

KOMPETENCE ZA ODLOČANJE V POGOJIH MORALNE DILEME

IZTOK PODBREGAR, MARTIN PODBREGAR

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
iztok.podbregar@um.si, martin.podbregar@student.um.si

Moralne dileme predstavljajo eno najzahtevnejših področij človeškega odločanja, saj vključujejo konflikte med temeljnimi vrednotami, normami, čustvi in racionalnimi presojami. Namen tega znanstvenega članka je celovito analizirati kompetence, ki so potrebne za kakovostno odločanje v pogojih moralnih dilem, ter jih umestiti v širši teoretični in empirični kontekst. Članek temelji na interdisciplinarnem pristopu, ki povezuje filozofijo morale, psihologijo moralnega razvoja, kognitivne znanosti in pedagogiko. Posebna pozornost je namenjena kognitivnim, čustvenim, socialnim in vrednotnim kompetencam ter njihovi vlogi v izobraževalnih in profesionalnih okoljih. Prispevek se zaključuje z razpravo o izzivih in možnostih nadaljnega raziskovanja moralnega odločanja.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2026.49](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2026.49)

ISBN

978-961-299-124-1

Ključne besede:

moralne dileme,
moralno odločanje,
kompetence,
etika,
moralni razvoj,
moralne travme



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2026.49](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2026.49)

ISBN
978-961-299-124-1

Keywords:

moral dilemmas,
moral decision-making,
competencies,
ethics,
moral development,
moral trauma

COMPETENCIES FOR DECISION- MAKING IN SITUATIONS OF MORAL DILEMMA

IZTOK PODBREGAR, MARTIN PODBREGAR

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
iztok.podbregar@um.si, martin.podbregar@student.um.si

Moral dilemmas represent one of the most challenging areas of human decision-making, as they involve conflicts between fundamental values, norms, emotions, and rational judgments. The purpose of this scientific article is to comprehensively analyze the competencies required for quality decision-making in moral dilemmas and to place them in a broader theoretical and empirical context. The article is based on an interdisciplinary approach that combines moral philosophy, moral development psychology, cognitive science, and pedagogy. Special attention is paid to cognitive, emotional, social, and value-based competencies and their role in educational and professional environments. The article concludes with a discussion of the challenges and opportunities for further research into moral decision-making.



University of Maribor Press

1 Uvod

Odločanje v pogojih moralnih dilem je neločljivo povezano s sodobnimi družbenimi izzivi, kot so tehnološki razvoj, pluralnost vrednot, globalizacija in kompleksnost družbenih odnosov. Posamezniki se vse pogostejše soočajo s situacijami, v katerih ni enoznačno pravilne rešitve, temveč je vsaka možna odločitev povezana z določenimi negativnimi posledicami ali kršitvami moralnih načel. Moralne dileme so zato pomembno raziskovalno področje tako v filozofiji kot v družboslovju in humanistiki.

V tem kontekstu se postavlja vprašanje, katere kompetence posamezniku omogočajo, da v takšnih situacijah sprejema premišljene, odgovorne in etično utemeljene odločitve. Kompetence za moralno odločanje ne pomenijo zgolj poznavanja pravil in norm, temveč vključujejo sposobnost refleksije, kritičnega presojanja, razumevanja perspektiv drugih ter uravnavanja lastnih čustev. Namen članka je analizirati te kompetence ter pokazati, kako jih je mogoče sistematično razvijati.

2 Teoretični okvir kompetenc

2.1 Uvod v teoretični okvir kompetenc

V sodobni družbi znanja kompetence predstavljajo enega temeljnih konceptov razumevanja uspešnega delovanja posameznikov v izobraževalnem, poklicnem in širšem družbenem okolju. Hiter tehnološki razvoj, digitalizacija, umetna inteligenca ter spremembe na trgu dela zahtevajo od posameznikov nenehno prilagajanje, kar presega zgolj posedovanje formalnega znanja. V tem kontekstu se kompetence uveljavljajo kot celostni konstrukt, ki povezuje znanje, veščine, držanja in sposobnost njihove učinkovite uporabe v konkretnih situacijah (European Commission, 2024).

Namen tega poglavja je predstaviti teoretične osnove pojma kompetenc, pregled sodobnih definicij, ključne teoretične pristope ter aktualne kompetenčne modele in okvirje. Teoretični okvir služi kot temelj za nadaljnjo empirično obravnavo raziskovalnega problema.

2.2 Opredelevanje pojma kompetenc

2.2.1 Sodobne definicije kompetenc

sodobni znanstveni literaturi so kompetence opredeljene kot večdimenzionalen pojem. Avtorji se strinjajo, da kompetence ne zajemajo zgolj znanja, temveč tudi veščine, stališča, vrednote in sposobnost njihove integracije v praksi. Po mnenju sodobnih raziskav kompetence predstavljajo zmožnost učinkovitega delovanja posameznika v kompleksnih in spremenljivih okoliščinah (Myszak & Filina-Dawidowicz, 2025).

Kompetence so pogosto razumljene kot dinamičen proces, ki se razvija skozi izkušnje, refleksijo in vseživljenjsko učenje. V tem smislu ne gre za statično lastnost posameznika, temveč za kontinuiran razvoj, ki je tesno povezan s kontekstom uporabe (Rodríguez-Monforte et al., 2024).

2.2.2 Razlikovanje med znanjem, veščinami in kompetencami

Za jasno razumevanje pojma kompetenc je pomembno razlikovati med znanjem, veščinami in kompetencami. Znanje se nanaša na razumevanje dejstev, konceptov in teorij, veščine pa na sposobnost izvajanja konkretnih nalog. Kompetence predstavljajo sintezo znanja in veščin ter vključujejo tudi motivacijske, etične in socialne dimenzije, ki omogočajo prenos v prakso (Education and Information Technologies, 2024).

2.3 Teoretični pristopi h kompetencam

2.3.1 Kompetenčno usmerjen pristop

Kompetenčno usmerjen pristop izhaja iz predpostavke, da so kompetence ključni dejavnik uspešnosti posameznika in organizacije. Ta pristop poudarja povezavo med kompetencami in merljivimi učnimi ali delovnimi izidi ter omogoča razvoj strukturiranih kompetenčnih modelov, ki služijo kot osnova za izobraževanje, usposabljanje in ocenjevanje (Education and Information Technologies, 2024).

2.3.2 Teorija samoregulacije

Teorija samoregulacije poudarja aktivno vlogo posameznika pri razvoju kompetenc. Kompetence se v tem okviru razumejo kot rezultat načrtovanja, spremljanja in vrednotenja lastnega učenja. Samoregulacija omogoča posamezniku, da prilagaja svoje strategije učenja in delovanja glede na zahteve okolja, kar je ključno v kontekstu vseživljenjskega učenja (ScienceDirect, 2024).

2.3.3 Teorija dinamičnih zmožnosti

Teorija dinamičnih zmožnosti kompetence razume kot sposobnost prilagajanja spremembam in učinkovitega odzivanja na nove izzive. V sodobnem okolju, zaznamovanem z digitalno transformacijo in umetno inteligenco, so dinamične kompetence bistvene za dolgoročno uspešnost posameznikov in organizacij (Sustainability, 2025).

2.4 Sodobni kompetenčni modeli in okvirji

2.4.1 Digitalni kompetenčni okvirji

Eden najvplivnejših sodobnih kompetenčnih okvirjev je evropski digitalni kompetenčni okvir DigComp 2.2, ki opredeljuje ključna področja digitalnih kompetenc, vključno z informacijsko pismenostjo, digitalno komunikacijo, ustvarjanjem digitalnih vsebin, varnostjo ter reševanjem problemov. Posodobitve okvira vključujejo tudi kompetence, povezane z umetno inteligenco in etično rabo tehnologije (European Commission, 2024).

2.4.2 Kompetence na področju umetne inteligence

Razvoj generativne umetne inteligence je spodbudil oblikovanje novih kompetenčnih modelov, ki vključujejo tehnološko razumevanje, kritično presojo, etično odgovornost in pravno zavedanje. Annapureddy in sodelavci (2024) poudarjajo, da kompetence na področju umetne inteligence presegajo tehnično znanje in vključujejo tudi družbene in moralne vidike.

2.4.3 Kompetence za zaposljivost in trajnostni razvoj

Sodobni kompetenčni modeli vse pogosteje povezujejo kompetence z zaposljivostjo in trajnostnim razvojem. Raziskave poudarjajo pomen interdisciplinarnih kompetenc, kot so kritično mišljenje, sodelovanje, prilagodljivost in digitalna pismenost, ki omogočajo uspešno vključevanje posameznikov v trajnostno naravnano družbo (Sustainability, 2025).

2.5 Ključne skupine kompetenc

Na podlagi pregleda sodobne literature lahko kompetence razdelimo v več temeljnih skupin:

- kognitivne kompetence (analitično in kritično mišljenje),
- socialne in komunikacijske kompetence,
- digitalne kompetence,
- metakompetence, kot so učenje učenja, samorefleksija in prilagodljivost.

Takšna razdelitev omogoča sistematično razumevanje kompleksnosti kompetenčnega razvoja (Education and Information Technologies, 2024).

2.6 Vloga kompetenčnih okvirjev v izobraževanju in praksi

Kompetenčni okvirji imajo pomembno vlogo v izobraževalnih sistemih, saj usmerjajo razvoj učnih izidov, kurikulumov in načinov ocenjevanja. Hkrati predstavljajo orodje za delodajalce pri razvoju zaposlenih, upravljanju talentov in načrtovanju kariernih poti (European Commission, 2024).

2.7 Razprava

Teoretični okvir kompetenc razkriva, da so kompetence kompleksen in dinamičen konstrukt, ki združuje znanje, veščine, držanja in metakompetence. Sodobni teoretični pristopi in kompetenčni modeli poudarjajo pomen prilagodljivosti, samoregulacije ter digitalnih in AI-kompetenc. Predstavljeni teoretični okvir predstavlja osnovo za nadaljnjo empirično obravnavo raziskovalnega problema.

3 Odločanje v pogojih moralne dileme: sodobni pristopi in empirične ugotovitve

3.1 Uvod

Odločanje v pogojih moralnih dilem predstavlja osrednje vprašanje v moralni psihologiji in nevroznanosti, saj vključuje konflikt med različnimi moralnimi načeli, kot sta utilitarizem (maksimiranje koristi) in deontologija (prizadevanje za pravila in norme). Takšne dileme so klasično preučevane v kontekstu “trolley problemov”, kjer morajo posamezniki izbirati med dejanjem, ki žrtvuje eno osebo za rešitev več drugih, in ne ukrepanjem, ki ohranja moralno pravilo, a povzroči večjo škodo. Razumevanje tega odločanja ni le teoretično pomembno, temveč tudi ključno za praktične odločitve v medicini, politiki, policijskem in varnostnem delu ter razvoju umetne inteligence.

3.2 Teoretični okvir: fleksibilnost moralne presoje in učenje pravil

Tradicionalno so moralne presoje opisovale dual-procesne teorije, ki razlikujejo hitre intuitivne in počasi racionalne procese. Teoretični modeli znotraj dual-procesnega pristopa ponovno pridobivajo pozornost, vendar sodobni paradigmi izpostavljajo večjo fleksibilnost in učenje moralnih pravil, kot sta utilitarno in deontološko odločanje (npr. učenje iz povratnih informacij).

Najnovejša raziskava je pokazala, da se moralne preference ljudi nenehno spreminjajo na podlagi učenja in konteksta ter da so odločitve bolj prilagodljive, kot je prej domnevan model “trdno utečenih moralnih načel”. Ugotovljeno je bilo, da posamezniki lahko internalizirajo nove moralne norme na podlagi povratnih informacij in jih nato prenesejo na situacije, kjer povratne informacije niso na voljo. Vendar ko novo pravilo nasprotuje utilitarni logiki maksimiranja koristi, se odločajo v skladu z utilitarno logiko, kar kaže na fleksibilno moralno konstrukcijo odločitvenih procesov (npr. težnja k maksimiranju skupnega dobra).

3.3 Nevroznanstveni pristopi: notranja telesna zaznava in moralno odločanje

Nedavne nevroznanstvene študije poudarjajo vlogo interoceptivnih signalov (notranjih telesnih informacij, kot je zaznava lastnega srčnega utripa) v moralnem odločanju. En tak primer je raziskava, ki je s pomočjo EEG merila heartbeat-evoked potential (HEP) in ugotovila, da se interoceptivna obdelava razlikuje glede na to, ali so odločitve bolj utilitarne ali bolj deontološke. To implicira, da notranja telesna zaznava vpliva na izbor moralnih strategij, pri čemer ne gre le za kognitivni izračun, temveč za interakcijo med telesnimi signali in možganskimi strukturami, povezanimi s konfliktno odločanjem.

Poleg tega so raziskave pokazale, da so posamezniki z bolj izraženo zavedanjem telesnih signalov bolj verjetno, da njihovo moralno odločanje sovпада s percepcijo in normami drugih ljudi. To nakazuje, da so resno vpleteni tako notranji telesni procesi kot tudi zunanje socialne norme in konsenz, ki se uveljavlja skozi socialno kognicijo in notranjo zaznavo stanja telesa.

3.4 Skupinske odločitve in moralna percepcija

Moralne odločitve ni mogoče razumeti le na ravni posameznika. Empirične študije kažejo, da moralne presoje skupin pogosto odražajo večjo usmerjenost k utilitarni perspektivi in maksimiranju koristi kot posameznikove odločitve, kar pomeni, da kolektivna percepcija moralnih norm lahko vodi do drugačnih izidov kot individualni konflikt med posledicami in pravili. Ta ugotovitev je podprta s pristopi, ki modelirajo moralno odločanje s številčnimi parametri, kot sta občutljivost na posledice in občutljivost na moralne norme, kar kaže, da imajo skupine večjo pozornost na posledice svojih odločitev kot posamezniki.

3.5 Kognitivna dinamika in zavračanje odločitev

Raziskave o "decision inertia" (odločilna inercija) so pokazale, da je interpretacija situacije in narrativno ogrožje odločilno za stopnjo nezmožnosti akcije, ki vodi k zavlačevanju odločanja in kognitivni paralizi. Izražanje "grim storytelling" (zgodbe, ki predstavljajo realne in očitne posledice) lahko zmanjša odločilno inercijo in tako spodbuja bolj odločne in etično premišljene izbire pod negotovostjo. To kaže, da

kontekst in način predstavitve problema močno vpliva na izid moralnih odločitev in ni le statična lastnost preferenc posameznika.

3.6 Moralno odločanje pod stresom in okoljske spremenljivke

Poleg nevro-kognitivnih in socialnih vidikov se percipiran stres izjemno povezuje z moralnimi odločitvami. Visoka stopnja zaznanega stresa je povezana z večjo verjetnostjo, da bodo posamezniki izbrali lastno koristno strategijo odločanja (personal interest), kar vodi do nižje občutljivosti na socialne norme in višje občutljivosti na posledice odločitev. Ta dinamika kaže, da stres ne samo poveča impulsivnost, temveč spremeni tudi psihološki proces presojanja moralnih dilem.

3.7 Razprava

Sodobna raziskovanja moralnega odločanja kažejo, da je moralna odločitev multikomponentni proces, v katerega so vpleteni kognitivni, čustveni, socialni in telesni sistemi. Ni več mogoče obravnavati moralnih dilem kot enodimenzionalnih presoj, temveč kot dinamičen proces, kjer različni dejavniki – od notranje zaznave, konteksta do socialnih norm – preoblikujejo moralno presojo.

Poleg tega skupinska dinamika, pripovedno oblikovanje in percepcija stresa lahko katalizirajo ali ovirajo odločanje, kar ima implikacije za intervencije v realnem svetu (npr. usposabljanje za krizno odločanje, oblikovanje politik, etično izobraževanje).

V prihodnjih raziskavah je treba nadaljevati integracijo nevroznanstvenih meritev (npr. EEG, fMRI), raziskav socialnih interakcij in kontekstualnih vplivov na moralne odločitve, da bi bolje razumeli, kako se moralni sistemi razvijajo v realnih situacijah, kot so humanitarne krize, polemike v politiki ali razvoj avtonomnih sistemov, ki sprejemajo moralne odločitve.

4 Raziskava

Za raziskavo smo uporabili kvalitativno metodo družboslovnega raziskovanja usmerjeni intervju, kjer smo 5 enakih vprašanj postavili trem izkušenim strokovnjakom.

Raziskava je omejena na tri izkušene strokovnjake, ki so naštet v spodnjih odstavkih.

Prvi strokovnjak je psiholog z dolgoletnimi izkušnjami, ki je tudi psihoterapevt usposobljen za uporabo Transakcijske analize.

Drugi strokovnjak je doktor medicine specialist travmatologije z praktičnimi izkušnjami reševanja iz kriz in dela v urgentni medicini.

Tretji strokovnjak je tudi doktor medicine, kirurg in ginekolog, ki ima bogate kirurške izkušnje in dela z najzahtevnejšimi bolniki na terciarni ravni zdravljenja.

4.1 Predstavitev odgovorov

Odgovori so zbirno predstavljeni v nadaljevanju.

1. *Kakšne osebnosti(temperament, značaj sposobnost) naj imajo krizni odločevalci, za uspešno odločanje v okoliščinah moralne dileme, da moralni stres zmanjšajo na minimum in se čim bolj izognejo moralnim travmam?*

Krizni odločevalci so ljudje katerih naloga je odločanje v situacijah za katere je značilna velika stopnja negotovosti, ki izhaja iz novih pojavov v stvarnosti. . Ljudje navadno ne delamo razlike med pojavi in našim doživljanjem pojava, ali z drugimi besedami med teritorijem in karto teritorija. Stvarnost delimo na objektivno, ki je dosegljiva našim čutilom in merljiva in subjektivno, ki je lastna posameznikom. Socialna realnost temelji na socialnem konsenzu in omogoča stabilnost in nespremenljivost. Vsak od nas si ustvari svojo karto teritorija, kar nam omogoča preživetje in osmišlja zunanji svet. Ljudje nimamo enakih kart. Nekateri imajo zelo aдекватne, ki so v veliki meri skladne z realnostjo in omogočajo lažjo adaptacijo in s tem preživetje. Napake v mapi je težko popravimo sami brez pomoči drugih. Naše vedenje je, razen v primeru grobe fizične sile, utemeljeno na naši karti. Preko vedenja, ki je s stališča posameznikove karte vedno logično in najboljše možno, imamo možnost za dostop do kart različnih ljudi. Pri reševanju problemov je pomembna delitev na rešljive in nerešljive. Klasične napake so iskanje rešitev nespremenljivih problemov , ali na drugi strani, opustitev reševanja rešljivih problemov. Ko ljudje sporočamo vsebino svoje karte drugim, potrebuje prejemnik našega sporočila veliko znanja, sposobnosti za ocenjevanje kaj je možno in kaj ne in

visoko toleranco do obstoja različnih definicij realnosti, ki so lahko resnične, tako kot naša. Vsaka karta oz. referenčni okvir obsega tri polja, polje kdo sem jaz, polje kdo so drugi in polje kaj je svet. Referenčni okvir se oblikuje v otroštvu, kasneje ga bogatimo, vendar bazični principi njegove organizacije ostajajo isti. Polja so med seboj povezana, vsak trenutek obdelujemo vsa tri polja: kaj želim, kaj želijo drugi, kaj zahteva situacija. Nekateri ljudje preprosto ignorirajo eno ali dve polji. Vsak od nas ima nekatera izkrivljanja v enem ali več poljih. Za kriznega odločevalca je pomemben kvaliteten referenčni okvir v vseh poljih. Tega zagotavlja dobro poznavanje sebe in drugih in sveta in upoštevanje realistične odnosne pozicije do sebe, drugih in sveta. To pomeni, da ob pojavu spremembe v situaciji enakovredno obravnavamo vse mape udeležencev ob hkratnem sledenju svoje z nujnimi korekcijami. Krizna situacija namreč odpira mape vseh treh polj, kjer odločevalec naleti na doslej neznane vsebine ali na njihov primanjkljaj. Ker vodja razpolaga z večjo socialno močjo, prevzema tudi večjo odgovornost. Zaželeno je realistična odnosna pozicija, ki je pozicija reševanja problemov. Vzvišena pozicija zahteva od drugih in sveta popuščanje, podredljivost pa popušča in se umika. Brezizhodna odnosna pozicija je značilna za ljudi, ki doživijo velik stres ali niz stresov manjše intenzivnosti in navadno vodi v bolezen. Našo pripravljenost, temperament, značaj in sposobnosti lahko izkoristimo za nujne adaptacije ali za obrambo obstoječega, kljub objektivno novemu stanju. Od naše izbire bo odvisna učinkovitost adaptacije na krizne razmere.

V primeru kriznega vodenja in odločanja in grozeče moralne travme je primeren tip osebnosti z visoko čustveno stabilnostjo, zmerno extravertiran z zmožnostjo hitrega odločanja, komunikativen in povezovalen. Primerna oseba ima empatijo in čustveno stabilnost, s poznavanjem etičnih načel. Odločevalec mora imeti avtoriteto brez agresivnih dejanj in zmožnost hitrega okrevanja po grozeči moralni travmi.

Krizni odločevalci morajo biti mirni, empatični strokovni in delovati hitro, odločno in timsko.

Menim, da mora imeti krizni odločevalec čustveno stabilen temperament, razvito sposobnost obvladovanja stresa ter jasno oblikovan osebni vrednotni okvir. Pomembni so notranja integriteta, odgovornost in sposobnost sprejemanja odločitev tudi takrat, ko so vse možnosti etično nepopolne. Bistvenega pomena je, da je krizni odločevalec sposoben samokritičnosti, saj le ta zagotavlja razumevanje

lastnih omejitev in zmanjšuje tveganje za dolgotrajen moralni stres. Sočutje do prizadetih je nujno, vendar ne sme ohromiti odločanja v težavnih situacijah. Prav tako je nujno potrebna sposobnost relativizacije kompleksnih in težavnih stanj in situacij. Le to je verjetno pomemben korak pri prevenciji razvoja situacije notranjega konflikta pri odločevalcu.

2. *Opreделите katere dodatne kompetence(znanje, veščine) za odločanje v okoliščinah moralne dileme potrebuje odločevalec v odnosu na ostale okoliščine odločanja v negotovostih in krizah.*

Odločevalcem pomagajo vsa znanja in veščine, ki izboljšujejo njihov referenčni okvir in jim ponujajo dodatne vedenjske opcije in omogočajo fleksibilnost. Spoznavanje referenčnih okvirov drugih omili doživljanje stresa pri reakcijah drugih, ki so zanje nepričakovane in učenje od njih. Poznavanje večplastnosti osebnosti znižuje verjetnost stresnega odziva. Enako velja za pridobivanje novih znanj in veščin o svetu. Veščine medosebnega komuniciranja in komuniciranja s svetom so dragoceno orodje za učinkovito reševanje stresnega odziva. Za krizne vodje, ki se želijo zaščititi pred neugodnimi učinki stresnega doživljanja je pomembno, da predhodno klasificirajo svoj vrednostni sistem v odnosu do sebe, drugih in sveta. Pomaga poznavanje lastnega načina moralnega presojanja in poznavanje lastnih podzavestnih obrambnih mehanizmov. Če pa stres že doživljajo, imajo na voljo vrsto različnih tehnik za blaženje emocionalnega odziva. Morda je potrebno posebej opozoriti, da imajo praktično vse tudi svoje temne plati (npr. delo, hrana ipd).

V poštevek pride vse kar izboljšuje skladnost našega referenčnega okvira za vsa tri polja realnosti: literatura, zgodovina, osebne izkušnje in zgodbe drugih ljudi, čim širše splošno znanje, odprtost za druge perspektive itd.

V okoliščinah grozeče moralne travme mora določevalec poznati etične standarde, poznati celoten sistem v katerem deluje in poznati sistem zaščite in reševanja. Poznati mora temelje kriznega in skupinskega komuniciranja in poznati veščine vodenja.

Odločevalec mora posredovati kratke in jasne usmeritve k rešitvi izziva.

V primerjavi z drugimi oblikami kriznega odločanja odločevalec v moralnih dilemah potrebuje dodatna znanja s področja etike, vrednotnih sistemov in načel pravičnosti. Pomembne so veščine strukturirane moralne presoje, prepoznavanja konfliktov

interesov ter zavedanja kognitivnih in čustvenih pristranosti. Poleg tega so ključne komunikacijske sposobnosti, zlasti pri pojasnjevanju težkih odločitev prizadetim in sodelavcem. Odločanje v moralnih dilemah pogosto zahteva več časa za razmislek in več sodelovanja z drugimi strokovnjaki. Zgoraj omenjena znanja pa seveda pomembno doprinejo k racionalizaciji težavnih situacij in dogodkov, ter s tem pripomorejo k pravilnejšim odločitvam za omejitve oz. zmanjšanje potencialne škode ob tovrstnih dogodkih.

3. Kakšen vpliv ima mišljenje in motivacija na odločevalca za odločanje v okoliščinah moralne dileme

Zaželen je čim bolj bogat nabor pojmovnih konceptov ob hkratni zmožnosti fleksibilne izbire po kriteriju »dovolj dobre rešitve«, ne pa insistiranje na popolnih rešitvah. Zmožnost inovativnega združevanja konceptov. Zmožnost sprejemanja dejstva, da so nekateri problemi zanj nerešljivi in usmeritev na rešljive.

Motivacija je odvisna od hierarhije njegovih potreb, pomembna je zmožnost upoštevanja hierarhije potreb drugih in skladnost obojega s situacijo. Upoštevanje dejstva, da stresno okolje ni najbolj ugodno za realizacijo najvišjih potreb v hierarhiji. Upoštevanje predvidenih posledic različnih opcij razrešitev dileme kot dodatni kriterij svoje motivacije. Pomembno je razlikovanje med potrebami in željami, ker je njihovo enačenje močan vir stresnega doživljanja.

Motivacija je temeljni vzvod učinkovitega kriznega vodenja in obvladovanje grozeče moralne krize. Mišljenje je pomembno kot komplementarni element pri timskem delu in nujnem hitrem odločanju pri grozeči moralni dilemi. Primerno osebnost označujejo prilagodljivost, sprejemljivost, zmerna ekstravertiranost, analitičnost uravnoteženost med čustvi in danimi okoliščinami.

Na odločanje v okoliščinah moralne dileme močno vplivata način mišljenja in motivacija pri reševanju zapletenih okoliščin. Bistvenega pomena je uravnotežena presoja med čustvenimi odzivi in strokovnimi merili. Če je motivacija notranja in temelji na vrednotah ter občutku poklicne odgovornosti, se zmanjša tveganje za impulzivne ali obrambne odločitve. Takšna motivacija pomaga tudi pri sprejemanju posledic odločitev in zmanjšuje občutek osebne krivde, ki pogosto spremlja moralno zahtevne situacije.

4. Kakšne usmeritve priporočate za usposabljanje odločevalcev v okoliščinah moralne dileme

Moralne dileme so nujen sestavni del kriznega vodenja. Priprava za vlogo kriznega odločevalca naj bi za to področje obsegala širok nabor izkustvenih usposabljanj, ki ponujajo tudi emocionalno angažiranje posameznika. Smiselno je usposabljanje usmeriti na zgoraj omenjena področja, npr. doživljanje in kontrolo stresa, spoznavanje vrednostnega in motivacijskega sistema udeležencev. Spoznavanje lastnega moralnega sistema. Čim bolj na posameznika usmerjen pristop z možnostjo povratne informacije s strani ostalih udeležencev. Usposabljanja s področja delovanja osebnosti in komunikacije. Seveda pa tudi vsebinska usposabljanja s področja kjer vodi deluje. Z usposabljanje odločevalcev v sistemih kritične infrastrukture priporočam temeljno usposabljanje in veščin komuniciranja, obvladovanja stresa in poznavanja osnov kriznega upravljanja s pridruženim (samo)testiranjem osebnosti odločevalcev.

Usposabljanje odločevalcev za moralne dileme bi moralo temeljiti na praktičnih, realnih primerih in ne zgolj na teoretičnih pravilih. Osnovna podlaga za dodajanje specializiranih znanj bi morala biti osnovna izkušnost in dejansko poznavanje ter delovanje v realnih situacijah in ne zgolj teoretični seznam vseh opravljenih izobraževanj. Smiselne so seveda simulacije etično zahtevnih situacij, vodena refleksija in nadzor, ter analiza in učenje iz praks drugih realnih situacij iz tujih okolij. Pomemben del usposabljanja naj bo razumevanje lastnih vrednot, čustvenih odzivov in meja odgovornosti. V tovrstnih situacijah je seveda, za povečanje kakovosti presoje, nujno multidisciplinarno sodelovanje, ki pa naj bo hierarhično urejeno, sicer je velika verjetnost omejenega in sub optimalnega odločanja, zaradi nasprotujočih si mnenj. Prav tako lahko takšen sistem odločanja pomembno prispeva k zmanjšanju občutka osamljenosti.

5. Kako postopati z odločevalcem, ki je doživel moralno travmo. Ali naj se naprej razvija, kot odločevalec oziroma kako naj gradi kariero?

Kaj se bo dogajalo s kriznim odločevalcem po koncu krize odloča njegova reakcija na rezultate svoje razrešitve moralne dileme. Krize slovijo kot sijajno sredstvo osebnega razvoja. Odločevalec, ki je preživel reševanje moralne dileme, je, ne glede na uspešnost razrešitev dobil možnost razvoja. Če jo želi izkoristiti mora stopiti iz vloge žrtve okoliščin v sprejemanje lastne odgovornosti, ne glede na to, kako majhna

je bila. Na tak način prečistijo svoj vrednostni sistem. Predvsem tisti, ki so sprejemali neustrezne rešitve in povzročili s svojimi odločitvami škodo, rabijo čas za vse faze žalovanja in sprijaznjenje. To jim omogoča pustiti zadevo v preteklosti, kamor spada in živeti dalje v sedanjosti. Če jim to uspe bodo verjetno nadpovprečni v kriznih situacijah v bodoče. Za organizacijo so dragocen kader in vredno je vlagati v njihov profesionalni razvoj in jih podpreti v navedenemu.

Tisti pa, ki tega procesa ne opravijo, se niso naučili nič, in obstoja velika verjetnost, da se bo zgodba ponavljala tako zanje kot za vodene in situacijo saj je njihov vrednostni sistem ostal enak. Verjetno se bodo zatekali v vlogo žrtve in izkušali močne simptome posttravmatskega stresa. Zaradi tega je bolj smotrno, da jih usmerimo na drugačno karierno pot.

PS: raje govorim o stresni reakciji oz. močni stresni reakciji saj so travme redkejšje in se pojavijo ,ko naletimo na do takrat povsem nepojmljivo situacijo. Takih je za izkušenega kriznega odločevalca manj.

Odločevalci, ki sodoživeli moralno travmo se morajo po procesu rehabilitacije razvijati naprej in uporabiti pridobljene izkušnje in znanje v analizi dogodka, ki je povzročil moralno travno. Potrebno jih je aktivno vključiti v nadaljnje usposabljanje kot aktivne deležnike in jim ponuditi primeren položaj na nadaljnji karierni poti.

Z odločevalcem, ki je doživel moralno travmo, je treba ravnati podporno in začrtati časovnico ponovne delovne reaktivacije in nadaljevanja kariere. Ključni so strokovna psihološka pomoč, čas za refleksijo in po potrebi začasna razbremenitev najtežjih odločitev. Odločevalci, ki so že opravili z dejanskim kriznim odločanjem so pomemben vir za optimalno reševanje novih kriznih situacij. Tovrstnim zaposlenim je potrebno ponuditi najvišji nivo multidisciplinarne podpore in poskrbeti za njihovo delovno reaktivacijo na področju, ki ga obvladajo. Nadaljnji razvoj je zagotovljen, v kolikor se poskrbi, da posameznik izkušnjo predela, ji pripiše smisel in jo integrira v svojo poklicno identiteto.

4.2 Razprava

O izsledkih raziskave razpravljamo v znotraj zastavljenih okvirih – odgovorov zgoraj naštetih treh strokovnjakov na zgoraj zastavljena vprašanja.

Uspešno odločanje v moralnih dilemah zahteva celostno razvito osebnost odločevalca, ki združuje čustveno stabilnost, jasno oblikovan vrednotni sistem in sposobnost realistične presoje kompleksnih situacij. Ključna je zmožnost obvladovanja moralnega stresa, sprejemanja nepopolnih odločitev ter prevzemanja odgovornosti brez zdrsa v vlogo žrtve ali v obrambne mehanizme.

Osrednja kompetenca je kakovosten referenčni okvir, ki vključuje uravnoteženo razumevanje sebe, drugih in sveta. Odločevalec mora znati hkrati upoštevati lastne vrednote, potrebe drugih in objektivne zahteve situacije ter biti odprt za različne perspektive. Pomembna je toleranca do negotovosti, sposobnost razlikovanja med rešljivi in nerešljivimi problemi ter usmerjenost k »dovolj dobrim« rešitvam namesto k idealnim.

Na ravni znanj in veščin so ključne:

- etična in moralna presoja, poznavanje vrednotnih sistemov in lastnih moralnih meril,
- zavedanje kognitivnih in čustvenih pristranosti ter lastnih obrambnih mehanizmov,
- komunikacijske in vodstvene veščine, zlasti pri razlagi težkih odločitev,
- obvladovanje stresa in sposobnost hitrega čustvenega okrevanja,
- fleksibilno mišljenje, inovativno povezovanje informacij in timsko odločanje.

Motivacija, ki temelji na notranjih vrednotah, profesionalni odgovornosti in realnem razumevanju hierarhije potreb (lastnih in tujih), zmanjšuje tveganje impulzivnih odločitev in dolgoročnega moralnega bremena.

Usposabljanje za moralne dileme mora biti izkustveno, reflektivno in osebno naravnano, s simulacijami realnih primerov, povratnimi informacijami, razumevanjem lastnih vrednot ter multidisciplinarnim sodelovanjem. Cilj je povečati psihološko odpornost, kakovost presoje in zmanjšati občutek osamljenosti pri odločanju.

Odločevalci, ki doživijo moralno travmo ali močno stresno reakcijo, imajo ob ustrezni podpori, refleksiji in integraciji izkušnje možnost nadpovprečnega profesionalnega razvoja. Če izkušnje ne predelajo, pa obstaja tveganje ponavljanja vzorcev, posttravmatskih odzivov in neustreznega odločanja, zato je v takih primerih smiselna tudi sprememba karierne poti. Odločanje v moralnih dilemah zahteva čustveno stabilnega in vrednotno zrelega odločevalca, ki je sposoben sprejemati odgovornost tudi za nepopolne odločitve ter učinkovito obvladovati moralni stres. Ključna je realistična presoja kompleksnih in negotovih situacij brez zdrsa v obrambne ali žrtvene vzorce.

Osrednja kompetenca je razvit referenčni okvir, ki omogoča uravnoteženo upoštevanje:

- lastnih vrednot in omejitev,
- potreb in perspektiv drugih,
- objektivnih zahtev situacije.

Pomembne so še:

- etična in moralna presoja ter zavedanje lastnih pristranosti,
- toleranca do negotovosti in usmerjenost k »dovolj dobrim« rešitvam,
- komunikacijske in vodstvene veščine pri razlagi zahtevnih odločitev,
- obvladovanje stresa in čustvena regeneracija,
- fleksibilno mišljenje in timsko odločanje.

Učinkovito usposabljanje mora biti izkustveno, refleksivno in osebno naravnano, z realnimi simulacijami, povratnimi informacijami in delom na vrednotah. Pravilno predelana moralna dilema ali stresna reakcija lahko vodi v nadpovprečen profesionalni razvoj, sicer pa v ponavljanje vzorcev in tveganje moralne travme.

5 Zaključek in predlogi za naslednje raziskave

Odločanje v pogojih moralnih dilem predstavlja enega najzahtevnejših vidikov profesionalnega delovanja v sodobni družbi, saj vključuje sočasno delovanje kognitivnih, čustvenih, socialnih in vrednotnih procesov. Prispevek je pokazal, da

moralno odločanje ni zgolj rezultat racionalne presoje pravil ali posledic, temveč dinamičen proces, v katerem se prepletajo osebne značilnosti odločevalca, kakovost njegovega referenčnega okvira, kontekst situacije ter socialne in organizacijske okoliščine.

Analiza teoretičnih pristopov in empiričnih ugotovitev potrjuje, da so za uspešno odločanje v moralnih dilemah ključne kompetence, kot so čustvena stabilnost, sposobnost obvladovanja moralnega stresa, jasno oblikovan in reflektiran vrednotni sistem, etična presoja, komunikacijske in vodstvene veščine ter zmožnost sprejemanja »dovolj dobrih« odločitev v razmerah negotovosti. Posebej pomembna se je izkazala vloga kakovostnega referenčnega okvira, ki omogoča uravnoteženo upoštevanje lastnih vrednot, potreb drugih in objektivnih zahtev situacije.

Rezultati kvalitativne raziskave dodatno poudarjajo pomen izkustvenega usposabljanja, timskega odločanja in organizacijske podpore pri preprečevanju moralnega stresa in razvoja moralne travme. Odločevalci, ki imajo možnost refleksije, strokovne podpore in integracije izkušenj v svojo poklicno identiteto, lahko iz moralno zahtevnih situacij izstopijo okrepljeni ter dolgoročno razvijejo višjo stopnjo profesionalne kompetentnosti in odpornosti.

Na podlagi ugotovitev se odpirajo pomembna izhodišča za nadaljnje raziskovanje. Prihodnje študije bi morale:

- poglobljeno preučiti povezavo med posameznimi osebnostnimi lastnostmi, referenčnim okvirom in pojavom moralnega stresa oziroma moralne travme,
- združevati kvalitativne in kvantitativne pristope ter vključevati longitudinalne raziskave, ki bi omogočile spremljanje razvoja moralnih kompetenc skozi čas,
- vključiti nevroznanstvene metode (npr. EEG, fMRI) za boljše razumevanje telesnih in čustvenih procesov v ozadju moralnega odločanja,
- primerjalno analizirati moralno odločanje v različnih profesionalnih okoljih (zdravstvo, varnostni sistemi, politika, upravljanje umetne inteligence),

- ovrednotiti učinkovitost različnih modelov usposabljanja in intervencij za zmanjševanje moralnega stresa ter krepitev psihološke odpornosti odločevalcev.

Celostno razumevanje kompetenc za odločanje v pogojih moralnih dilem je ključno ne le za izboljšanje individualnega odločanja, temveč tudi za razvoj etično odgovornih organizacij in družbe. Nadaljnje raziskave na tem področju lahko pomembno prispevajo k oblikovanju učinkovitejših izobraževalnih programov, podpornih mehanizmov ter etičnih okvirjev za odločanje v vedno bolj kompleksnem in negotovem svetu.

Viri in literatura

- Annapureddy, R., Fornaroli, A., & Gatica-Perez, D. (2024). Generative AI literacy: Twelve defining competencies. *Digital Government: Research and Practice*. <https://doi.org/10.1145/3685680>.
- Critchley, H. D., & Harrison, N. A. (2013). Visceral influences on brain and behavior. *Neuron*, 77(4), 624–638. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2013.02.008>
- European Commission. (2024). *DigComp 2.2: The digital competence framework for citizens*. Publications Office of the European Union.
- Greene, J. D. (2015). The cognitive neuroscience of moral judgment. *The Oxford Handbook of Moral Psychology*. Oxford University Press.
- Myszak, J., & Filina-Dawidowicz, L. (2025). Leaders' competencies and skills in the era of artificial intelligence: A scoping review. *Applied Sciences*, 15(18), 10271. <https://doi.org/10.3390/app151810271>.
- Rodríguez-Monforte, M., et al. (2024). Defining a competency framework for health and social professionals to promote healthy aging throughout the lifespan: An international Delphi study. *Advances in Health Sciences Education*. <https://doi.org/10.1007/s10459-024-10316-4>.
- Sustainability. (2025). *Dynamic capabilities and competence development*. MDPI.

