

# Roman Krawczyński

---

## Bezpieczeństwo w kontekście osobowości osób zarządzających w sytuacjach kryzysowych

---

Colloquium nr 3, 185-210

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Roman Krawczyński**  
Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie

## **BEZPIECZEŃSTWO W KONTEKŚCIE OSOBOWOŚCI OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH**

### **STRESZCZENIE**

Do czynników zagrażających bezpieczeństwu człowieka zaliczyć można czynniki związane z jakością działania osób zarządzających w sytuacjach kryzysowych. Szczególnie ważnym aspektem radzenia sobie z zagrożeniami jest dobór pracowników pod kątem ich osobowych predyspozycji do pracy na stanowiskach kierowniczych. Właściwa obsada tych miejsc pracy jest warunkiem efektywnego i sprawnego działania całego systemu zarządzania w czasie kryzysów. Choć trudno stworzyć doskonały system selekcji, to warto zabiegać o stworzenie takich warunków naboru nowych pracowników i monitorowania pracy już zatrudnionych, które zapewnią prawidłowe kierowanie kryzysami w sytuacjach zagrożeń. Ma to podstawowe znaczenie dla bezpieczeństwa, ochrony ludzkiego życia i mienia. Autor artykułu przybliży tematykę znaczenia cech osobowych i zdolności, które wpływają na jakość zarządzania. Analizuje też problematykę niektórych objawów osobowego nieprzystosowania, które może mieć negatywne skutki dla funkcjonowania całego systemu.

#### Słowa kluczowe:

zarządzanie kryzysowe, zarządzanie sytuacjami kryzysowymi, osoby zarządzające, zarządzanie, kierowanie w kryzysie, osobowość osób zarządzających, obsada stanowisk kierowniczych, sprawność zarządzania, bezpieczeństwo a zarządzanie.

Można przyjąć, że czynniki zagrażające bezpieczeństwu człowieka są związane zarówno z działaniem sił natury (powodzie, trzęsienia ziemi) jak i z życiem i działalnością człowieka (niedoskonałość techniki, błąd ludzki, celowe działanie). W różnych sytuacjach czynniki te wzajemnie wpływają na siebie, kształtują i dynamicznie modyfikują ogólny stan bezpieczeństwa. Bez względu na charakter przyczyny zagrożenia bezpieczeństwa, człowiek zaw-

sze ma znaczący udział w łagodzeniu i usuwaniu skutków negatywnych zdarzeń. Prowadząc działania w sytuacji kryzysowej może przyczynić się do poprawy stanu bezpieczeństwa, ale także, z różnych przyczyn, może wpłynąć negatywnie na przebieg sytuacji kryzysowej i pogłębić wymiar dramatycznych skutków. Nie posiadając odpowiedniej wiedzy, umiejętności czy predyspozycji osobistych do zajmowania stanowisk kierowniczych w zarządzaniu kryzysowym, jednostka może popełniać błędy, które wpłyną na powstanie lub pogłębienie strat ludzkich i materialnych. Obserwacja i analiza zagrożeń dla bezpieczeństwa prowadzi do wniosku, że nie zawsze mamy do czynienia z sytuacją, gdy zarządzaniem w sytuacjach kryzysowych zajmują się ludzie spełniający wszystkie podstawowe wymogi w tym zakresie. Znalazienie się w warunkach kryzysu często przerasta możliwości sprostania wyzwaniom jakie niesie zagrożenie bezpieczeństwa. O ile w normalnych sytuacjach dnia codziennego ludzie nie przejawiają istotnych braków w zakresie radzenia sobie z otaczającą rzeczywistością, to funkcjonowanie w warunkach kryzysowych może już znacznie przekraczać możliwości wielu osób. Konsekwencją tego bywa nie tylko złe samopoczucie osób doświadczających trudności w pełnieniu obowiązków zawodowych ale także porażka w osiąganiu ważnych celów.

„Kłęski i katastrofy rozbijają w pył poczucie bezpieczeństwa, wiarę w sprawiedliwy świat oraz często towarzyszące im poczucie własnej wartości, optymistyczną postawę wobec przyszłości i zaufanie we własne siły”<sup>1</sup>. Powyższa teza K. Kaniastego niezwykle trafnie ujmuje skutki zdarzeń o negatywnym oddziaływaniu na ludzi i ich otoczenie. Zapobieganie im i skuteczne działanie w obliczu sytuacji kryzysowych a później wysiłek, aby nastąpił powrót do stanu normalnego, mogą trwać bardzo długo i pociągać za sobą koszty w postaci ludzkiego cierpienia i dotkliwych strat materialnych. W sytuacjach, gdy dochodzi do tragicznych w skutkach zdarzeń a ludzie doświadczają traumatycznych przeżyć kwestia sprawnego i silnego przywództwa nabiera szczególnego znaczenia. Silne przywództwo oznacza sprawność w zarządzaniu i kierowaniu, tak, aby minimalizować straty.

W literaturze, z obszaru różnych dyscyplin naukowych, można znaleźć wiele definicji i określeń terminu „bezpieczeństwo”. Bogactwo definicji i sposób określania tego, co oznacza to słowo wskazuje na złożoność, wieloaspektowość i zróżnicowanie tego zjawiska. W myśl najbardziej popularnych definicji, stan bezpieczeństwa dotyczyć może jednostki, grupy społecznej,

---

<sup>1</sup> K. Kaniasty, *Kłęska żywiołowa czy katastrofa społeczna?*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 199.

instytucji, narodu i państwa. Oznacza brak zagrożeń a więc stan spokoju i pewności własnych interesów oraz samodzielność w zaspokajaniu własnych potrzeb. Według Słownika Współczesnego Języka Polskiego bezpieczeństwo jest traktowane jako „(...) stan niezagrożenia, spokoju, pewności”<sup>2</sup> lub też „(...) stan psychiczny lub prawny, w którym jednostka ma poczucie pewności, oparcie w drugiej osobie lub sprawnie działającym systemie prawnym”<sup>3</sup>. R. Zięba pisze, że termin bezpieczeństwo obejmuje zaspokojenie wielu potrzeb, tzn.: istnienia, przetrwania, pewności, stabilności, całości, tożsamości (identyczności), niezależności, ochrony poziomu i jakości życia. Bezpieczeństwo jest naczelną potrzebą człowieka, grup społecznych, państw i systemów międzynarodowych a jego brak wywołuje niepokój i poczucie zagrożenia<sup>4</sup>. Zagrożenie jest sytuacją, która dla człowieka, instytucji czy grup społecznych jest niekorzystna. Zaburza istniejącą do tej pory równowagę i porządek, burzy harmonię i wprowadza chaos. Występowanie zagrożenia sygnalizuje niebezpieczeństwo utraty jakiejś ważnej wartości (np. zdrowia, życia, zabezpieczenia materialnego, szacunku, wiary).

Dość często można spotkać się z poglądem, że człowiek nigdy nie może czuć się w pełni bezpieczny a brak zagrożeń jest jedynie iluzją albo niemożliwym do osiągnięcia ideałem. Łatwo dojść do przekonania, że warunki życia na ziemi i sama natura ludzka powodują, że osiągnięcie stanu pełnego i bezwarunkowego bezpieczeństwa nie jest celem osiągalnym. Skutki wypadków, awarii, katastrof i zamachów terrorystycznych wskazują, że działania na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony ludności powinny być traktowane priorytetowo. Według koncepcji A. H. Masłowa potrzeby bezpieczeństwa (uwolnienia się od strachu, lęku, chaosu, potrzeba stabilizacji, zależności, opieki, porządku, prawa) należą do najbardziej podstawowych potrzeb ludzkich. Podobnie jak potrzeby fizjologiczne, mobilizują wszystkie funkcje organiczne i psychiczne człowieka. Przejawiają się m.in. w poglądach na świat, filozofii przyszłości i wyznawanych wartościach. U zdrowych dorosłych osób potrzeby te rzadko stają się dominujące. Dochodzą natomiast do głosu w sytuacjach krytycznych, takich jak wojny, choroby, katastrofy żywiołowe, napady i kryzysy ekonomiczne<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> *Słownik Współczesnego Języka Polskiego*, Wydawnictwo Reader's Digest, Warszawa 1998, s. 50.

<sup>3</sup> Tamże.

<sup>4</sup> R. Zięba, *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa europejskiego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004, s. 27-28.

<sup>5</sup> A. H. Masłow, *Motywacja a osobowość*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1990, s. 74.

Termin zarządzanie kryzysowe „(...) to działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej”<sup>6</sup>. Warunki działania w sytuacjach kryzysowych odbiegają od warunków typowych dla zwykłych sytuacji dnia codziennego. Z uwagi na zagrożenie wielu podstawowych dla egzystencji człowieka wartości, decyzje i działania podejmowane w sytuacji kryzysu nabierają szczególnego charakteru i wagi. Choć często w działaniach dotyczących sytuacji kryzysowych bierze udział wiele osób, to i tak podstawowe znaczenie jednostek w tego typu działaniach jest nie do podważenia. W warunkach polskich to jednostka, czyli konkretna osoba zobowiązana z racji zajmowanego stanowiska do podjęcia aktywności w sytuacji kryzysowej, ponosi odpowiedzialność prawną za efekty swojej pracy.

Jako sytuację kryzysową „(...) należy przez to rozumieć sytuację wpływającą negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołującą znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków”<sup>7</sup>. Sytuacja kryzysowa negatywnie wpływa na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia i środowiska oraz wywołuje znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej, ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków.

Efektywne przywództwo to ważny element skuteczności zarządzania kryzysowego. „Dobry lider zarządzania kryzysowego to menedżer dysponujący umiejętnościami tworzenia wizji skutecznej organizacji reagowania kryzysowego i wdrażania jej do praktyki, a także komunikowania tych zmian ludziom i zarządzania tymi zmianami. Wymaga to od liderów widzenia spraw w szerokim kontekście, posiadania umiejętności budowania kompetentnych zespołów i dzielenia się władzą z członkami grupy, którzy mogą na wiele sposobów kształtować zespołowe działania. Przywódca taki musi też umieć działać pod presją, w warunkach dynamicznie przeobrażającego się otoczenia oraz szybko rosnących oraz zmieniających się społecznych wymagań i oczekiwań. Zmiany jakie zachodzą w systemie ochrony ludności, wymagają umiejętności przywódczych nie tylko wśród osób pełniących

---

<sup>6</sup> Ustawa z dnia 17 lipca 2009 r. o zmianie ustawy o zarządzaniu kryzysowym, Dz. U. z dnia 19 sierpnia 2009 r.

<sup>7</sup> Tamże.

najwyższe funkcje w systemach zarządzania kryzysowego, lecz umiejętność ta cechować musi kierowników wszystkich szczebli organizacyjnych. Przywództwo nie odnosi się więc tylko do wysokich stanowisk w hierarchii organizacji, ale jest umiejętnością wpływania na jednostki i grupy ludzi na wszystkich organizacyjnych poziomach, w toku długotrwałego zarządzania procesem urzeczywistniania wizji zarządzania kryzysowego. Sprawni przywódcy mogą przyczynić się do poprawy efektywności oraz elastyczności działania w dziedzinie zarządzania kryzysowego, szczególnie poprzez umiejętne wykorzystanie potencjału ludzkiego. Wymaga to wiązania wszystkich organizacyjnych przedsięwzięć z wartościami oraz dostarczaniem podwładnym wielu informacji o różnych możliwościach działania, żeby mogli dokonać rozsądnego wyboru, co staje się niezbędnym warunkiem dla rozwoju zarządzania kryzysowego w szybko zmieniającym się otoczeniu”<sup>8</sup>.

A. Skrabacz podkreśla, że rola przywódcy nie ogranicza się do aktywności w skrajnie dramatycznych okolicznościach. Podstawową misją przywódcy w obszarze ochrony ludności powinno być inspirowanie ludzi do podejmowania działań na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa oraz wskazywanie kierunków takich przedsięwzięć, czyli tworzenie wizji ochrony ludności. Struktura organizacyjna systemu ochrony ludności wskazuje, że to premier, wojewodowie, starostowie i wójtowie są jednoosobowymi organami odpowiedzialnymi za zapewnienie bezpieczeństwa ludności. W systemie ochrony ludności formalne struktury kierowania obroną cywilną odgrywają niezmiernie ważną rolę, bo to od nich zależy sprawność działania urzędników, różnych służb, inspekcji i straży. Ale równocześnie osoby te, im wyższy urząd sprawują, tym mają mniejszą możliwość bezpośredniego oddziaływania na ogół społeczeństwa, tak aby pociągnąć go do działania. Dlatego, szczególnie w tym obszarze, tworzenia bezpieczeństwa tak bardzo zależy od liderów społecznych, którzy działając bezpośrednio wśród ludzi, potrafią ich pobudzić do działania na rzecz zapewnienia sobie samym bezpieczeństwa. Charakterystyczną cechą lidera jest to, że stoi na czele danej grupy, a ludzie sami chcą go naśladować oraz łatwo poddają się jego przywództwu. Odpowiedź na pytanie o lidera ochrony ludności nie jest łatwa. Analiza cech przywódczych ludzi, którzy w przeszłości zostali uznani za wielkich przywódców wskazuje, że nie ma jednego, określonego zbioru cech, które predysponowałyby daną osobę do pełnienia tej roli. Aby sprawy przywództwa nie pozostawiać przypadkowi, władze lokalne zawczasu powinny

---

<sup>8</sup> J. Ziarko, J. Walas-Trębacz, *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2010, s. 112-113.

posiadać rozeznanie, kto w lokalnym środowisku jest nieformalnym liderem. Ustalenie wykazu takich osób ułatwiłoby prowadzenie szkoleń w zakresie powszechnej samoobrony a w sytuacji wystąpienia zagrożenia, kierowania działaniami zorganizowanych obywateli<sup>9</sup>.

Według A. Skrabacza przywództwo pełni w ochronie ludności rolę niezwykle doniosłą. „Organizując system ochrony ludności wychodzący naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom społeczeństwa polskiego wobec aktualnych wyzwań i zagrożeń XXI wieku, warunkiem koniecznym jego efektywności jest zapewnienie sprawnego przywództwa, pod pojęciem którego rozumie się zarówno proces, jak i pewną właściwość. Jako proces przywództwo jest wykorzystaniem wpływu na innych ludzi, polegającym nie na przymusie, lecz na dobrowolnym poddaniu się przywódcy i realizowaniu celów grupy lub organizacji, motywowaniu zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomaganiu w określeniu kultury grupy lub organizacji. Jako właściwość przywództwo jest zestawem cech przypisywanych jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy. Przywódca to z kolei osoba, która bez potrzeby uciekania się do przemocy lub siły, potrafi oddziaływać na zachowania innych ludzi. Osoby takie najczęściej są akceptowane przez innych w roli przywódców”<sup>10</sup>.

Analiza kierowania organizacją jest zagadnieniem, które może być rozpatrywane z wielu perspektyw, m.in. socjologicznej, pedagogicznej, psychologicznej czy organizacji i zarządzania. Tematyka zarządzania organizacją często wiąże się z analizą problemów władzy, kierowania i przywództwa, które są ze sobą powiązane w procesie kierowania zespołem ludzkim. Kierowanie jest działaniem świadomym i celowym, skierowanym na wywieranie wpływu na innych ludzi, w postaci wyznaczania celów i sposobów ich realizacji, oceniania, informowania i motywowania. Kierowanie w sytuacjach kryzysowych posiada dodatkowy aspekt w postaci konieczności radzenia sobie ze szczególnie stresogennym charakterem tego działania. G. Bartkowiak podaje, że osoba, która kieruje, na mocy uprawnień przyznanych jej przez organizację, ma prawo do wydawania poleceń ale także, w oczach podwładnego, reprezentuje organizację zarówno od strony formalnej, jak i psychologicznej. Władza nadana jest w formie uprawnień zawartych w aktach prawnych i dokumentach organizacyjnych wynikających z jej formalnej struktury. Posiadanie przez kierownika tego typu władzy ukierunkowuje re-

---

<sup>9</sup> A. Skrabacz, *Ochrona ludności w Polsce w XXI wieku*, Mercuriusz Agmarkt S. C., Tarnów 2006, s. 199.

<sup>10</sup> Tamże, s. 198-199.

lacje przełożony-podwładny i nadaje jej charakter niesymetryczny. Jest to relacja podporządkowania i uległości podwładnego wobec przełożonego i stan ten jest naturalną konsekwencją sformalizowanej organizacji, o określonej hierarchii stanowisk, zróżnicowanym zakresie obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Asymetria ta może ulegać mniejszej lub większej modyfikacji i zróżnicowaniu. Zmiany te zależą głównie od tego, jakie znaczenie nadaje swojej roli osoba kierująca i jaki wpływ wywierają na swoich przełożonych podwładni. Osoby formalnie podporządkowane, z natury rzeczy uczą się wywierać wpływ na swoich przełożonych, zmniejszając w ten sposób zakres swojego podporządkowania<sup>11</sup>.

Znaczący wpływ osób zarządzających na osiągnięte efekty pracy, w tym osiągnięcie celów jest oczywiste. W zarządzaniu kryzysowym jest to szczególnie dobrze widoczne. Tam, gdzie na skutek kryzysu występuje kumulacja działania wielu czynników mających wpływ na życie i zdrowie ludzi oraz stan ich mienia, efekty działań osób kierujących działaniami ratowniczymi, są analizowane szczególnie dokładnie. Po zakończeniu akcji ratowniczych, ich skutki są poddawane wnikliwej ocenie zarówno w ramach systemu ratowniczego jak i przez ogół społeczeństwa (także media). Rezultaty osiągnięte podczas działań w sytuacjach kryzysowych często stanowią przedmiot dociekań naukowych. Oprócz znaczącego wpływu na osiągnięte efekty, osoby zarządzające w sytuacjach kryzysowych, podobnie jak w tzw. zwykłych warunkach, mają znaczący wpływ na jakość pracy i zdrowie pracowników. Dla większości osób pracujących, środowisko pracy stanowi niezwykle ważny czynnik zdrowia psychicznego. Przemiany cywilizacyjne i wzrastające wymagania stawiane w miejscu zatrudnienia powodują, że koszty zdrowotne ponoszone przez ludzi są coraz wyższe. Działanie w sytuacjach szczególnego rodzaju jakimi są sytuacje kryzysowe, ponoszone koszty czyni tym bardziej znaczącymi. Choć sytuacje te występują rzadko, to ich skutki mają często wymiar dramatyczny i dalekosiężny. Skutki działania nadmiernego stresu w postaci chronicznego zmęczenia, poczucie wyczerpania oraz braku zaangażowania i satysfakcji z pracy są udziałem wielu pracujących, a niezdolność do radzenia sobie z tymi wyzwaniem powoduje znaczne koszty społeczne. Samopoczucie pracujących w dużej mierze zależy od charakteru wykonywanej pracy i jej możliwości zaspokajania potrzeb. Dostosowanie pracy do możliwości jednostki, relacje międzyludzkie oraz to, co można nazwać strukturą i kulturą organizacji pracy ma istotny wpływ na zdrowie psychiczne

---

<sup>11</sup> G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999, s. 65.



osób zatrudnionych. W wymiarze kryzysu czynniki te nabierają szczególnie istotnego znaczenia.

Z uwagi na wielość i złożony charakter czynników wpływających na jakość pracy, często trudno jest precyzyjnie określić zakres wpływu jaki mają na pracujących osoby zarządzające. Nie mniej jednak można wnioskować, że wpływ ten jest znaczący i z biegiem czasu coraz bardziej doniosły. Choć istnieją aspekty rzeczywistości pracy, na które osoby zarządzające nie mają wpływu, to istnieje dość szeroki zakres problemów, który może być rozwiązywany lub łagodzony przez osoby pełniące funkcje kierownicze. Przegląd literatury wskazuje na dość duże zainteresowanie badaczy problematyką przywództwa i efektywnego funkcjonowania w roli kierowniczej. Niektóre badania miały na celu identyfikację cech wykazywanych przez osoby skuteczne w rolach przywódczych. Przegląd wyników badań skłania do wniosku, że nie udało się znaleźć typowego zbioru cech charakteryzujących przywódców w ogóle. Nie udało się też wyodrębnić cech, które mogłyby zapewnić w pełni skuteczne funkcjonowanie w sytuacjach kierowania ludźmi. Mimo to tematyka związana z określaniem cech osób kierujących sprzyjających efektywnej pracy ciągle cieszy się zainteresowaniem przedstawicieli różnych dziedzin nauki.

Kierowanie ludźmi w sytuacjach kryzysowych jest zadaniem szczególnie trudnym, gdyż sytuacje te charakteryzują się często doświadczeniem przez ludzi wielowymiarowego i długotrwałego stresu oddziałującego na ich dobrostan psychiczny i fizyczny. Stresu tego doświadczają nie tylko ludzie dotknięci przez sytuację kryzysową ale także osoby pracujące w różnego rodzaju służbach ratowniczych, także na stanowiskach kierowniczych różnego szczebla. Nasycenie sytuacji kryzysowych zdarzeniami wywołującymi wiele negatywnych emocji powoduje, że osoby kierujące działaniami kryzysowymi są także narażone na kontakt z nimi. Bezpośrednie stykanie się z ludzkim cierpieniem, rozpaczą, bezradnością i złością wymaga od kierujących wysokiej umiejętności działania, pomimo niesprzyjających warunków, jednoczesnego dystansowania się od sytuacji trudnych oraz zachowania zdolności do dokonywania właściwych ocen i podejmowania słusznych decyzji pomimo niesprzyjających warunków. Nadmierne koncentrowanie się na emocjach własnych i innych ludzi, w sytuacjach kryzysowych może prowadzić do trudności w realizacji podstawowych zadań i w efekcie, do porażki w osiągnięciu celów.

Przy analizie zagadnień związanych z sytuacją kierowania spotkać można różne określenia osób wykonujących funkcje lub czynności kierownicze. Określenia kierownik używa się dla podkreślenia „czynności kierowniczych” w zespole osób kierowanych. Określenia „przełożony” używa się dla podkreślenia dwustronnej relacji między przełożonym a podwładnym, nato-

miast podkreślając grupową akceptację osoby kierującej zespołem korzysta się z określenia „przywódca”<sup>12</sup>. J. F. Terelak podaje, że mówiąc o autorytecie władzy można wyróżnić autorytet administracyjny, profesjonalny i charyzmatyczny. Sytuacją korzystną dla funkcjonowania grupy zadaniowej jest wysoka korelacja wszystkich typów autorytetu, czyli sytuacja pokrywania się obszaru autorytetu formalnego (administracyjnego) i nieformalnego (profesjonalnego i charyzmatycznego). Autorytet formalny jest nadany w momencie objęcia stanowiska kierowniczego, zaś nieformalny jest wynikiem osobistych walorów intelektualnych, profesjonalnych a także moralnych, gdyż na budowanie autorytetu kierowniczego, zwłaszcza nieformalnego, wpływa właśnie autentycznie wyznawany a nie deklarowany system wartości, rozumiany jako integralna część osobowości człowieka. Wyznawany system wartości nie powinien być jednak powodem poczucia słuszności działania i wyższości nad innymi ludźmi lecz źródłem sprawiedliwości społecznej w działaniach osoby kierującej. Nie bez znaczenia dla budowania autorytetu nieformalnego, poza kompetencjami zawodowymi, ma ogólna kultura osobista i aparycja. Zarówno style kierowania, jak i posiadany autorytet władzy są uzależnione od tzw. kompetencji interpersonalnych kierownika, zwanych w literaturze przedmiotu zdolnościami kierowniczymi<sup>13</sup>.

Kierownik (lider) to taki członek grupy, który w jej strukturze formalnej (nieformalnej) zajmuje najwyższą pozycję w hierarchii władzy (uznania). Dzięki tej pozycji jest upoważniony do kontrolowania zachowania pozostałych członków grupy, stojących w hierarchii niżej. Spełnia on w stosunku do grupy takie zadania jak, np. koordynacja jej działalności, planowanie sposobów i środków osiągania celów grupowych, reprezentowanie grupy na zewnątrz itp. W zależności od cech liderów grup wyodrębnia się trzy style kierowania. Styl autokratyczny charakteryzuje się tym, że lider na ogół sam podejmuje decyzje za grupę jako całość i poszczególnych jej członków, stosuje dużo kar bez wyjaśniania motywów ich stosowania i kontakt z grupą ogranicza do formalnego dozorowania, nie dopuszcza do dyskusowania swoich poleceń i nie zasięga opinii dotyczących wykonywanych zadań. Styl demokratyczny (partycypacyjny) jest przeciwieństwem stylu autokratycznego i cechuje się tym, że lider posiada autorytet nieformalny, przy podejmowaniu decyzji zwraca uwagę na opinie członków grupy, bierze udział w wykonywaniu zadań a przy stosowaniu środków dyscyplinarnych preferuje nagrody.

---

<sup>12</sup> Tamże.

<sup>13</sup> J. F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005, s. 245-246.

Styl liberalny zakłada bierność kierownika w stosunku do poczynań grupy i jest zaprzeczeniem kierownictwa w ogóle.

Kierownictwo autokratyczne jest skuteczne, a grupy poddane temu stylowi kierowania efektywnie działają wtedy, gdy warunki są bardzo sprzyjające dla kierownika czyli, gdy grupa wykonuje jasno sformułowane zadanie, gdy kierownik posiada wysoką pozycję w hierarchii władzy i gdy jest akceptowany przez grupę. Wbrew powszechnemu przekonaniu, styl autokratyczny produktywny jest także wtedy, gdy warunki nie są sprzyjające dla kierownika, tj. gdy nie jest akceptowany, gdy zadanie jest trudne oraz, gdy kierownik zajmuje niską pozycję w hierarchii władzy. Natomiast, gdy warunki są średnie, (tzn. gdy zadanie nie jest całkiem jasne, a stosunek podwładnych do kierownika neutralny), najlepszy jest styl demokratyczny<sup>14</sup>. W sytuacjach silnie zagrażających (np. stres wojny), gdy istnieje zagrożenie grupy z zewnątrz, preferowany przez grupę jest styl dowodzenia autokratyczny, który niejako zmniejsza odpowiedzialność grupy za podejmowanie decyzji i redukuje poziom lęku przed zagrożeniem. Zauważa się, że u dowódców, którzy na co dzień preferują styl autokratyczny, w sytuacjach silnie zagrażających może ujawniać się tendencja do kierowania w stylu demokratycznym. Ma to miejsce głównie w fazie rozważania różnych wariantów rozwiązań sztabowych a nie w fazie wykonania podjętych decyzji<sup>15</sup>. Według J. F. Terelaka można wyróżnić dwa rodzaje zdolności kierowniczych ujawniających się sytuacyjnie, a mianowicie: umiejętność koncentrowania się na zadaniu oraz na stosunkach międzyludzkich. Każdy rodzaj tych zdolności może generować inne sytuacje stresowe. Kierownicy skoncentrowani na zadaniu to często ludzie traktujący podwładnych instrumentalnie, jako środki do uzyskania zamierzonego wyniku. Uzyskanie wyniku często wiąże się jednak z dużym kosztem psychologicznym poniesionym przez podwładnych (frustracje, konflikty interpersonalne, duża fluktuacja kadr). Drugi typ zdolności kierowniczych oparty na tzw. kompetencjach interpersonalnych i poszanowaniu podmiotowości pracownika, nie redukuje wszystkich stresów interpersonalnych ale znacznie je obniża (nie wpływając na zmniejszenie efektywności pracy)<sup>16</sup>.

J. Stoner i C. Wankel podają dwa oblicza władzy opisane przez D. C. McClellanda – pozytywne i negatywne. Negatywne oblicze nakreślone jest zazwyczaj przez dominację i poddanie: „jeśli ja wygram, ty przegrasz”.

<sup>14</sup> Tamże.

<sup>15</sup> J. F. Terelak, *Stres psychologiczny*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1995, s. 149-151.

<sup>16</sup> J. F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005, s. 246.

Z faktu posiadania władzy oraz skłonności do dominacji wynika, iż taka osoba sprawuje władzę nad kimś, kto z tego powodu znajduje się w gorszej sytuacji. Taka dominacja i sprawowanie władzy przejawia się w traktowaniu ludzi tak jak pionki, którymi się posługuje, lub które się poświęca stosownie do potrzeb. Taka sytuacja prowadzi jednak do niepowodzenia, ponieważ podwładni traktowani w ten sposób, albo skłonni są przeciwstawiać się kierownictwu, albo stają się bierni. W obu przypadkach ich przydatność dla kierownika jest znacznie ograniczona. Pozytywne oblicze władzy i dominacji skupione jest przede wszystkim na trosce o cele grupowe, pomocy w ich formułowaniu i osiągnięciu. Przejawia się ono w wywieraniu wpływu raczej na rzecz innych osób. Kierownicy sprawujący władzę skupiają się na zachęcaniu podwładnych do rozwijania sił i umiejętności potrzebnych im do osiągnięcia powodzenia jako ludziom i jako członkom organizacji. Potrzebna jest do tego ciągła komunikacja międzyludzka<sup>17</sup>.

Problemy związane z doбором i oceną personelu pod kątem przydatności do pracy na stanowiskach kierowniczych w zarządzaniu kryzysowym należą do najbardziej istotnych. Proces doboru kadr powinien być dokładnie przemyślany i zaplanowany, a w jego realizacji powinni uczestniczyć ludzie o odpowiednich kwalifikacjach. Powszechnie uważa się, że zła obsada stanowisk powoduje negatywne konsekwencje dla funkcjonowania organizacji i efektów jej działania. O prawidłowości obsady stanowisk kierowniczych w zarządzaniu kryzysowym decydują następujące czynniki:

1. Prawidłowa selekcja przy naborze gwarantująca przyjęcie do pracy ludzi o odpowiednim poziomie intelektualnym, pozytywnej motywacji i odpowiednich zainteresowaniach, wysokiej odporności na stres i wysokich zdolnościach interpersonalnych.
2. Dokonywanie okresowych ocen funkcjonowania osób na zajmowanych stanowiskach i podejmowanie decyzji odnośnie potrzeby ewentualnych zmian w obsadzie.

System selekcji na stanowiska kierownicze nigdy nie jest doskonały. Zarówno stosowane przy naborze metody (często obarczone błędem pomiaru), jak i kryteria przyjęć obarczone są ryzykiem błędu. Poza tym na funkcjonowanie w sytuacji zarządzania kryzysowego ma wpływ wiele czynników a sama sytuacja kryzysowa ma charakter dynamiczny i wieloaspektowy. Przewidywanie zachowań człowieka i poziomu wykonywanych przez niego zadań w tak złożonych i nieprzewidywalnych warunkach jest trudne. Selekc-

---

<sup>17</sup> Tamże, s. 248.

cja nie ma więc charakteru precyzyjnego pomiaru potrzebnych cech, który porównuje się z idealnym wzorcem ale raczej postać szacunkowej, przybliżonej oceny prawdopodobieństwa z jakim dana osoba będzie prawidłowo funkcjonować na danym stanowisku pracy. Kwestia obecności psychologa wśród zespołu prowadzącego nabór jest oczywista, gdyż specjalistyczna ocena stanu i psychologicznych możliwości kandydatów do kierowniczych stanowisk w zarządzaniu kryzysowym wydaje się kluczowa. Dokonywanie okresowych ocen ma na celu przeciwdziałanie sytuacji, w której ludzie wykazujący predyspozycje do zajmowania stanowisk kierowniczych w czasie wstępnej selekcji, z wpływem czasu, na skutek różnych przyczyn, przestali być przydatni do wykonywania aktualnych zadań w zarządzaniu kryzysowym. Do takich przyczyn zaliczyć można m.in. pogorszenie stanu zdrowia, utratę motywacji, wystąpienie objawów wypalenia zawodowego czy niski poziom osiągnięć na zajmowanym stanowisku.

Reakcją na wystąpienie sytuacji trudnej, krytycznej lub zagrożenia jest stres, definiowany jako wewnętrzny stan lub proces organizmu pojawiający się u człowieka w odpowiedzi na działanie stresora (stresorów). Słowo „stres” jest używane na oznaczenie stanu, w jakim znajduje się organizm zagrożony utratą równowagi pod wpływem czynników lub warunków narażających na niebezpieczeństwo jego mechanizmy homeostatyczne. Każdy czynnik mogący zburzyć tę równowagę, bez względu na to czy jest pochodzenia fizycznego, chemicznego, infekcyjnego czy psychicznego, zwany jest czynnikiem stresującym<sup>18</sup>. Angielskie słowo *stress* oznacza zarazem działanie czynnika uszkadzającego oraz reakcję ciała. Z obserwacji naukowych wynika, że wstrząsy emocjonalne spowodowane przez stres mogą wywołać zachwianie lub wręcz załamanie się systemu obronnego organizmu a w konsekwencji możliwość zachorowania na choroby somatyczne<sup>19</sup>. Zdaniem J. Strelaua stres to „stan charakteryzowany (...) przez silne emocje negatywne, takie jak strach, lęk, wrogość, a także inne stany emocjonalne wywołujące dystres oraz sprzężone z nimi zmiany fizjologiczne i biochemiczne, ewidentnie przekraczające bazalny poziom aktywacji”<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> N. Sillamy, *Słownik psychologii*, Wydawnictwo „Książnica”, Katowice 2002, s. 280.

<sup>19</sup> Tamże.

<sup>20</sup> J. Strelau, *Temperament a stres: temperament jako czynnik moderujący stresory, stan i skutki stresu oraz radzenie sobie ze stresem*, [w:] *Człowiek w sytuacji stresu. Problemy teoretyczne i metodologiczne*, red. I. Heszen-Niejodek, Z. Ratajczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000, s. 92.

Analizowanie przyczyn stresu często łączy się z pojęciem sytuacji trudnych lub stresowych jako warunków zewnętrznych wobec podmiotu. Pojęcia te nie zawsze są definiowane i często rozumiane intuicyjnie. Według T. Tomaszewskiego, o sytuacjach trudnych mówimy wtedy, gdy wewnętrzna równowaga sytuacji normalnej zostanie zakłócona, tak, że normalny przebieg aktywności podstawowej zostanie zakłócony i prawdopodobieństwo realizacji zadania na poziomie normalnym stanie się mniejsze. W zależności od rodzaju zakłóceń sytuacji normalnej, można wyróżnić pięć głównych rodzajów sytuacji trudnych: sytuacje deprywacji potrzeb (gdy podmiot działający pozbawiony jest czegoś, co jest potrzebne do normalnego życia i funkcjonowania), sytuacje przeciążenia (gdy trudność zadania jest na granicy możliwości podmiotu), sytuacje utrudnienia (gdy wykonanie zadania staje się trudne wskutek pojawienia się elementów zbędnych lub brak elementów potrzebnych), sytuacje konfliktowe (gdy człowiek znajduje się w polu działania sił sprzecznych lub przeciwstawnych) oraz sytuacje zagrożenia (gdy istnieje duże prawdopodobieństwo naruszenia jakiejś cenionej przez podmiot wartości)<sup>21</sup>. Wymienione sytuacje nie wykluczają się wzajemnie. W sytuacjach kryzysowych mogą występować jednocześnie trudności różnego rodzaju i w dużym nasileniu.

Do radzenia sobie z sytuacją trudną przyczynić się mogą tzw. zasoby jednostki ludzkiej. Należą do nich właściwości zarówno osoby (między innymi dobry stan zdrowia, siły witalne, duża energia życiowa, sprawność intelektualna, wiedza, kompetencje społeczne, dobre mniemanie o sobie i optymistyczne podejście do świata) jak i otoczenia (ludzie i instytucje – wsparcie społeczne). Do właściwości otoczenia człowieka (wsparcie społeczne) należą zarówno ludzie jak i instytucje. Codzienne obserwacje i wyniki badań naukowych wskazują, że osoby, które dysponują większymi zasobami, rzadziej są skłonne odczytywać wydarzenia jako stresujące. Ponadto, im silniejsze są ich zasoby, tym skuteczniej radzą sobie w okolicznościach, które postrzegają jako trudne<sup>22</sup>.

Można przyjąć, że każda forma zwierzchnictwa jest źródłem stresów i to zarówno dla osoby sprawującej funkcje kierownicze, jak i dla podwładnych. Poziom generowanego stresu zależy od następujących czynników:

- poziomu inteligencji i wykształcenia (kompetencje);
- poziomu doświadczenia zawodowego;

---

<sup>21</sup> T. Tomaszewski, *Człowiek w sytuacji*, [w:] *Psychologia*, red. T. Tomaszewski, PWN, Warszawa 1982, s. 32-33.

<sup>22</sup> K. Kosińska-Dec, *Stres ujarzmiony*, „Charaktery”, 2005, nr 12, s. 54.

- cech osobowości i charakteru;
- zgodności przydzielonych zadań z profesjonalnym przygotowaniem.

Istotnym problemem jest też sam sposób sprawowania władzy. Robbins wymienia siedem strategii sprawowania władzy, przy czym każda z tych strategii generuje inny rodzaj stresu, ma różną skuteczność i wartość moralną. Strategie te można scharakteryzować jako:

- koncentrowanie się głównie na faktach i danych w sposób logiczny prezentujących zamysł;
- życzliwość, wykorzystywanie pochlebstw, odwoływanie się do dobrej woli, uniżoności i przyjaźni w celu uzyskania akceptacji dla swoich zamysłów;
- koalicja – szukanie wsparcia u innych ludzi w organizacji, dla poparcia swoich życzeń;
- transakcja – użycie negocjacji do uzyskania korzyści lub życzliwości;
- asertywność – użycie argumentów lub demonstracja siły, by skutecznie przekonać do swoich racji;
- wysoki autorytet – odwoływanie się do własnej wysokiej pozycji zajmowanej w strukturze organizacji w celu przywołania do porządku podwładnych;
- sankcje – sięganie do regulaminowych kar i nagan w celu wyeliminowania niepożądanych zachowań organizacyjnych, które kolidują z zamysłem zwierzchników<sup>23</sup>.

Właściwe pełnienie roli kierowniczej w zarządzaniu kryzysowym wiąże się ze znajomością zagadnień związanych z wpływem stresu na człowieka a szczególnie nad bezpośrednimi i odległymi skutkami stresu traumatycznego. Pracownicy służb biorących udział w niwelowaniu skutków sytuacji kryzysowych często są narażeni na kontakt z traumatycznymi zdarzeniami i na doświadczanie ekstremalnego stresu związanego z zagrożeniem życia, bólem i śmiercią. Osoby zarządzające sytuacjami kryzysowymi powinny dysponować szeroką wiedzą na temat skutków tego rodzaju pracy i nie powinny się ograniczać wyłącznie do pozostawienia spraw związanych z „leczeniem ran psychicznych” do dyspozycji profesjonalnych służb. Tematyka psychologicznych następstw traumatycznych doświadczeń jest tak blisko związana z codziennym funkcjonowaniem służb kryzysowych, że

---

<sup>23</sup> J. F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005, s. 247.

powinna być dobrze znana osobom zarządzającym. Takie podejście do kwestii skutków stresu związanego z pracą, daje gwarancję zapewnienia odpowiednich interwencji indywidualnych i organizacyjnych, a także wczesnego reagowania na potrzeby zgłaszane przez specjalistów. Dobra znajomość mechanizmów patologii związanych ze skutkami nadmiernego stresu wpływa na większą możliwość dokonywania zmian organizacyjnych w odpowiednim czasie i stosownie do istniejących potrzeb. Osoby pełniące kluczowe funkcje w zarządzaniu kryzysowym powinny uwzględniać skutki nadmiernego stresu przy podejmowaniu wszelkich decyzji, w których w grę wchodzi możliwość doznania znacznych urazów psychicznych.

Do cech osobowych, które warunkują skuteczne zarządzanie kryzysowe zaliczyć można odporność na stres. Ludzie różnie reagują na stres a ich działanie pod wpływem stresu, w zależności od odporności, wykazuje różny stopień dezorganizacji. Analizując wpływ stresu na funkcjonowanie osób zarządzających w sytuacjach trudnych warto uświadomić sobie, że istnieją różne poziomy radzenia sobie ze stresem. N. Haan opisuje stadia funkcjonowania cechujące się coraz gorszym poziomem adaptacyjności w miarę tego jak sytuacja się pogarsza a stres narasta. Według tej autorki można mówić o trzech poziomach funkcjonowania osobowości w sytuacjach trudnych, różniących się pod względem stopnia dezorganizacji:

1. Najwyższy i najbardziej zintegrowany jest poziom radzenia sobie ze stresem, cechujący się elastycznością, orientacją na przyszłość i wymogi aktualnej sytuacji, zaangażowaniem zróżnicowanego procesu myślenia oraz świadomym i efektywnym kontrolowaniem emocji.
2. Niżej w hierarchii jest poziom obrony, który cechują sztywność, osadzenie w przeszłości, zniekształcanie wymogów sytuacji, ograniczenia procesu myślenia i nie do końca kontrolowane rozładowanie emocji.
3. Trzeci najniższy poziom – fragmentacja – cechuje się całkowitą sztywnością, rytualizacją, zamknięciem na wymogi sytuacji, prymitywnym myśleniem i opanowaniem przez silne emocje<sup>24</sup>.

Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych wymaga od osób kierujących najwyższego poziomu funkcjonowania to znaczy takiego, które jest nastawione na osiągnięcie celów, i które uwzględnia cechy zaistniałej sytuacji trudnej a ponadto umożliwia uruchomienie adekwatnych do potrzeb proce-

---

<sup>24</sup> W. Łosiak, *Psychologia stresu*, Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Warszawa 2012, s. 82.



sów myślenia oraz właściwą kontrolę emocji (na przykład opanowanie przeżycia i strachu).

A. Du Brin w wyniku przeprowadzonych badań sformułował dziesięć cech potrzebnych kandydatom na kierownicze stanowiska:

1. Zdolności oratorskie jako przekonująca ekspresywność w kontakcie z jednostką i grupą (łącznie z gestykulacją i komunikacją niewerbalną).
2. Zdolności związane z umiejętnością zaprezentowania siebie w trakcie formułowania poglądów lub omawiania zadań w odniesieniu do jednostki lub grupy.
3. Zdolności edytorskie związane z wykorzystaniem języka w formie pisemnej – precyzyjne wyrażanie myśli, stosowanie poprawnej grammatycznie formy.
4. Motywacja do pracy, przy czym aktywność, odpowiedzialność i oczekiwania na polu zawodowym pokrywają się z faktyczną aktywnością i odpowiedzialnością, tak aby działania zawodowe stały się źródłem satysfakcji własnej.
5. Przedsiębiorczość (inicjatywa) jako aktywne próby oddziaływania na bieg rzeczy (wywieranie wpływu na zdarzenia) dla osiągnięcia zamierzonych celów, wychodzenie naprzeciw napotykanym trudnościom zamiast biernej akceptacji.
6. Zdolności kierownicze jako praktyczne umiejętności, style i metody kierowania jednostkami (podporządkowanie się partnerstwo, nadzorowanie) i grupami rozwiązującymi wspólne zadania.
7. Zdolności planowania i organizowania jako ustalenie drogi rozwoju zawodowego dla siebie i innych, planowania właściwego zatrudnienia i awansowania ludzi i właściwego rozmieszczania zasobów.
8. Zdolności analizowania, dostrzegania relacji i porównywania danych pochodzących z różnych źródeł, ocena rezultatów, ostrożność przy przyjmowaniu nowych informacji, wyciąganie wniosków co do ich wzajemnej zależności.
9. Zdolności osądu, dopuszczenie, w rozważaniach, alternatywnych możliwości rozwoju wydarzeń, opieranie się w procesie podejmowania decyzji na logicznych przypuszczeniach i refleksji nad danymi o faktach.
10. Zdolność do kontrolowania – ustalenia procedury rejestracji i regulowania zachodzących procesów i zadań, a także odpowiedzialności i podporządkowania własnych pracowników, usiłowanie rejestrowania

nia efektów pracy pracowników wyznaczonych do poszczególnych zadań<sup>25</sup>.

Jednym z podstawowych wymiarów, który może mieć znaczący wpływ na obniżenie jakości pełnienia funkcji kierowniczych, także w sytuacjach kryzysowych jest cecha określana jako sztywność umysłu. Według M. Kossowskiej przy definiowaniu sztywności umysłu wskazuje się na dwa elementy: niezmienność i niemożność. Niezmienność oznacza skłonność do korzystania ze starych, dobrze sprawdzonych nawyków i reguł oraz wprowadzania stałego porządku i planu w bieg zdarzeń. Dotyczyć może sądów, decyzji, przekonań, sposobów myślenia, reakcji na bodźce i działań. Z kolei niemożność odnosi się do nieuwzględniania w procesie poznawania zmieniającego się kontekstu sytuacyjnego, w efekcie czego wzory postępowania, sądy, decyzje, przekonania są rutynowo stosowane mimo, że nie pasują do sytuacji. Proces odbioru informacji z otoczenia typowy dla sztywności jest bardziej selektywny, a samo poznanie bardziej powierzchowne. Informacje z zewnątrz są filtrowane przez pryzmat tego, co osoba już wie lub do czego przywykła. Jest więc nastawiona na poszukiwanie informacji zgodnych z dotychczasową wiedzą, odrzuca zaś to co jest nowe, nieznanie i sprzeczne z jej dotychczasowymi przekonaniami o świecie. Ma tendencje do koncentrowania się na informacjach wyrazistych, łatwo dostępnych (np. powtarzających się, budzących emocje) i nie wymagających wysiłku intelektualnego. Poznanie staje się wtedy tendencyjne (zawężone), a jego rezultaty w postaci przekonań oraz wydawanych opinii, decyzji i sądów – nadmiernie uproszczone i trudne do zmiany, nacechowane uproszczonym, jednowymiarowym widzeniem świata<sup>26</sup>.

W warunkach zarządzania kryzysowego sztywność umysłowa utrudnia skuteczne przystosowanie się do złożonej, zmiennej i trudnej rzeczywistości oraz efektywne wykorzystanie potencjału możliwości tkwiących w otaczającym świecie. To jedna z wielu cech, które w zarządzaniu kryzysowym odgrywają znaczącą rolę. Podobnie, niekorzystne skutki, może mieć fakt przejawiania, przez osoby zarządzające, nadmiernego lęku. Według M. Kossowskiej lęk wywołuje brak pewności siebie oraz przekonanie o własnej niemocy i nieskuteczności podejmowanych przez siebie działań. Wpływ lęku wyraża się w niechęci do myślenia o problemach wymagających wysiłku intelektualnego i postrzeganiu tych problemów, jako zbyt trudnych do

---

<sup>25</sup> G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999, s. 105.

<sup>26</sup> M. Kossowska, *Zniewolony umysł*, „Charaktery”, 2006, nr 3, s. 59-60.

rozwiązania, oraz w uporczywym trzymaniu się dobrze znanych, i wielokrotnie ćwiczonych sposobów myślenia i działania<sup>27</sup>.

Stwierdzono związek samooceny czy samoakceptacji jednostki z jej sprawnością i skutecznością działania oraz z twórczością. Wpływ samooceny na skuteczność działania badał S. Maruszyński. Stwierdził on m.in. istotną zależność między samooceną a skutecznością zawodową badanych. Ustalono również, że osoby o wysokim poziomie samoakceptacji są bardziej wytrwałe w dążeniu do celów, niż osoby o niskiej samoakceptacji, i dotyczy to szczególnie działań w sytuacjach trudnych<sup>28</sup>.

Można przyjąć, że w sytuacjach zarządzania kryzysowego na efektywne pełnienie roli kierowniczej mogą wpłynąć następujące cechy osobowe (predyspozycje):

1. Wysoki poziom zdolności intelektualnych i wiedzy, umożliwiające sprawne działanie i skuteczne osiągnięcie celów, oraz sprawność intelektualna wyrażająca się w umiejętności wyciągania wniosków z doświadczenia, ciekawości poznawczej, elastyczności w rozwiązywaniu problemów. Niski poziom zdolności intelektualnych prowadzić może do opóźnienia lub zaniechania działania, błędnego szacowania ryzyka, generowania ocen niezgodnych z rzeczywistością, słabego poziomu rozwiązywania problemów i w efekcie przyczyniać się do niepowodzeń na różnych etapach osiągnięcia celów.
2. Wysoki poziom odporności na stres oznaczający zdolność do efektywnego działania pomimo istniejących przeszkód w postaci np. presji czasu, wysokiego stopnia złożoności istniejących problemów, obciążenia odpowiedzialnością, ryzyka przy podejmowaniu decyzji i ograniczonych zasobów logistycznych.
3. Wysoki poziom społecznego funkcjonowania (dojrzałości społecznej) przejawiający się w zdolności do tworzenia takich relacji z przełożonymi i podwładnymi, które sprzyjają realizacji zadań i zdrowiu, skutecznym oddziaływaniu na ludzi i tworzeniu wśród nich zdrowej atmosfery, nawiązywaniu zdrowych relacji interpersonalnych, zdolności do współpracy, reagowaniu na pojawiające się u podwładnych konflikty zgodnie z zakresem własnych kompetencji, poszanowaniu dla prawa.

---

<sup>27</sup> Tamże, s. 60.

<sup>28</sup> T. Mądrzycki, *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1996, s. 192.

4. Prawidłowa ocena siebie i własnych możliwości (z uwzględnieniem własnych zalet i wad), odpowiedni poziom samokrytycyzmu i umiejętność radzenia sobie z własnymi ograniczeniami, poczucie granic własnej skuteczności i zdolności do radzenia sobie z czynnikami zagrażającymi, optymizm, nastawienie na własny rozwój i pogłębianie zawodowych kompetencji, brak oznak bezkrytycznego samozadowolenia.

Konsekwencje braku predyspozycji do pełnienia funkcji przywódczych i efektywnego działania w roli kierowniczej w obszarze zarządzania kryzysowego mogą przejawiać się w różnych obszarach funkcjonowania. Do najczęściej spotykanych symptomów osobowego nieprzystosowania osób zarządzających sytuacjami kryzysowymi należą:

1. Niski poziom intelektualnych możliwości prawidłowej oceny sytuacji; błędna ocena zagrożenia, przecenienie lub niedoszacowanie czynników zagrażających bezpieczeństwu; błędna analiza sytuacji i wyciągnięcie nieuzasadnionych wniosków; przesadne uogólnianie.
2. Postrzeganie zagrożeń w kategoriach czarno-białych, skłonność do dzielenia zagrożeń na bardzo istotne i nic nie znaczące a pomijanie elementów sytuacji, które nie są postrzegane jako skrajne.
3. Brak zaangażowania w pracę w postaci bierności i poziomu aktywności na poziomie minimum.
4. Trudności w podejmowaniu decyzji, od ich unikania i przesuwania w czasie do zbyt szybkiego i pochopnego ich podejmowania.
5. Niski poziom zdolności do współpracy i nastawienie rywalizacyjne; podejrzliwość i wrogi stosunek do ludzi.
6. Nadmierna koncentracja na sobie i sprawach bezpośrednio ze sobą związanych, postrzeganie spraw zawodowych wyłącznie lub w dużej mierze przez pryzmat osobistych korzyści i strat; brak prospołecznego odnoszenia się do własnych działań; postrzeganie ludzi i otaczającego świata przez pryzmat własnej sytuacji.
7. Ocena własnych zalet i wad nieadekwatna do rzeczywiście posiadanych cech; zawyżona ocena własnych pozytywnych cech i niedostrzeganie u siebie wad lub niedocenianie posiadanych zdolności i umiejętności w stosunku do stanu rzeczywistego; brak adekwatnego odnoszenia się do siebie i własnych możliwości.
8. Niechęć do poszerzania posiadanej wiedzy i umiejętności oraz nabywania nowych doświadczeń; brak otwartości na nowości dotyczące tematyki bezpieczeństwa i zagrożeń; lekceważenie nowych informacji i postępu wiedzy.

9. Lękowe nastawienie do otoczenia; skłonność do postrzegania obiektywnie niegroźnych elementów otoczenia jako zagrażających; obronne nastawienie do otoczenia zamiast otwartego.
10. Wysoki poziom agresji przejawiający się w postaci tendencji do konfrontacji, werbalnych i pozawerbalnych aktów lekceważenia zasad współżycia społecznego, wykorzystywania własnej pozycji do osiągnięcia osobistych celów, skłonności do szkodenia innym; budowanie atmosfery rywalizacji i konfrontacji.
11. Nasiloną podejrzliwość w stosunku do ludzi; dopatrywanie się złych intencji w zachowaniach innych ludzi; analizowanie sytuacji pod kątem zagrożeń ze strony innych ludzi; utrzymywanie dystansu z innymi ze względu na postrzegane zagrożenia.
12. Obniżone zdolności werbalne i niedocenianie słów jako ważnych nośników informacji, brak precyzji w werbalnym wyrażaniu myśli i nie przywiązywanie wagi do znaczenia słów jako nośników informacji; stosowanie słownictwa, które powoduje zniekształcenie prawdziwych intencji w postaci (niedookreślenia, niezrozumienie, chaos informacyjny).

Jednym z ważniejszych celów osób zarządzających powinno być doskonalenie organizacji pracy rozumiane jako dążenie do ograniczania lub likwidowania tych czynników, które mogą podnosić poziom stresu u podwładnych. Osoby sprawujące funkcje kierownicze powinny mieć świadomość granic własnych możliwości, umiejętności, uzdolnień i kompetencji a w związku z tym trafnie identyfikować te aspekty rzeczywistości pracy, na które mogą wpływać i za które są odpowiedzialni. Właściwe postrzeganie swojej roli jest podstawowym warunkiem efektywnego pełnienia powierzonych zadań. Koncentracja na kluczowych zadaniach i unikanie działań powodujących chaos i wytracanie cennej energii może przyczyniać się do wzrostu dobrostanu psychicznego podwładnych i osiągnięcia lepszych wyników w pracy.

Doskonalenie organizacji pracy nieuchronnie wiąże się z zapewnieniem właściwego doboru pracowników na poszczególne stanowiska pracy. Często dochodzi do sytuacji, gdy osoby kierujące nie są bezpośrednio zainteresowane problemami selekcji pracowników, traktując ten aspekt funkcjonowania organizacji jako nie związany z ich działalnością. Zainteresowanie i dążenie do stałego podnoszenia jakości selekcji zasobów ludzkich, zawsze przekłada się na lepsze dostosowanie osób zatrudnionych do poszczególnych stanowisk pracy a w konsekwencji do wyeliminowania znaczącego źródła stresu dla jednostek i strat dla organizacji.

W aktywności kierowniczej w sytuacjach zarządzania kryzysowego ważne miejsce zajmuje motywowanie ludzi do efektywnego wykonywania zadań. Celem działań motywujących jest eliminowanie zjawisk niepożądanych i nagradzanie tego, co jest akceptowane, właściwe i pożądane. Na poziom motywacji ludzi do wykonywania pracy często w trudnych warunkach wpływają zachowania osób kierujących zarówno w okresie poprzedzającym sytuację kryzysową jak i w czasie trwania tej sytuacji. Poziom przygotowania do realizowania zadań jest wypadkową wszystkich oddziaływań, którym podlegały i podlegają osoby biorące udział w działaniach kryzysowych. Choć osoby zarządzające w sytuacjach kryzysowych muszą mieć świadomość, że w wielu sytuacjach ich wpływ na poziom motywacji do wykonywania zadań jest ograniczony, to jednocześnie powinny doceniać własny wkład w budowanie tej motywacji. Istotna jest świadomość, że zachowania werbalne i pozawerbalne mogą w znaczący sposób wpływać na współpracowników i podwładnych i wpływ ten ma specjalne znaczenie. O ile na przykład pesymizm i brak wiary w osiągnięcie celu przejawiany przez pojedynczego członka grupy zadaniowej ma najczęściej niewielki wpływ na innych (ograniczony zasięg wpływu), to te same uczucia okazywane przez osobę pełniącą rolę kierowniczą, mogą w sposób znaczący wpływać na pogorszenie poziomu funkcjonowania całych grup.

Do najważniejszych zadań osób zarządzających w sytuacjach kryzysowych należy podejmowanie decyzji, które wymaga świadomości celu podejmowanych działań, trafnej oceny różnych aspektów sytuacji i sprawnego przewidywania konsekwencji. Cechą charakterystyczną decyzji podejmowanych w sytuacjach kryzysowych często jest wysoki poziom działania stresu, presja czasowa, oraz wysoki poziom odpowiedzialności za skutki podejmowanych działań. Osoby zarządzające mają najczęściej głęboką świadomość konsekwencji decyzji błędnych, które w przypadku sytuacji kryzysowej mogą wiązać się ze znacznymi stratami ludzkimi i materialnymi. Obciążenia psychiczne związane z podejmowaniem decyzji zależą w dużej mierze od osobowości osoby zarządzającej w kryzysie oraz obiektywnych cech sytuacji kryzysowej. Według J. Kozielskiego, podejmowanie decyzji polega na tym, że osoba podejmująca decyzję (decydent) wybiera określone działanie ze zbioru działań możliwych. Decyzje można podzielić na sytuacje pewne (deterministyczne) i sytuacje ryzykowne (niepewne) a kryterium takiego podziału jest zakres wiedzy decydenta o wynikach działania. Wiele sytuacji decyzyjnych podejmowanych przez osoby kierujące w sytuacjach kryzysowych ma charakter ryzykowny. W sytuacji ryzykownej osoba podejmująca

decyzję nie jest pewna (trudno przewidzieć rezultat) jaki wynik ostatecznie osiągnie. Decyzja dotycząca wyboru sposobu działania może prowadzić zarówno do konsekwencji pożądanых jak i niepożądanych, może przynieść zyski ale też oprócz zysków może spowodować znaczne straty. Tylko w sytuacjach najprostszych i dobrze określonych decydent zdolny jest przewidywać z absolutną pewnością skutki podejmowanych przez siebie decyzji. W rzeczywistych warunkach osobistych i instytucjonalnych sytuacje decyzyjne bywają bardzo złożone a w wielu przypadkach nie znane są konsekwencje podejmowanych decyzji. Trudno jest więc określić ryzyko niepowodzenia. Sprawę komplikuje fakt, że ludzie z reguły podejmują nie jedną ale całe sekwencje decyzji<sup>29</sup>. Treść decyzji powinna w sposób jasny określać czego dotyczy (zakres zadań) i precyzować inne aspekty realizowanego zadania (np. zabezpieczenie logistyczne). Zasady precyzowania i ogłaszania decyzji powinny być zgodne z ogólnymi standardami przyjętymi dla takich działań. Oprócz tak podstawowych wymogów, jak poprawność gramatyczna i zrozumiałość tekstu, sposób przekazywania decyzji powinien wpływać na wzbudzenie pozytywnego stosunku do zawartych treści, podnosić motywację i przekonanie o potrzebie realizacji zadań, które stanowią istotę decyzji. W sytuacjach kryzysowych istotne jest takie podanie treści decyzji, które nie budzi wątpliwości, co do konieczności realizacji zadań (odpowiednio jasno, stanowczo i z właściwym stopniem uszczegółowienia). Treść decyzji podana w sposób niespójny, chaotyczny i niezrozumiały może nieść następstwa w postaci poważnego zaburzenia realizacji celów interwencji kryzysowej. O ile w sytuacjach życia codziennego błędy wydawanych decyzji mogą być korygowane w czasie (wyjaśnianie, precyzowanie, dodawanie kolejnych informacji), to w sytuacjach kryzysowych jest to o wiele trudniejsze. Podawanie podejmowanych decyzji do wiadomości odbiorców łączy się z zapewnieniem sprawnej sieci komunikacji interpersonalnej a szczególnie z eliminowaniem informacji niepełnych, sprzecznych i niejednoznacznych.

W sytuacji kierowania zespołem ludzkim osoby zarządzające powinny posiadać zdolność skutecznego funkcjonowania w złożonym i dynamicznym systemie, jakim jest sieć poszczególnych ogniw zarządzania kryzysowego. Kierowanie w sytuacji kryzysowej wymaga umiejętności skoordynowania działań wielu elementów systemu, które na co dzień nie działają wspólnie. Stworzenie sprawnego systemu działania wielu podzespołów

---

<sup>29</sup> J. Koziński, *Podjęcie decyzji*, [w:] *Psychologia*, red. T. Tomaszewski, PWN, Warszawa 1982, s. 156.

o zróżnicowanym charakterze, tzn. o różnych formach organizacyjnych, wielkości i zadaniach (np. służb transportowych, energetycznych, jednostek służby zdrowia) wymaga dużej sprawności organizacyjnej i odporności na stres, który zawsze towarzyszy realizacji tak skomplikowanych zadań. Podstawowym wymogiem wobec osób kierujących pracami poszczególnych zespołów jest umiejętność elastycznej adaptacji do zmian zachodzących w dynamicznym, złożonym i niepewnym środowisku oddziaływania zagrożeń czyli dostosowania zasobów ludzkich i materialnych do wymagań stwarzanych przez sytuację. Umiejętność ta zakłada często konieczność odejścia od tradycyjnej organizacji kierowania i zarządzania zespołami ludzkimi na rzecz organizacji, w której poszczególne elementy systemu mają możliwość adaptacji do zmiennych warunków bez zewnętrznie narzuconego planu. Wymaga to odpowiedniego przygotowania poprzez uwzględnienie tych sytuacji w procesie szkolenia.

Zdolności osób zarządzających powinny wynikać ze znajomości swoich ograniczeń oraz granic własnych ról zawodowych i społecznych.

Jednym z podstawowych zadań osób zarządzających w sytuacjach kryzysowych jest utrzymanie dobrych relacji interpersonalnych z pracownikami. Umożliwiają one kadrze kierowniczej zachowanie wrażliwości na doświadczenia pracowników w miejscu pracy i życiu prywatnym. Pomagają też właściwie reagować na osobiste interpretacje wydarzeń przez poszczególne osoby. To, co dla doświadczonej osoby (pracownika) jest codziennością, dla innego może stanowić wstrząsające doświadczenie, z różnych, niemożliwych do uniknięcia powodów. Wskutek urazów zwiększa się wrażliwość na negatywne oceny, a wypowiedziane w takiej chwili słowa krytyki mogą pozostać w pamięci przez lata. Szkolenia w udzielaniu pomocy psychologicznej mogą zwiększyć świadomość takich zagadnień, przyczyniając się do większego zrozumienia siły słów i ich wpływu na samopoczucie jednostki, oraz na jej efektywność w miejscu pracy<sup>30</sup>.

Sytuacje zarządzania kryzysami wymagają od kierujących świadomości znaczenia zmian dokonujących się na wielu płaszczyznach funkcjonowania ludzi a w związku z tym potrzeby reagowania adekwatnie do tych zmian. Posiadanie wiedzy na temat dokonujących się w kryzysie procesów i zmian, powinno być jednym z podstawowych warunków zarządzania w sytuacji kryzysowej. A. Hetherington podkreśla, że wsparcie psychologiczne odgrywa ważną rolę, nie tylko w skutecznej interakcji interpersonalnej, ma również

---

<sup>30</sup> A. Hetherington, *Wsparcie psychologiczne w służbach ratowniczych*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 20-21.



istotne znaczenie dla dynamiki organizacji. Słuchanie, jedno z podstawowych narzędzi pomocy psychologicznej, może być podstawą kompetencji i sukcesu organizacji. Może tworzyć fundament dla właściwych relacji między pracownikami, a także między pracownikami a klientem. Nieumiejętność słuchania i poświęcania uwagi innym, przyczynia się do powstawania błędnych wzorców komunikacyjnych, narastania nierozwiązanych problemów w miejscu pracy i ogólnego niezadowolenia<sup>31</sup>.

Problematyka zarządzania w czasie kryzysów i kierowanie działaniami organizacyjnymi w sytuacjach zagrożeń jest ciągle aktualna. Kierowanie to proces złożony i trudny, wybiegający poza prowadzenie działań ratowniczych. Wymaga wiedzy, osobowych predyspozycji i wielu umiejętności, które w sytuacjach krytycznych mogą okazać się bezcenne i decydować o życiu ludzi. Proces kierowania realizowany w sytuacji kryzysowej nakłada na kierujących szczególną odpowiedzialność. Prowadzony prawidłowo może być pozytywnym aspektem działań na rzecz bezpieczeństwa. Z kolei popełnianie istotnych błędów w procesie kierowania może skutkować zagrożeniem życia i mienia i przyczynić się do porażki w realizacji celów. Warto wiedzieć, że jest to ważny aspekt utrzymywania bezpieczeństwa. Monitorowanie jego jakości ma sens, gdyż może przyczynić się do uniknięcia wielu błędów z konsekwencjami zarówno bliskimi, jak i odległymi w czasie. Sprawą niezwykle istotną jest prawidłowa obsada stanowisk pracy, związanych z zarządzaniem kryzysowym. W Polsce potrzebne są uregulowania prawne, które sprzyjać będą doborowi i selekcji pracowników (m.in. psychologicznej), pod kątem osobistych predyspozycji i możliwości optymalnego funkcjonowania na stanowiskach pracy, związanych z zarządzaniem w sytuacjach kryzysowych. Aktualnie takich uregulowań nie ma.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999.
- [2] Hetherington A., *Wsparcie psychologiczne w służbach ratowniczych*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- [3] Kaniasty K., *Kłęska żywiołowa czy katastrofa społeczna?*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

---

<sup>31</sup> Tamże, s. 20.

- [4] Kosińska-Dec K., *Stres ujarzmiony*, „Charaktery”, 2005, nr 12.
- [5] Kossowska M., *Zniewolony umysł*, „Charaktery”, 2006, nr 3.
- [6] Koziński J., *Podejmowanie decyzji*, [w:] *Psychologia*, red. T. Tomaszewski, PWN, Warszawa 1982.
- [7] Łosiak W., *Psychologia stresu*, Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Warszawa 2012.
- [8] Maslow A. H., *Motywacja a osobowość*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1990.
- [9] Mądrzycki T., *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1996.
- [10] Sillamy N., *Słownik psychologii*, Wydawnictwo „Książnica”, Katowice 2002.
- [11] Skrabacz A., *Ochrona ludności w Polsce w XXI wieku*, Mercuriusz Agmarkt S. C., Tarnów 2006.
- [12] *Słownik Współczesnego Języka Polskiego*, Wydawnictwo Reader's Digest, Warszawa 1998.
- [13] Strelau J., *Temperament a stres: Temperament jako czynnik moderujący stresory, stan i skutki stresu oraz radzenie sobie ze stresem*, [w:] *Człowiek w sytuacji stresu. Problemy teoretyczne i metodologiczne*, red. I. Heszen-Niejodek, Z. Ratajczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000.
- [14] Terelak J. F., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.
- [15] Terelak J. F., *Stres psychologiczny*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1995.
- [16] Tomaszewski T., *Człowiek w sytuacji*, [w:] *Psychologia*, red. T. Tomaszewski, PWN, Warszawa 1982.
- [17] Ustawa z dnia 17 lipca 2009 r. o zmianie ustawy o zarządzaniu kryzysowym, Dz. U. z dnia 19 sierpnia 2009 r.
- [18] Ziarko J., Walas-Trębacz J., *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2010.
- [19] Zięba R., *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa europejskiego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.

## **SAFETY FEATURES OF A PERSONAL CRISIS MANAGEMENT**

### **ABSTRACT**

The factors that threaten human safety factors include the quality managing persons of crisis situations. A particularly important aspect of dealing with threats is the selection of employees for their personal predisposition to work in managerial positions. Proper cast these jobs is a condition for effective and efficient management of the entire system during the crises. Although it is difficult to create a perfect selection system, it is worth to seek creation of such conditions of recruitment of new employees and monitoring the work already employed to ensure the sound management of crises in emergency situations. This is essential for the safety, protection of human life and property. The author introduces the weight theme of personal characteristics and abilities that affect the quality of management. He also analyzes the issue of personal maladjustment symptoms, which can have negative effects on the functioning of the entire system.

Keywords:

crisis management, management of crisis situations, managers; management, crisis management, personality of the managers, staffing executives, management efficiency, management in security.