

Monika Czerwonka

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3496-492X>

Joanna Siembida

Erasmus University Rotterdam
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0689-3036>

Aleksandra Staniszevska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9905-046X>

Znaczenie czynników behawioralnych w zarządzaniu kryzysowym

Streszczenie

Wydarzenia ostatnich dwóch lat wskazują, że w zarządzaniu kryzysowym nie można pomijać czynników behawioralnych. Analiza reakcji społecznych prowadzi do stwierdzenia, że są one dalekie od standardowego, racjonalnego zachowania w warunkach wyjątkowych, takich jak: pandemia, kryzys migracyjny czy zagrożenie konfliktem zbrojnym. Skuteczna polityka gospodarcza oraz finansowa państwa powinna opierać się na predykcji powiązanej z zachowaniami stadnymi oraz teorii impulsu (szturchnięcia) wprowadzonej przez Thalera i Sunsteina w 2017 r. Ich zdaniem założenia ekonomii behawioralnej mogą zostać z powodzeniem wykorzystane w kształtowaniu polityki publicznej za pomocą odpowiednich narzędzi (uproszczeń, opcji domyślnych, ramowania, przybliżania konsekwencji, projektowania czy odwołania do norm społecznych).

Celem niniejszego artykułu jest przegląd narzędzi ekonomii behawioralnej znajdujących zastosowanie w sytuacji zagrożenia nadzwyczajnym, nieoczekiwanym i wielkoskalowym kryzysem. Przedstawione

w toku rozważań przykłady dotyczą wykorzystania innowacji behawioralnych i zachowań stadnych w różnym kontekście, przez władze państw z różnych stron świata. Niniejszy przegląd może stanowić inspirację do wprowadzenia nowych rozwiązań, uwzględniających teorię impulsu oraz zachowań stadnych i altruistycznych jednostek.

W artykule wykorzystano ustalenia z zakresu ekonomii behawioralnej (teoria perspektywy oraz teoria impulsu) i ekonomii daru oraz doniesienia medialne na temat metod walki i niwelowania negatywnych skutków kryzysów w systemie opieki zdrowotnej czy przymusowej migracji w różnych krajach, także o odmiennych uwarunkowaniach kulturowych. W toku rozważań dokonano przeglądu tych metod oraz leżących u ich podstaw mechanizmów ekonomii behawioralnej wraz z pozytywnymi efektami ich zastosowania, dowodzącymi tym samym ich skuteczności.

Słowa kluczowe: altruizm, ekonomia behawioralna, kryzys, pandemia COVID-19

Kody klasyfikacji JEL: D90, D91, E70, E71, G41

1. Wprowadzenie

Zdarzenia ekstremalne, takie jak konflikty zbrojne, pandemie lub katastrofy naturalne/ekologiczne, wywołują potrzebę zarządzania kryzysowego przewidującego zachowania nieracjonalne oraz stadne wśród ogarniętych zdarzeniem społeczności. Zakładanie, że reakcja grupy pozostaje spójna z reakcją jednostki w sytuacji zagrożenia, jest nieprawidłowe. Zagrożenie życia budzi emocje nieporównywalne do niczego innego. To prowadzi do stwierdzenia, że ekstremalne sytuacje wywołują ekstremalne zachowania. Historycznie rzecz biorąc, choroby zakaźne były przyczyną największych ofiar śmiertelnych wśród ludzi. Dżuma zabiła około jedną trzecią populacji XIV-wiecznej Europy, wskutek grypy zwanej „hiszpanką” zmarło natomiast ok. 100 mln ludzi [Daniszewski, 2013; Zahorski, Zendran, 2018]. W grudniu 2019 r. w chińskim mieście Wuhan pojawił się koronawirus (SARS-CoV-2), który wywołał zespół ostrej ciężkiej niewydolności oddechowej u ludzi (COVID-19). Wirus rozprzestrzenił się w szybkim czasie na wszystkie zamieszkiwane kontynenty, co zmusiło Światową Organizację Zdrowia do ogłoszenia stanu pandemii. Zgodnie z danymi z kwietnia 2023 r. wirus był przyczyną łącznie 6,8 mln zgonów na świecie [Worldometer, 2023].

Pandemia COVID-19 stała się bezprecedensowym zagrożeniem dla światowego zdrowia publicznego. Wymusiła podjęcie wielu niecodziennych i niełatwych, a często także błędnych decyzji. Nauki społeczne, w tym ekonomia behawioralna, mogą być nieocenionym źródłem wiedzy w objaśnianiu irracjonalności decydentów, którzy pod wpływem emocji i subiektywnych analiz ignorują często fakty oraz stan rzeczy. Dorobek ekonomii behawioralnej pozwala wyjaśniać przyczyny błędnego toku rozumowania poszczególnych jednostek w czasie trwania kryzysu COVID-19. Identyfikacja problemów oraz znajomość poszczególnych teorii i założeń z dziedziny ekonomii behawioralnej prowadzi również do stworzenia rekomendacji dotyczących podjęcia szerokich działań zaradczych, szczególnie w dobie debaty o konieczności większego udziału państwa w rozwiązywaniu bieżących problemów gospodarczych i społecznych.

Według Global Conflict Tracker na świecie jest obecnie aktywnych 25 konfliktów zbrojnych, z czego jeden w Birnie trwający nieprzerwanie ponad 60 lat. Jak podaje ONZ, 90% ofiar wojny to cywile, głównie kobiety i dzieci wystawione na biedę ekonomiczną oraz brak bezpieczeństwa, co zmusza je często do migracji. Wskutek wybuchu wojny w Ukrainie w pierwszej połowie 2022 r. w Polsce można było zaobserwować największą od czasów II wojny światowej falę przymusowej migracji w Europie. Do tej pory zarówno polskie społeczeństwo, jak i gospodarka nie były wystawione na tak wielkoskalowe doświadczenie. Trudno jednak stwierdzić, że sytuacja za wschodnią granicą była czymś zupełnie nieoczekiwanym dla władzy wykonawczej w Polsce. Niestety, strukturalnie i organizacyjnie, nasze państwo nie zostało przygotowane na taki bieg wydarzeń. To wolontariusze, którzy przystąpili do działań z poczuciem głębokiego altruizmu, byli główną siłą niosącą pomoc uchodźcom w tym okresie. Wsłuchując się w ich doświadczenia oraz obserwując zaistniałe schematy behawioralne w opisywanej sytuacji kryzysowej, można poczynić pewne rekomendacje w tym zakresie:

- 1) zastosowanie architektury wyboru w politykach publicznych może przynieść pozytywne skutki, w szczególności w sytuacjach kryzysowych rozprzestrzeniających się na skalę światową, takich jak np. pandemia;
- 2) najważniejszymi narzędziami behawioralnymi bazującymi na teorii impulsu są: uproszczenia, opcje domyślne, ramowanie, przybliżanie konsekwencji, projektowanie czy odwołanie do norm społecznych; w dobie światowego kryzysu (wywołanego np. pandemią) mogą one służyć wzmacnianiu racjonalnych decyzji i postaw oraz zwiększaniu świadomości społeczeństwa w kluczowych aspektach;
- 3) oprócz oddolnych akcji charytatywnych istotne jest organizowanie pomocy nie tylko na poziomie centralnym; w tym celu pomocne mogą okazać się cztery koncepty lidera kryzysowego, realizowane na poziomie władz wykonawczych;
- 4) potrzebne są realne ćwiczenia w zakresie obrony cywilnej – lokalne szkolenia z dróg ewakuacji oraz nawykowych zachowań w sytuacji zagrożenia bezpośredniego na poziomie przedszkoli i szkół podstawowych oraz ponadpodstawowych; kluczowe jest również stworzenie dobrej siatki komunikacyjnej między lokalnymi inicjatywami a rządowymi/samorządowymi ośrodkami pomocy poprzez wykorzystanie portali społecznościowych oraz budowanie relacji z lokalnymi autorytetami w celu usprawnienia komunikacji kryzysowej.

2. Państwo architektem wyboru w kontekście behawioralnej teorii impulsu (szturchnięcia) Richarda Thalera

Człowiek często odbiega zachowaniem od modelowego *homo oeconomicus*, podejmując nie zawsze racjonalne decyzje. Istnieją jednak metody zapewniające wsparcie w tym procesie, takie jak architektura wyboru oraz leżące u jej podstaw libertariański paternalizm i teoria impulsu (szturchnięcia, ang. *nudging*). Jak pisze Richard Thaler, architektura wyboru jest „projektowaniem środowiska decyzyjnego przyjaznego dla użytkownika” [Thaler, Sunstein,

2017, s. 23], co przyczynia się do wprowadzania udoskonaleń w życiu człowieka. Kluczową rolę w niniejszym procesie odgrywa architekt wyboru, który wysyła do otoczenia określone impulsy w formie bodźców, docelowo skłaniające ludzi do podjęcia konkretnej decyzji. Podejście to nie ma jednak charakteru nakazowego, nie zakazuje też podjęcia innej decyzji z uwagi na wspomniany libertariański paternalizm. Termin ten wprowadzili Thaler i Sunstein [2017], łącząc dwa sprzeczne ze sobą pojęcia w jedno (paternalizm, polegający na ograniczaniu wolności drugiej osoby motywowanym koniecznością jej ochrony, oraz libertarianizm, będący filozofią wolności osobistej i ekonomicznej). Thaler jako przedstawiciel ekonomistów behawioralnych rozumie ograniczoną racjonalność jednostek oraz działanie pod wpływem emocji i zniekształceń poznawczych, dlatego stawia na aspekt paternalistyczny, w którym architekci wyboru starają się świadomie wpływać na zachowanie ludzi tak, by podejmowali oni lepsze decyzje. W roli architekta wyboru mogą występować: państwo, instytucje publiczne (np. NGO) bądź podmioty prywatne. Pandemia pokazała jednak, że w niektórych kwestiach i obszarach państwo pozostaje jedynym aktorem, który jest w stanie skutecznie wpłynąć na rzeczywistość, np. poprzez stosowne regulacje prawne. Jakie rozwiązania i przepisy pozwoliłyby zmniejszyć potencjalne negatywne skutki pandemii bądź mogłyby w przyszłości przyczynić się do poprawy obecnej sytuacji? Przykładowe rozwiązania, bazujące na teorii impulsu Thalera, zostaną przedstawione w dalszej części artykułu.

Podstawy architektury wyboru mówią o tym, w jaki sposób można wpływać na procesy decyzyjne ludzi bez naruszenia ich wolności. Celem tego zabiegu jest skłanianie jednostek do podjęcia właściwej decyzji (dawanie tzw. impulsów) bez stosowania nakazów czy zakazów, lecz poprzez stworzenie takiego środowiska, które zapewni im wolność wyboru, np. zwiększając kompletność informacji czy zdolności poznawcze jednostek [Thaler, Sunstein, 2017, s. 15–16]. Podejście to wynika z założenia, iż ludzie podejmują często niewłaściwe decyzje, których mogliby uniknąć w warunkach dostępu do pełnej informacji. U podstaw tego stwierdzenia znajduje się założenie, że każdy człowiek popełnia błędy (np. w postaci niekorzystnych decyzji czy zachowań) – odpowiednia architektura wyboru powinna służyć przewidywaniu takich sytuacji i możliwie im zapobiegać. Jedną z lepszych metod realnego oddziaływania na ludzkie zachowania jest udzielanie informacji zwrotnej, czy obecny *status quo* mieści się w szeroko rozumianej normie, czy też może określone kwestie powinny ulec poprawie. Dobry przykład sprzężenia zwrotnego stanowią wszelkiego rodzaju komunikaty ostrzegawcze. Ważne jest, by takich ostrzeżeń nie było zbyt dużo, gdyż mogłoby to spowodować efekt odwrotny do zamierzonego – po pewnym czasie odbiorcy zaczęliby ignorować zbędne alerty.

Dobrym i skutecznym przykładem architektury decyzji w czasie pandemii COVID-19 była polityka Singapuru wobec podróży zagranicznych. Mimo wzrostu liczby zachorowań w okolicznych krajach, w Singapurze zdecydowano, by nie zamykać całkowicie granic, lecz zobowiązać wyjeżdżających do opłacenia leczenia w przypadku zdiagnozowania choroby po powrocie z zagranicy [Aravindan, Geddie, 2020]. W ten sposób skutecznie zniechęcono ludzi do niepotrzebnych podróży zagranicznych bez nakładania zakazów. Odwrotny rodzaj architektury wyboru, zachęcający do przyjazdu, stosowały z kolei kraje turystyczne. Przykła-

dowo podczas wakacji w 2020 r. rząd Malty oferował turystom dopłatę w wysokości 200 EUR, tak by zachęcić jak najwięcej osób do przyjazdu i zapobiec bądź zmniejszyć skalę recesji gospodarki, w której prawie jedna trzecia przychodów pochodzi z turystyki [Scicluna, 2021].

Architektura wyboru odegrała też ważną rolę w polityce interwencjonistycznej państw. Przykładowo w tarczach finansowych oferowanych przez polski rząd (np. Tarczy 2.0) warunkiem braku konieczności zwrotu wsparcia finansowego było utrzymanie zatrudnienia na tym samym poziomie przez określony czas [Czerkawski, 2021]. Zapis ten miał na celu zapobiec masowym zwolnieniom, a w konsekwencji zmniejszyć ryzyko pojawienia się recesji gospodarczej i wybuchu kryzysu finansowego.

Architektura wyboru znalazła też zastosowanie w programach popularyzujących szczepienia. Jedne z szerzej zakrojonych działań miały miejsce w Serbii. W tym 7-milionowym kraju każdemu obywatelowi zapewniono nagrodę pieniężną w wysokości 25 EUR za zaszczepienie się [Rynek Zdrowia, 2021]. Także mniejsze jednostki administracyjne czy prywatne podmioty stosowały podobne zachęty. Na przykład w Ohio dla osób zaszczepionych minimum jedną dawką zorganizowano loterię, w której ufundowano pięć nagród w wysokości 1 mln USD [Bellon, 2021]. Z kolei firmy, takie jak Maspex w Polsce czy Lidl i Aldi w USA, zaoferowały bonus pieniężny do wynagrodzenia w wysokości odpowiednio 500 PLN i 200 USD przyznawany osobom zaszczepionym, a sklepy niemieckiej sieci Edeka Nord wprowadziły w to miejsce bony zakupowe.

3. Innowacje behawioralne w kontekście kryzysu związanego z pandemią COVID-19

3.1. Uproszczenia

Człowiek doświadcza na przestrzeni lat wielu trudnych wyborów. Często są to decyzje dotyczące skomplikowanych spraw, co utrudnia znalezienie najlepszego rozwiązania. Wiele wyborów wiąże się też z odroczoną gratyfikacją. Koszty ponoszone są tu i teraz, podczas gdy realne korzyści przychodzą dopiero z czasem. Taki układ – w połączeniu z brakiem samokontroli – sprzyja podejmowaniu niewłaściwych decyzji. Pomocne okazują się w tej sytuacji uproszczenia – modyfikacje środowiska decyzyjnego zmniejszające obciążenia poznawcze i tym samym ułatwiające odbiór rzeczywistości. Jednym z fundamentów uproszczeń jest zachowanie psychologicznej zasady: spójność – bodziec – reakcja, która zapewnia zgodność nadawanego komunikatu z oczekiwaną reakcją. Innymi słowy, zachowanie właściwych proporcji między bodźcami a oczekiwaną reakcją jest kluczowe przy wprowadzaniu uproszczeń.

Modelowym przykładem uproszczeń w kontekście pandemii COVID-19 była zasada DDM (dystans – dezynfekcja – maseczka) promowana przez Kancelarię Premiera [2021]. Przekaz w postaci prostego hasła miał na celu jak najszybsze zapamiętanie i przyzwyczajenie się przez ludzi do nowych zasad postępowania w dobie pandemii.

Kolejnym przykładem stosowania uproszczeń była możliwość zgłaszania objawów i kwalifikacji do testu na obecność koronawirusa przez formularz *online*. Wiele osób zniechęcała konieczność dodzwonienia się na infolinię bądź fizycznego udania się do lekarza. Aby zapobiec ryzyku kontaktu z osobą zakażoną i dalszemu rozprzestrzenianiu się patogenu, Ministerstwo Zdrowia wprowadziło prosty formularz internetowy do zgłaszania objawów. Uzupełnienie go trwało kilka minut, a w przypadku podejrzenia zakażenia COVID-19 kwarantanna była nakładana automatycznie po wypełnieniu ankiety [Gov.pl, 2020]. W ten sposób łatwiej było zakwalifikować się na test. Pozwoliło to również zmitygować ryzyko dalszej transmisji koronawirusa (m.in. dzięki automatycznej kwarantannie).

3.2. Opcja domyślna

Zgodnie z teorią perspektywy Kahnemana i Tverskiego [1979] ludzie przejawiają skrajną niechęć do ponoszenia strat, czego konsekwencją jest powszechna tendencja do utrzymania *status quo*, co prowadzi w następstwie do inercji, czyli silnej chęci zachowania obecnych zasobów [Thaler, Sunstein, 2017, s. 50]. W przewyżczeniu powyższych zależności skuteczną jest jedna z popularniejszych metod architektury wyboru – opcja domyślna, stanowiąca początkowy, standardowy zestaw ustawień czy wyborów, taki sam dla wszystkich, z możliwością zmiany na inny. Wyróżnić można dwa schematy opcji domyślnej: *opt-in* (aktywne uczestnictwo) oraz *opt-out* (dobrowolna rezygnacja).

Stosowanie opcji domyślnych sprawdziło się także przy rozwiązaniach związanych z pandemią. Przykładowo w systemie zapisów na szczepienia polskiego Ministerstwa Zdrowia nie było możliwości zmiany miejsca i/lub terminu szczepienia bez uprzedniej rezygnacji z dokonanego wcześniej wyboru [Huczko, 2021]. W związku z tym po zapisaniu się zniknęła możliwość podglądu wolnych terminów. Mimo początkowej krytyki tego rozwiązania ludzie byli w rezultacie mniej skłonni do ryzykowania i odwoływania szczepień w celu znalezienia lepszego terminu bądź preparatu, co przełożyło się z kolei na mniejszą zmienność i zarazem większą dostępność terminów.

Kolejnym przykładem opcji domyślnej stosowanej w dobie pandemii była przymusowa kwarantanna dla osób przyjeżdżających zza granicy i nieposiadających negatywnego testu na obecność koronawirusa. Choć powszechnie nawoływano do ograniczania kontaktów i wyjazdów, to w praktyce wiele osób ignorowało zalecenia rządu i lekarzy. Wyjazd za granicę zwiększał szansę pojawienia się m.in. nowej mutacji wirusa, dlatego w początkowej fazie pandemii, aby zminimalizować ryzyko, wiele krajów wprowadziło domyślną kwarantannę dla wszystkich przyjezdnych z zagranicy.

Jak dowodzą badania, większość ludzi nie wyraża chęci na zmianę opcji domyślnej i optuje raczej za pozostaniem przy obecnym *status quo*. Opcja domyślna jest więc szczególnie przydatna wtedy, kiedy decydującym brakuje doświadczenia (np. w czasie pandemii), bądź też w sytuacjach, w których trudno jest z góry przewidzieć skutki określonych decyzji.

Opcja domyślna stanowi zatem rozwiązanie proste i przystępne dla większości osób, zwłaszcza w momentach trudnych, w których podjęcie decyzji przytłacza decydentów i mogłoby prowadzić do zaniechania jakichkolwiek akcji czy podjęcia niekorzystnych decyzji.

3.3. Ramowanie

Ramowanie (ang. *framing*, zwane także „efektem ram sytuacyjnych” albo „kadrowaniem”) sprawia, że sposób przedstawienia tej samej informacji w nieuzasadniony sposób może całkowicie zmienić jej odbiór [Kahneman, Tversky, 1981, s. 453–458]. Klasyczna teoria ekonomii i finansów zakłada, że zgodnie z aksjomatem niezmienności preferencje racjonalnych jednostek powinny być jednakowe bez względu na sposób czy formę prezentacji danych wyjściowych [Czerwonka, 2019a]. Okazuje się jednak, że możemy umieścić tę samą informację w zupełnie innym kontekście i spotkać się wśród konsumentów czy inwestorów z odmiennym punktem widzenia.

Efekt ramowania może być z powodzeniem wykorzystany w architekturze wyboru. Świadome wpływanie na sposób ukazania rzeczywistości w celu kształtowania czyichś decyzji nosi miano kadrowania, które od lat jest powszechnie stosowanym narzędziem behawioralnym w biznesie, polityce czy marketingu. Również w odniesieniu do pandemii COVID-19 sposób przedstawiania informacji przez media mógł mieć kluczowe znaczenie w manipulowaniu emocjami ludzi. Badania wskazują, że negatywne kadrowanie przyciąga uwagę, szczególnie w przypadku osób mniej biegłych w matematyce [Peters i in., 2006, s. 407–413]. Media informowały zwykle o koronawirusie w sposób negatywny, podając np. tylko liczbę osób zarażonych i liczbę zgonów, z pominięciem informacji na temat osób, które wyzdrowiały. Taki sposób przekazywania informacji (wyłącznie z perspektywy strat) mógł wpłynąć na eskalację negatywnych emocji i intencjonalnie wywołać strach czy panikę. W tym kontekście należałoby zastanowić się nad tym, jak podawać informacje, aby nie wywoływać skrajnych emocji, a zarazem edukować społeczeństwo w zakresie przestrzegania podstawowych zasad zdrowia publicznego [Bavel i in., 2020, s. 462].

Innym przykładem wykorzystania techniki ramowania w kontekście pandemii COVID-19 było używanie słownictwa nacechowanego albo negatywnie, albo pozytywnie. Przykładowo użycie określenia „dystans społeczny” mogło oznaczać konieczność odcięcia się od interakcji międzyludzkich. Preferowanym zamiennikiem byłby „dystans fizyczny”, ponieważ takie sformułowanie zakłada, że kontakt społeczny jest możliwy (np. poprzez kontakt *online*) nawet wtedy, gdy ludzie są fizycznie rozdzieleni.

3.4. Przybliżanie konsekwencji

Kahneman i Tversky [1979] w teorii perspektywy udowadniają, że jednostka boleśniej (dwa, trzy razy bardziej) odczuwa straty, niż cieszy się z wygranej tych samych rozmiarów.

Przykładowo skuteczniejszą zachętą do oszczędzania jest informacja o tym, ile pieniędzy traci się np. przez nieszczelne krany, aniżeli zaoszczędzi się na naprawie instalacji. Informacja podana w kategorii ostrzeżenia jest zatem bardziej perswazyjna niż zwykła informacja, czego przyczyną jest powszechna niechęć do ponoszenia strat [Thaler, Sunstein, 2017, s. 54]. Powyższą zależność można skutecznie wykorzystać w architekturze decyzji, także w kontekście pandemii COVID-19.

Przybliżanie konsekwencji odegrało szczególną rolę w hamowaniu rozwoju pandemii COVID-19. Kluczowy okazał się tu fakt, że wirus był niewidoczny, a objawy choroby w wielu przypadkach przypominały niegroźne przeziębienie. Dlatego tak istotne było uświadamianie ryzyka zakażenia oraz wystąpienia ciężkiego przebiegu choroby. Dobrym przykładem popularyzowania tego typu informacji było opracowanie *COVID-19 Airborne Transmission Estimator*, pozwalające na oszacowanie szans na zarażenie się w określonych sytuacjach i warunkach, np. przy otwartym/zamkniętym pomieszczeniu, (nie)wietrzeniu, (nie)noszeniu maseczki itd. [Salas, Almodovar, 2020]. Wyniki takich badań zapewniły uzasadnienie naukowe dla wprowadzanych restrykcji, umożliwiając zarazem rządowi lepsze dopasowanie obostrzeń do oczekiwanych rezultatów.

Aby zachęcić ludzi do pozostania w domu i zapewnić odpowiedni stopień izolacji społecznej, powszechne stało się informowanie społeczeństwa o tym, jakie jest prawdopodobieństwo ciężkiego przebiegu zakażenia czy zgonu w poszczególnych grupach etnicznych i wiekowych oraz przy określonych chorobach współistniejących. Przykładem jest QCovid, model predykcyjny stworzony przez Uniwersytet Oksfordzki i zastosowany na potrzeby brytyjskiego systemu opieki zdrowotnej (NHS – National Health Service), który pozwalał oszacować ryzyko związane z zachorowaniem na koronawirusa [NHS Digital, 2021].

3.5. Projektowanie

Projektowanie polega na ukształtowaniu przestrzeni publicznej tak, by ułatwiała ona podejmowanie właściwych decyzji, odwołując zarazem ludzi od dokonywania niewłaściwych wyborów. Przykładowo wyraźne oznakowanie czarnych punktów (miejsc, w których w przeszłości dochodziło do wielu wypadków) wraz z informacją o liczbie ofiar skłania kierowców do zmniejszenia prędkości i ostrożniejszej jazdy.

Dobrym przykładem projektowania w kontekście pandemii COVID-19 były zalecenia amerykańskiej agencji rządowej działającej przy Departamencie Zdrowia i Opieki Społecznej (Centers for Disease Control and Prevention) dotyczące dostosowania miejsc pracy tak, aby sprzyjały one zachowaniu dystansu społecznego. Akcje takie jak oklejanie bądź zabieranie krzeseł wyłączonych z użytku (tak by nikt z nich nie korzystał) oraz instalacja przezroczystych osłon czy naklejek i kolorowych taśm (wskazujących, gdzie należy stanąć) miały służyć zachowaniu wymaganego dystansu społecznego i wolniejszemu rozprzestrzenianiu się pandemii [CDC, 2021].

3.6. Wzorowanie się na innych, normy społeczne

Człowiek jako istota społeczna jest podatny na bodźce pochodzące od innych ludzi, co skłania go do wzorowania się na ich zachowaniach [Thaler, Sunstein, 2017, s. 74]. Wynika to ze społecznej natury człowieka, która pozwala nam uczyć się od innych i – poprzez naśladowanie zachowań osób z otoczenia – przyswajając określone normy społeczne. Co więcej, z uwagi na silną potrzebę afiliacji i akceptacji większość ludzi odczuwa wewnętrzny przymus naśladowania zachowania innych, tak by uniknąć krytyki i ostracyzmu ze strony otoczenia. W kontekście architektury wyboru tendencję tę można efektywnie wykorzystać do promowania zachowań korzystnych i pożądanych społecznie, zniechęcając zarazem jednostki do przejawiania szkodliwych postaw.

Thaler wskazuje, iż wpływ społeczny może dotyczyć stosunku do informacji lub presji równych sobie. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z sytuacją, w której społeczność dookoła postępuje lub ma podobne poglądy, a działania i przekonania innych ludzi wskazują nam, jakie zachowania byłyby pod tym względem najwłaściwsze. Z kolei za sprawą presji równych sobie, z racji, że jako istoty społeczne liczymy się z tym, co myślą o nas inni (bazując m.in. na błędnym przekonaniu wynikającym z efektu reflektora), jesteśmy bardziej skłonni podążać za tłumem, wierząc, że zapewni nam to jego przychyłność i akceptację.

Do zmiany zachowania jednostek mogą doprowadzić publiczne komunikaty wzmacniające pozytywne normy społeczne (promujące np. zdrowie). Poszczególne normy mają największy wpływ wówczas, gdy są przekazywane przez osoby, z którymi dzielimy podobne wartości [Abrams, Wetherell, Cochrane, Hogg, Turner, 1990, s. 97–119]. Dlatego też media społecznościowe mogą służyć rozprzestrzenianiu się zarówno korzystnych, jak i szkodliwych zachowań podczas epidemii, a ich efekty mogą rozprzestrzeniać się za pośrednictwem sieci znajomych [Christakis, Fowler, 2013, s. 556–577].

Fakt wzorowania się na innych został wykorzystany także do walki z pandemią. Akcje społeczne typu „zostań w domu” czy publiczne szczepienie się przez znane osoby i autorytety, np. prezydenta USA Joe Bidena [Higgins, 2020] czy premiera Polski Mateusza Morawieckiego [2021], miały na celu zachęcenie społeczeństwa do przyjmowania postaw zwiększających szanse na wygaszenie pandemii, takich jak izolacja społeczna czy poddanie się szczepieniu.

W kontekście norm społecznych pandemia wzmocniła także zachowania stadne, takie jak paniczne wykupywanie określonych produktów (np. makaronu czy papieru toaletowego) ze sklepów i tworzenie zapasów. Analiza tego typu zachowań pozwala wskazać kilka wiodących przyczyn ich występowania. Według jednej z teorii impulsywne zakupy wynikały z powszechnej obawy przed koniecznością długiej i całkowitej izolacji, a co za tym idzie – także przed utratą dostępu do ww. dóbr. W konsekwencji ryzyko braku określonego, zagrożonego dobra zwiększało popyt i sprawiało, że konsumenci zachowywali się bardziej emocjonalnie i reaktywnie [Kirk, Riflin, 2020, s. 124–131]. Badania Sim, Chua, Vieta i Fernandez [2020] dowodzą, że powodem wspomnianych zachowań stadnych były z jednej strony konflikt między chęcią utrzymania regularnych czynności a niepewnością ograniczenia dostępu do

codziennych potrzeb przez pandemię, z drugiej zaś konieczność poradzenia sobie z sytuacją stresową i reakcja na utratę kontroli nad przyszłością, a nawet presja społeczna, aby dostosować się do sytuacji i podobnych zachowań [Sim i in., 2020].

4. Pandemia COVID-19 – perspektywa kulturowa

Jak pokazują doświadczenia wyniesione z walki z pandemią COVID-19, różne kraje na świecie stosowały różne strategie walki z pandemią w zależności od kontekstu kulturowego.

Globalizacja przyczyniła się do coraz większej współzależności, integracji i homogenizacji rynków finansowych świata. Okazało się, że nie możemy zamknąć wszystkich inwestorów w jednym schemacie i założyć, że będą zachowywać się tak samo. Badania pokazują, że zarówno konsumenci, jak i inwestorzy (indywidualni czy instytucjonalni) wywodzący się z różnych rejonów geograficznych i kultur podejmują odmienne decyzje ekonomiczne i finansowe oraz na swój sposób podchodzą do takich kwestii jak np. polityka budżetowa czy ryzyko inwestycyjne [Czerwonka, 2019b]. Finanse kulturowe (ang. *cultural finance*) zakładają, że jednostki żyjące w różnych częściach świata reprezentują określone wymiary kultury, co wpływa na ich postrzeganie świata i przekłada się na odmienne zachowania w kontekście podejmowania decyzji ekonomicznych [Czerwonka, 2019a].

Kultury zachodnioeuropejskie i północnoamerykańskie charakteryzuje indywidualizm, który przejawia się troską o potrzeby własne i najbliższej rodziny, co wiąże się ze stawianiem własnego dobra ponad dobro ogółu. Ważne są osobiste osiągnięcia i prawa oraz niezależność. Przeciwnieństwem kultur indywidualistycznych są kultury kolektywistyczne (np. Chiny), w których jednostki pracują razem ciężko na wspólny dobrobyt jako członkowie zwartych i współdziałających organizmów społecznych. Ludzie posiadają tam duże, wielopokoleniowe rodziny, które stanowią dla nich źródło bezpieczeństwa.

Chociaż funkcjonowanie systemu ochrony zdrowia wygląda różnie w poszczególnych społeczeństwach, można dostrzec pewne rozbieżności w reakcji na pandemię w zależności od uwarunkowań kulturowych.

Po pierwsze zaobserwowano, że obostrzenia narzucone społeczeństwom azjatyckim motywowały jednostki do pozostania zaangażowanym w przestrzeganie norm społecznych przy jednoczesnym tłumieniu osobistych pragnień. Takie zachowanie mogło wynikać z silniejszej współzależności kultur kolektywistycznych i ich większej skłonności do dostosowywania się do zasad i nakazów w przeciwieństwie do kultur niezależnych, indywidualistycznych [Kitayama i in., 2018, s. 809–822]. Po drugie Azjaci mogą łatwiej rozpoznać nieobserwowalny wpływ sytuacyjny na infekcję wirusową, jak np. odporność stada [Betsch, Böhm, Korn, Holtmann, 2017]. Po trzecie normy i konwencje społeczne w Ameryce Północnej i znacznej części Europy Zachodniej pozwalają zwykle pozytywnie oceniać ekspresję siebie (np. całowanie, przytulanie, bezpośrednią argumentację) w przeciwieństwie do krajów Dalekiego Wschodu

[Kraus, Kitayama, 2019], co może wpłynąć na większe prawdopodobieństwo przenoszenia się wirusa w kulturach niezależnych.

5. Altruizm jako siła napędowa wielkoskalowego zarządzania kryzysowego

Liderzy zarządzania kryzysowego bez względu na przyczyny i okoliczności oraz środowisko legislacyjne kryzysu powinni kierować się w swoich wyborach czterema zasadniczymi przesłankami [Nichols, Hayden, Trendler, 2020]:

- 1) **szybkie i precyzyjne podejmowanie decyzji** – taki schemat podejmowania decyzji wymaga stworzenia hierarchii priorytetów – zdefiniowania listy trzech, maksymalnie pięciu kluczowych zadań; zawsze wiąże się to z konfliktem i koniecznością poświęcenia jednych działań na rzecz innych; świadomość tego, jakich wyzwań należy się spodziewać, pozwala jednak dokonać optymalnego wyboru priorytetów; liderzy kryzysowi powinni być wymienieni z imienia i nazwiska; personalna odpowiedzialność za zadania zwiększa szanse na ich efektywne wykonanie; doświadczenia kryzysowe wskazują, że zaniechanie działań przynosi o wiele gorsze skutki niż działania nieoptymalne; brak imiennej „listy praw i odpowiedzialności” rozmywa procesy decyzyjne i utrudnia podejmowanie decyzji w kluczowych aspektach;
- 2) **umiejętność adaptacji do zmieniającego się otoczenia** – oprócz zaleceń odnoszących się do poszczególnych zachowań umiejętność adaptacji służy także unikaniu decyzji, które – choć z reguły wydają się spójne – w obliczu kryzysu mogłyby przynieść skutki odwrotne do zamierzonych; ograniczenie listy zadań do najważniejszych w danym momencie działań eliminuje zbędne obciążanie zasobów ludzkich i kapitałowych; jednym z kluczowych czynników sukcesu jest budowa lokalnej sieci liderów mających autorytet i wpływ na odbiorców komunikatu – czyli osoby, które należy nakłonić do podjęcia działania lub którym udziela się pomocy; w przypadku kryzysu humanitarnego wiąże się to ze współpracą ze specjalistami o wysokim poziomie zaufania wśród docelowych odbiorców; zaufanie jest kluczowe zwłaszcza przy komunikatach, które wiązałyby się z obniżeniem stopy życiowej, koniecznością zmiany miejsca zamieszkania lub przekazaniem części własnych aktywów na rzecz innych członków społeczności;
- 3) **publikowanie informacji o założonych celach i postępach w ich realizacji** – decyzje wymagające od grup społecznych zmian oraz wyrzeczeń powinny być osadzone w wymiernym kontekście; najlepiej wybrać od trzech do pięciu wskaźników odzwierciedlających postęp w realizacji priorytetowych celów, takich jak np. liczba przyjętych uchodźców, liczba zapewnionych miejsc noclegowych, liczba wydanych posiłków, liczba zaszczepionych przeciwko określonej chorobie, liczba dostępnych szczepionek, liczba dostępnych miejsc w szpitalach itp.;

4) **osobiste zaangażowanie liderów w pracę zespołu działającego na „pierwszej linii” kryzysu** – opieka nad zespołem powołanym do walki ze skutkami kryzysu jest kluczowa dla powodzenia całego przedsięwzięcia; pogarszająca się kondycja psychiczna, zdrowotna i finansowa członków zespołu z „pierwszej linii” stanowi główne ryzyko niepowodzenia; w czasach kryzysu humanitarnego jedynie zachowania altruistyczne jednostek pozwalają przezwyciężyć niechęć do pracy i pomocy, która jest wyczerpująca i pozbawiona korzyści finansowych; tworzenie zastępczych, potrafiących płynnie zmieniać się zespołów „pierwszej linii” zapewnia ciągłość realizacji zadań oraz zmniejsza ryzyko przestoju i niepowodzenia; liczba osób zaangażowanych w budowanie zespołów bazuje z reguły na sile wolontariatu, ponieważ utrzymywanie w gotowości takich jednostek w czasach „bez kryzysu” jest finansowo i organizacyjnie nieopłacalne; w efekcie opieka nad wolontariuszami stanowi kluczowy czynnik sukcesu w realizacji działań operacyjnych.

Powyższe rekomendacje dotyczą behawioralnych aspektów zachowań liderów, nieznanujących umocowania w legislacji kryzysowej. W trakcie kryzysu migracyjnego z 2022 r. i napływu uchodźców z Ukrainy, mimo istniejących ustawowych zasad zarządzania kryzysowego, to właśnie altruistyczne przesłanki jednostek łączących się w kolektywnych inicjatywach pozwoliły temu wyzwaniu sprostać. Wraz z falą ukraińskich migrantów wyszły na jaw braki w infrastrukturze i procedurach na poziomie lokalnego i centralnego zarządzania kryzysowego. Żadne struktury rządowe ani samorządowe nie były w stanie odpowiedzieć tak szybko i elastycznie na kryzys jak oddolna bezinteresowna inicjatywa obywatelska. Stało się to głównie za sprawą wieloletniej paazy geopolitycznej, jakiej region Europy Centralnej doświadczał przez ostatnie dekady. Poczucie bezpieczeństwa (wzmocnione m.in. poprzez członkostwo w NATO czy Unii Europejskiej) przyczyniło się do zaniechania przez władze wykonawcze efektywnego monitoringu, konserwacji oraz rozbudowy infrastruktury ochronnej i kryzysowej. Zdecydował o tym głównie fakt, że takie działania są niewidoczne, ale kosztowne.

Przykładem braku procedur i umiejętności, a także politycznej odpowiedzialności w zarządzaniu kryzysowym była sytuacja na Dworcu Centralnym w Warszawie. Dworce są zawsze punktem zbiórki dla osób w tranzycie lub przyjeżdżających w dane miejsce docelowo. Przez wiele dni od momentu wybuchu wojny 24 lutego 2022 r. pomoc na dworcu oferowali głównie wolontariusze, a nie przedstawiciele wojewody, któremu Dworzec Centralny oficjalnie podlega. W ustrukturyzowanym zarządzaniu kryzysowym praca wolontariuszy powinna być zaplanowana na poziomie lokalnych władz wykonawczych. W przypadku warszawskiego kryzysu migracyjnego z 2022 r. znaczna większość wolontariuszy przez wiele tygodni organizowała się sama bądź za pośrednictwem organizacji pozarządowych.

W tym przypadku wystąpienie ustrukturyzowanej pomocy byłoby efektywniejsze w adresowaniu takich elementów procesu zarządzania kryzysem migracyjnym jak:

- bieżąca informacja o wolnych miejscach w noclegowniach i punktach tranzytowych;
- diagnoza głównych potrzeb uchodźców;
- przystosowanie miejsca oczekiwania do potrzeb przyjezdnych (zapewnienie miejsc siedzących dla osób starszych i dzieci);

- polityka informacyjna wobec uchodźców: wielu z nich spędziło wiele godzin w oczekiwaniu na możliwość przekroczenia granicy; warunki te, w połączeniu z barierą językową oraz brakiem spójnej i powszechnej informacji nt. dalszych możliwości wsparcia, prowadziły do nadużyć oraz zjawisk przestępczych.

Na poziomie lokalnym wolontariusze organizowali tzw. free shopy (punkty z darmową pomocą dla uchodźców), czego przykładem była placówka przy Puławskiej 1. Komunikacja między rozproszonymi punktami pomocy odbywała się przez nieustrukturyzowaną, aczkolwiek efektywną sieć komunikacji na portalach społecznościowych – fanpage konkretnych punktów na Facebooku. Lokalne zaangażowanie obywateli i ich altruizm spowodowały, że placówki te były zaopatrzone o wiele lepiej niż punkty koordynowane przez instytucje rządowe, a uchodźcy mieli z reguły możliwość korzystać z nich częściej (np. raz w tygodniu, a nie raz w miesiącu). Sytuację w tym zakresie poprawiłaby implementacja odpowiednio zaprojektowanej siatki komunikacyjnej, pozwalającej usprawnić wymianę informacji nt. potrzeb uchodźców. Mimo iż jest to metoda prawie bezkosztowa, rządowe podmioty organizujące pomoc kryzysową nie zdecydowały się na jej zastosowanie.

Ogromna skala opisanej wyżej oddolnej pomocy dla uchodźców, bazująca na altruizmie obywateli, pozwala przypuszczać, że podobne mechanizmy zaistniałyby w sytuacji bezpośredniego zagrożenia. Kapitał wiedzy, jaki został nabyty w trakcie tych działań, może zostać wykorzystany na potrzeby przyszłego planowania i zarządzania kryzysowego. Lokalna współpraca sąsiedzka może być o wiele skuteczniejsza, jeśli poparta jest uprzednimi ćwiczeniami, wiedzą na temat procedur obowiązujących w sytuacji zagrożenia oraz odpowiednim zachowaniem.

Ekonomia daru, zgodnie z którą osoba niosąca pomoc innym także czerpie z tego tytułu korzyści [Czerwonka, Staniszevska, 2013], wraz z elementem odwzajemnienia jeszcze silniej wybrzmiewają w sytuacji bezpośredniego zagrożenia. Praca kolektywna w warunkach kryzysu oznacza imperatyw działania w celu niesienia pomocy oraz odwzajemnienia (ang. *reciprocity*), co zwiększa w efekcie jej skuteczność [Kolm, 2000]. Umiejętne wykorzystanie tych czynników behawioralnych w zarządzaniu kryzysowym może ograniczyć koszty komunikacji i zarządzania zasobami oraz umożliwić lepsze definiowanie potrzeb. Aby tak się jednak stało, konieczna jest odpowiednio zaplanowana współpraca między ośrodkami władzy wykonawczej a zaangażowanymi w oddolną altruistyczną inicjatywę obywatelami.

Obrazy przekazywane z Ukrainy skłaniają także do rewizji planów ewakuacyjnych i ochrony ludności na obszarach miejskich. Minimalnym wymogiem dla powstania schronu są dwa wyjścia ewakuacyjne oraz wentylacja pomieszczenia. Zabudowania pojawiające się w Warszawie od lat 80. praktycznie nie spełniają tych warunków. Nowo zaprojektowane i wybudowane budynki mieszkalne, biurowe oraz handlowe, z garażami podziemnymi posiadającymi tylko jedną drogę ewakuacyjną, są praktycznie wykluczone z pełnienia funkcji schronu dla ludności. Mimo obserwowanego napięcia politycznego nie stworzono przez dekady dodatkowych zabudowań mogących służyć za pomieszczenia ochrony ludności, a przeprowadzona z udziałem straży pożarnej inwentaryzacja obiektów zlokalizowanych w Warszawie odbyła się dopiero w 2022 r.

Należy podkreślić, że efektywne wykorzystanie istniejących dróg ewakuacyjnych i schronów uwarunkowane jest uprzednim, odpowiednio zorganizowanym przeszkoleniem ludności cywilnej. Obrona cywilna należy dziś do jednego z najbardziej zaniedbanych obszarów edukacji. Jest to zrozumiałe w okresie „ciszy geopolitycznej”, obecnie jednak taka cisza w Europie Środkowo-Wschodniej nie występuje, co sprzyja wprowadzeniu programów szkoleń dla dzieci i młodzieży oraz osób dorosłych. Edukacja odbywa się dziś głównie za pośrednictwem materiałów edukacyjnych udostępnianych na rzadko odwiedzanych stronach internetowych Straży Pożarnej lub Biura Bezpieczeństwa Narodowego oraz w ramach edukacji dla bezpieczeństwa – przedmiotu nauczanego w polskich szkołach podstawowych i ponadpodstawowych. Brakuje szkoleń obejmujących rzeczywistość, lokalną infrastrukturę ochronną oraz nawykowe szkolenia z zachowania w sytuacji niebezpieczeństwa. W sytuacji zagrożenia starsza młodzież na równi z dorosłymi będzie potrzebna do pomocy i opieki nad potrzebującymi i dziećmi.

Na koniec należy podkreślić konieczność szerzenia edukacji społecznej w zakresie umiejętności krytycznej oceny informacji pojawiających się w środkach masowego przekazu [Nygren, Haglund, Samuelsson, Geijerstam, Prytz, 2019]. W systemie edukacji krajów nordyckich (np. w Szwecji) wprowadzono przedmiot polegający na nauczaniu krytycznej oceny treści pojawiających się w sieci (ang. *critical thinking, deep learning*), nie tylko w sytuacji kryzysowej. Według oceny skandynawskich edukatorów krytyczna ocena i umiejętność odróżniania prawdziwej informacji od tzw. fake newsa może stanowić jeden z najważniejszych fundamentów utrzymywania stabilności i bezpieczeństwa w trakcie przeżywanego kryzysu. Sztuczna inteligencja wykorzystywana do tworzenia treści audiowizualnych i tekstów oraz szerzona dezinformacja mają ogromny wpływ na destabilizację opinii publicznej, utrudniając tym samym sprawne zarządzanie kryzysowe i opanowanie samego kryzysu.

Podsumowanie

Czynniki behawioralne stanowią kluczowy element zarządzania kryzysowego. Jego skuteczność zależy nie tylko od posiadanej infrastruktury, lecz także, a nawet przede wszystkim, od sprawnej egzekucji planu opartego na przesłankach racjonalnych oraz behawioralnych. Kryzys zdrowotny, militarny, ekologiczny, dyplomatyczny czy sanitarny jest sytuacją nadzwyczajną i wymaga nadzwyczajnych działań, a szczególnie dostosowania się do nowych warunków. Dla społeczeństwa nowe warunki oznaczają zasadniczo ograniczenie dostępności zasobów (żywności, lekarstw, powierzchni mieszkaniowej, energii itp.). Z tego względu wykorzystanie rozpoznanych mechanizmów behawioralnych wzmacnia siłę przekazu oraz zwiększa skuteczność zarządzania kryzysowego. Do liderów należy zdefiniowanie sposobu komunikacji opartej na rozproszonej siatce społecznej podbudowanej autorytetami. Po stronie społecznej czynnikiem tonizującym jest z kolei umiejętność krytycznej oceny dezinformacji pojawiającej się w mediach.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Czerwonka, M. (2019a). *Behawioralne, kulturowe i etyczne uwarunkowania podejmowania decyzji inwestycyjnych*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
2. Kolm, S.C. (2000). Introduction: The Economics of Reciprocity, Giving and Altruism. W: *The Economics of Reciprocity, Giving and Altruism*, L.A. Gerard-Varet, S.C. Kolm, J.M. Ythier (Eds.). New York: MacMillan. DOI: 10.1007/978-1-349-62745-5_1.
3. Thaler, R., Sustein, C.R. (2017). *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*. Poznań: Zysk i S-ka.

Artykuły prasowe i okolicznościowe

1. Abrams, D., Wetherell, M., Cochrane, S., Hogg, M.A., Turner, J.C. (1990). Knowing What to Think by Knowing Who You Are: Self-Categorization and the Nature of Norm Formation, Conformity and Group Polarization, *British Journal of Social Psychology*, 29(2), s. 97–119. DOI: 10.1111/j.2044-8309.1990.tb00892.x.
2. Bavel, J.J.V., Baicker, K., Boggio, P.S., Capraro, V., Cichocka, A., Cikara, M., ..., Willer, R. (2020). Using Social and Behavioural Science to Support COVID-19 Pandemic Response, *Nature Human Behaviour*, 4(5), s. 460–471. DOI: 10.1038/s41562-020-0884-z.
3. Betsch, C., Böhm, R., Korn, L., Holtmann, C. (2017). On the Benefits of Explaining Herd Immunity in Vaccine Advocacy, *Nature Human Behavior*, 1(3). DOI: 10.1038/s41562-017-0056.
4. Christakis, N.A., Fowler, J.H. (2013). Social Contagion Theory: Examining Dynamic Social Networks and Human Behavior, *Statistics in Medicine*, 32(4), s. 556–577. DOI: 10.1002/sim.5408.
5. Czerwonka, M. (2019b). Cultural, Cognitive and Personality Traits in Risk-Taking Behaviour: Evidence from Poland and the United States of America, *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*, 32(1), s. 894–908. DOI: 10.1080/1331677X.2019.1588766.
6. Czerwonka, M., Staniszevska, A. (2013). Miejsce daru i filantropii w ekonomii, *Zarządzanie i Finanse*, 2(4), s. 73–88.
7. Elen, J., Jiang, L., Huyghe, S., Evers, M., Verburgh, A., ..., Palaigeorgiou, G. (2019). *Promoting Critical Thinking in European Higher Education Institutions: Towards an Educational Protocol*, C. Dominguez, R. Payan-Carreira (Eds.). Vila Real: UTAD.
8. Daniszewski, P. (2013). Dżuma (Yersinia pestis) – jako broń biologiczna, *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 9, s. 84–94. DOI: 10.18052/www.scipress.com/ILSHS.9.84.
9. Kahneman, D., Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decisions under Risk, *Econometrica*, 47(2), s. 263–292. DOI: 10.2307/1914185.
10. Kahneman, D., Tversky, A. (1981). The Framing of Decisions and Psychology of Choice, *Science*, 211, s. 453–458. DOI: 10.1126/science.7455683.
11. Kirk, C.P., Rifkin, L.S. (2020). I'll Trade You Diamonds for Toilet Paper: Consumer Reacting, Coping and Adapting Behaviors in the COVID-19 Pandemic, *Journal of Business Research*, 117, s. 124–131. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.05.028.

12. Kitayama, S., Park, J., Miyamoto Y., Date, H., Morozink Boylan, J., Markus, H.R., Karasawa, M., Kawakami, N., Coe, C.L., Love, G.D., Ryff, C.D. (2018). Behavioral Adjustment Moderates the Link between Neuroticism and Biological Health Risk: A US–Japan Comparison Study, *Personality and Social Psychology*, 44, s. 809–822. DOI: 10.1177/0146167217748603.
13. Kraus, B., Kitayama, S. (2019). Interdependent Self-Construal Predicts Emotion Suppression in Asian Americans: An Electro-Cortical Investigation, *Biological Psychology*, 146. DOI: 10.1016/j.biopsycho.2019.107733.
14. Nygren, T., Haglund, J., Samuelsson, Ch., Geijerstam, A.A., Prytz, J. (2019). Critical Thinking in National Tests across Four Subjects in Swedish Compulsory School, *Education Inquiry*, 10(1), s. 56–75. DOI: 10.1080/20004508.2018.1475200.
15. Peters, E., Västfäll, D., Slovic, P., Mertz, C.K., Mazzocco, K., Dickert, S. (2006). Numeracy and Decision Making, *Psychological Science*, 17(5), s. 407–413. DOI: 10.1111/j.1467-9280.2006.01720.x.
16. Sim, K., Chua, H.C., Vieta, E., Fernandez, G. (2020). The Anatomy of Panic Buying Related to the Current COVID-19 Pandemic, *Psychiatry Research*, 288. DOI: 10.1016/j.psychres.2020.113015.

Materiały internetowe

1. Aravindan, A., Geddie, J. (2020). *Singapore Charges Visitors for Coronavirus Treatment after Imported Indonesian Cases*, <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-singapore-idUSKBN20X0EW> (dostęp: 16.04.2023).
2. Bellon, M. (2021). *Milion dolarów za zaszczepienie się przeciw COVID-19. Takie rzeczy w USA*, <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/zachety-do-szczepien-w-usa-milion-dolarow-za-zaszczepienie-sie-przeciw-covid-19/zgeppj5> (dostęp: 3.03.2023).
3. CDC (2021). *COVID-19 Employer Information for Office Buildings*, <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/office-buildings.html> (dostęp: 3.03.2023).
4. Czerkawski, R. (2021). *Kompendium wiedzy o tarczy finansowej 2.0. Co trzeba zrobić, by zdobyć finansowanie?*, <https://mycompanypolska.pl/artykul/kompedium-wiedzy-o-tarczy-finansowej-20-co-trzeba-zrobic-by-zdobyc-finansowanie/6001> (dostęp: 3.03.2023).
5. Gov.pl (2021). *Zapisz się na test na koronawirusa (SARS-CoV-2)*, <https://www.gov.pl/web/gov/zapisz-sie-na-test-na-koronawirusa> (dostęp: 3.03.2023).
6. Higgins, T. (2020). *Joe Biden Receives COVID Vaccine on Live Television, Encourages Americans to Get Inoculated*, <https://www.cnbc.com/2020/12/21/joe-biden-receives-covid-vaccine-on-live-televisio.html> (dostęp: 3.03.2023).
7. Hofstede, G. (2023). *Country Comparison Tool*, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool> (dostęp: 15.06.2023).
8. Huczko, P. (2021). *Zmiana terminu szczepienia przeciw COVID-19*, <https://samorząd.infor.pl/wiadomosci/5238815>, *Zmiana terminu szczepienia przeciw-COVID19.html* (dostęp: 3.03.2023).
9. Kancelaria Premiera (2021). *Twitter*, 16 maja, <https://twitter.com/PremierRP/status/1372191378755743750?s=20> (dostęp: 3.03.2023).
10. Morawiecki, M. (2021). *Twitter*, 24 kwietnia, <https://twitter.com/MorawieckiM/status/1385896456469483523?s=20&t=D1qmPPoxQmvzqrAyd8I6lg> (dostęp: 3.03.2023).

11. NHS Digital (2021). *Coronavirus (COVID-19) Risk Assessment*, <https://digital.nhs.uk/coronavirus/risk-assessment> (dostęp: 3.03.2023).
12. Nichols, Ch., Hayden, S.C., Trendler, Ch. (2020). *Four Behaviors That Help Leaders Manage Crisis*, <https://hbr.org/2020/04/4-behaviors-that-help-leaders-manage-a-crisis> (dostęp: 3.03.2023).
13. Rynek Zdrowia (2021). *25 euro dla obywatela za zaszczepienie się – pierwsza taka decyzja na świecie*, <https://www.rynekzdrowia.pl/Serwis-Szczepienia/25-euro-dla-obywatela-za-zaszczepienie-sie-pierwsza-taka-decyzja-na-swiecie,221435,1018.html> (dostęp: 3.03.2023).
14. Salas, J., Almodovar, L. (2020). *A Room, a Bar and a Classroom: How the Coronavirus Is Spread through the Air*, <https://english.elpais.com/society/2020-10-28/a-room-a-bar-and-a-classroom-how-the-coronavirus-is-spread-through-the-air.html> (dostęp: 3.03.2023).
15. Scicluna, C. (2021). *COVID-Battered Malta to Pay Tourists Who Visit This Summer*, <https://www.reuters.com/world/europe/covid-battered-malta-pay-tourists-who-visit-this-summer-2021-04-09/> (dostęp: 3.03.2023).
16. Worldometer (2023). *COVID Live Update: 179,260,962 Cases and 3,882,169 Deaths from the Coronavirus*, <https://www.worldometers.info/> (dostęp: 16.04.2023).
17. Zahorski, T., Zendran, I. (2018). *Złoty wiek grypy. Krótka historia pandemii*, <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/15986> (dostęp: 3.10.2023).

The importance of behavioural factors in crisis management

Summary

The recent events of the past two years indicate that effective crisis management cannot ignore behavioural factors. When analysing social reactions, it becomes clear that they are far from standard, rational behaviour in exceptional conditions such as a pandemic, a migration crisis, or the threat of an armed conflict. Effective economic and financial policies of a state should be based on predictions related to herd behaviour and the theory of nudge introduced by R. Thaler and C.R. Sunstein in 2017. According to this theory, the assumptions of behavioural economics can be utilised successfully in shaping public policies with appropriate tools (simplifications, default options, framing, approximation of consequences, design, or reference to social norms).

The aim of this article is to review the use of behavioural economics tools in situations of extraordinary, unexpected, and large-scale crises. Examples of the use of behavioural innovations and herd behaviour in different contexts by the authorities from various parts of the world are presented. This review can serve as an inspiration for implementing new solutions based on the theory of nudges, herd behaviour, and the behaviour of altruistic individuals.

The article uses theories from the field of behavioural economics (the prospect theory, nudge theory) and gift economy as well as media reports on methods to combat and mitigate the negative effects of crises in the healthcare system and forced migration in different countries, including those with different cultural backgrounds. This article provides an overview of such methods and presents the mechanisms of behavioural economics that underlie them, along with the positive effects of using these methods, thereby demonstrating their effectiveness.

Keywords: altruism, behavioural economics, crisis, COVID-19 pandemic
