

## **MENEDŻER W ROLI INTERWENTA W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH – wybrane cechy osobowości, umiejętności i kompetencje komunikacyjne**

KATARZYNA GURMIŃSKA  
MARTA MISZCZAK  
WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA  
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

### **1. Wstęp**

We współczesnych czasach słowo kryzys, głównie za sprawą mediów, pojawia się dosyć często, przez co traci dotychczasową pierwotną siłę i wymowę. Powtarzane po kilka razy dziennie, staje się osłyszane, w wyniku czego mało kto zastanawia się nad jego znaczeniem. I o ile kryzys, zgodnie z etymologią tego słowa, powinien oznaczać coś chwilowego i przejściowego, bo z greki czasownik *krinein* oznacza *rozdzielać, odsiewać, rozstrzygać, decydować, sądzić*, a podobny w brzmieniu do języka polskiego rzeczownik *krisis* oznacza *wybór, rozstrzygnięcie, zmiany*, to współczesnym może towarzyszyć nieodparte wrażenie permanentnego trwania w kryzysie.

Rzadko kiedy, pomimo poniekąd oswojenia słowa kryzys, towarzyszą mu pozytywne skojarzenia i emocje. Trudno w sytuacji kryzysowej widzieć szansę na lepsze zmiany. Z kryzysem, w przypadku człowieka, najczęściej wiąże się stan napięcia emocjonalnego oraz występowanie, w większości, przykrych **emocji**, chaotyczne działanie lub jego brak, słabo zorganizowane **procesy poznawcze** oraz rozstrojone procesy **biofizjologiczne**. Ta perspektywa jednostki zostanie przyjęta przez autorki artykułu, ze świadomym pominięciem kryzysów na makroskalę. Za pomocny w zawężeniu obszaru rozważań, spośród różnych typologii kryzysów zamieszczonych w literaturze przedmiotu, został uznany podział I. Mitroffa na kryzysy: ekonomiczne, informatyczne, fizyczne (utrata kluczowych elementów struktury), związane z zasobami ludzkimi, związane z reputacją, efektami działań psychopatycznych, związane z występowaniem klęsk żywiołowych (por. Mitroff, 2007, s. 78). Ze względu na przedmiot i cel artykułu, polegający na podkreśleniu istotności kompetencji komunikacyjnych menedżera rozumianych jako „stopień, w jakim pożądane cele są osiągnięte przez komunikację w sposób stosowny do sytuacji” (Morreale, Spitzberg, Barge, 2007, s. 65), cech jego osobowości i specyficznych umiejętności oraz wyartykułowaniu zasad prowadzenia rozmowy z pracownikami/pracownikiem w sytuacjach kryzysowych, poruszać się należy w obrębie kryzysów związanych z zasobami ludzkimi, choć niewątpliwie w szerszym rozumieniu kryzysy te wywołują lub wpływają na pozostałe wymienione w klasyfikacji I. Mitroffa.

Sytuacja kryzysowa będzie rozumiana jako taka, w której występuje naruszenie równowagi psychicznej przynajmniej jednej ze stron uczestniczących w komunikacji zawodowej. Do takich sytuacji można zaliczyć np. niekontrolowane zachowania agresywne, wyjątkową apatię i bierność, PTSD, stres.

Wykonując swoją pracę, menedżer wchodzi w wiele ról (por. np. Quin, Faerman, McGrath, 2007; Koźmiński, Jemielniak, 2008), a pośród nich należałoby podkreślić rzadko dostrzeganą rolę interwenta. Ograniczona jej widoczność wynika m.in. z tego, że stany kryzysowe nie są doświadczane codziennie, a jeśli się pojawiają, to przede wszystkim zauważane są wtedy, gdy istotnie wpływają na funkcjonowanie organizacji, relacje w zespole lub efektywność pracy. Symptomy kryzysu poprzedzające jego właściwą fazę są dostrzegane z trudem lub bagatelizowane (w literaturze najczęściej wymienia się trzy fazy kryzysu: przedkryzysową, kryzys właściwy i pokryzysową) (zob. np. Krzakiewicz, 2008). Odpowiednia reakcja na sytuację kryzysową, również w aspekcie jednostkowym, zależy m.in. od wiedzy i umiejętności psychologicznych menedżera, którego w wymiarze interwencji kryzysowej dobrze byłoby móc zaliczyć do paraprofesjonalisty.

Kryzys czasami traktowany jest jako szczególny rodzaj stresu (zob. Kubacka-Jasiecka, 2010, s. 31-33) – sytuacje kryzysowe wiążą się ze zmianami trudnymi do przewidzenia w stu procentach, zawsze więc towarzyszą im niepewność, obawy oraz zachowania i procesy typowe dla stresu, w tym również typowe dla kryzysu i stresu, zachwianie stanu równowagi. Kryzys może być związany z wystąpieniem wydarzenia urazowego, a także z przedłużającą się sytuacją stresową ([www.psychologia.edu.pl](http://www.psychologia.edu.pl), 15.10.2013). Wymaga on nowych sposobów funkcjonowania, gdyż stosowane dotychczas okazują się nieadekwatne i nieskuteczne.

Kryzys emocjonalny definiowany jest jako przejściowe, „okresowe zaburzenia równowagi psychicznej, spowodowane zagrożeniem powiązanych z sensem życia wartości w konfrontacji z ważnym problemem życiowym” (Kubacka-Jasiecka, 2010, s. 26). Może się on pojawić niespodziewanie, ale też rozwijać stopniowo. Zawsze jednak jest problemem dla otoczenia i samej jednostki.

Stany nasilonego lęku (przejawiające się najczęściej w uczuciu przerażenia, obawie przed utratą kontroli, niezdolności do skupienia się na jednej rzeczy oraz wszechogarniającym poczuciu bezradności i beznadziejności), liczne obawy, szok emocjonalny, poczucie straty i pustki, złość, a nawet agresja, wina i krzywda, wstyd i skrępowanie utrudniają lub uniemożliwiają składowe działania (**sfera emocjonalna**). Z występowaniem lęku wiążą się objawy ze **sfery biofizjologicznej**: pocenie się, częste oddawanie moczu, biegunki, wymioty, nudności, tachykardie, bóle głowy, brzucha, klatki piersiowej, wysypki, nieregularne miesiączkowanie, brak zainteresowania seksem. Trudności w podejmowaniu decyzji i brak umiejętności rozwiązywania problemów wynikają ze zniekształcenia percepcji wydarzeń, odbieranych jako zagrażające dążeniom Ja i egzystencji człowieka, poczucia bezsilności, koncentracji na szoku i wydarzeniach krytycznych, utraty i rozbicia tożsamości (**sfera poznawcza**). W **sferze behawioralnej** pojawia się trudność w opanowaniu własnych emocji,

kontroli swojego życia, działania impulsywne i nieprzemyślane (autodestrukcyjne, szkodliwe społecznie lub przestępcze), zachowania niespójne z przeżywanymi emocjami, np. śmiech w sytuacjach zagrażających, sięganie po używki, odsuwanie się od ludzi lub wręcz natarczywe ich szukanie w obawie przed samotnością, niezdolność do efektywnego wykorzystania pomocy i zaplecza społecznego, niezdolność do pełnienia normalnych funkcji życiowych (por. Kubacka-Jasiecka, 2010, s. 37-39). To, czy jednostka dostrzeże w sytuacji kryzysowej szansę i wróci do stanu równowagi, zależy od niej, ale i wsparcia ze strony otoczenia.

Ta perspektywa zostanie podjęta przez autorki artykułu w kontekście zachowania człowieka w organizacji i kształtowania relacji interpersonalnych za pomocą komunikacji ze zwróceniem uwagi na sytuacje kryzysowe. Przegląd literatury wskazuje, że publikacje poświęcone tej problematyce są nieliczne.

## **2. Cechy osobowości i umiejętności przydatne w sytuacji kryzysowej**

Interwencja kryzysowa wymaga umiejętności rozpoznania sytuacji kryzysowej i w miarę szybkiego poradzenia sobie z jej konsekwencjami dla organizmu lub szybkiego uruchomienia adekwatnych strategii radzenia sobie, które pomogą w kontroli i zahamowaniu negatywnych skutków. W psychologicznym ujęciu interwencja kryzysowa powinna wzmocnić poczucie bezpieczeństwa, zmniejszyć lęk oraz dostarczyć wsparcia emocjonalnego (Kasprzak, 2000). Sytuacja kryzysowa, jak wspomniano wyżej, bywa punktem zwrotnym dla osobowości, gdyż jest wyzwaniem, które może prowadzić do przeorganizowania osobowości na wyższy poziom i jej dalszego, lepszego funkcjonowania.

Między ludźmi występują różnice indywidualne, które będą odpowiadać za lepsze lub gorsze radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych. Odwołując się do koncepcji osobowości szczególnie popularnych w obszarze zarządzania, można wskazać na cechy przydatne w takich momentach.

Jedną z teorii przyjmowaną w zarządzaniu jest typologia osobowości Myers-Briggs (por. Tieger, Barron-Tieger, 1999, s. 26-27). Korzysta z koncepcji osobowości Junga, wyznaczając cztery wymiary osobowości tworzące szesnaście typów. Typy ekstrawertyczne-introwertyczne, poznające-intuicyjne, czujące-myślące oraz obserwujące-osądzające. Według tej koncepcji każdy typ ma swoje szczególne właściwości stanowiące kompilację czterech wymiarów. Ta teoria przyjmuje, w dużej mierze, perspektywę indywidualną, gdyż w zależności od osobowości każdy może inaczej funkcjonować w kryzysie i koncentrować swoją uwagę na innych kwestiach (Jung..., 22.10.2013). I tak osoby uczuciowe mogą kierować się w sytuacji kryzysowej własnymi odczuciami i wartościami, chcąc zinterpretować znaczenie kryzysu w pojmowaniu własnego, wewnętrznego świata. Natomiast osoby myślące będą analizować zaistniałą sytuację i wyciągać z niej wnioski. Intuicyjni mogą na podstawie różnorodnych wskaźników przewidzieć kryzys i w ten sposób lepiej się do niego przygotować. Dzięki wykorzystaniu zdolności takich osób

do dostrzegania ledwie zarysu czegoś, co się może wydarzyć, sytuacja kryzysowa będzie rozpoznana z wyprzedzeniem. Jeżeli menedżer należy do typu poznającego, to będzie kierować się dostępnymi danymi i faktami, a w związku z tym nie powinien lekceważyć głosów osób dostrzegających różne aspekty sytuacji, która jeszcze nie wystąpiła. Wtedy do menedżera należy zadanie uważnego analizowania dostarczanych przez otoczenie informacji.

Znajomość własnej osobowości daje wiedzę na temat potencjalnych możliwości każdej jednostki do spostrzegania sytuacji kryzysowej i radzenia sobie z nią. Dotyczy to zarówno znajomości własnej osobowości przez menedżera, jak i osobowości jego współpracowników i podwładnych. Taka wiedza pomaga w sytuacji kryzysowej, gdyż na jej podstawie można próbować przewidywać ludzkie zachowania i w sytuacji krytycznej korzystać z potencjału otaczających osób.

Drugą teorią przydatną w zarządzaniu jest „koncepcja wielkiej piątki”. Pięć czynników wyróżnionych w osobowości występuje pod postacią wymiarów: ekstrawersja–introwersja, neurotyzm–zrównoważenie emocjonalne, ugodowość–nieustępliwość, otwartość–zamkniętość, sumiennność–chaotyczność (por. Migdał, 2003, s. 164).

Właściwościami osobowości znaczącymi w sytuacji kryzysowej są **zrównoważenie emocjonalne** oraz **otwartość**. Pomocna może okazać się również **ekstrawersja**.

Osoby zrównoważone emocjonalnie wykazują zdolność do działania i funkcjonowania pomimo pojawiających się bodźców wpływających na zaburzenie wewnętrznej homeostazy. W przypadku wymiaru zrównoważenia emocjonalnego istotny jest stopień nasilenia przeżyć emocjonalnych w emocjonalnym odbieraniu bodźców. Ten odbiór przejawia się w trzech aspektach reakcji emocjonalnych (zob. Goleman, 2007, s. 202-203):

- szybkość – związana jest z czasem pojawienia się reakcji emocjonalnej w kontakcie z bodźcem wywołującym;
- siła – niektórzy ludzie przeżywają silniej emocje, a inni słabiej, co stanowi o ich wrażliwości emocjonalnej;
- trwałość – powoduje, że emocje mogą utrzymywać się w krótszym lub dłuższym czasie.

W sytuacjach kryzysowych, w natłoku pojawiających się emocji, takich jak lęk, obawa czy złość, lepiej radzić będą sobie osoby stabilne emocjonalnie, których reakcje emocjonalne są mniej intensywne, niezbyt trwałe i wolniejsze. Dzięki temu reakcja pojawia się u nich z opóźnieniem i szybciej wracają do stanu równowagi. Takie cechy emocjonalności pozwalają na łatwiejsze opanowywanie pojawiających się w sytuacji kryzysu emocji oraz zachowań.

Dodatkowo osoba mająca do czynienia z kryzysem powinna wykazywać się **inteligencją emocjonalną**. Dla menedżera koniecznością staje się posiadanie kompetencji inteligencji emocjonalnej. Obejmują one umiejętności osobiste oraz społeczne (zob. Goleman, Boyatzis, McKee, 2002, s. 57-58).

Do osobistych pomagających w sytuacji kryzysowej należą **zdolność do rozpoznawania własnych emocji oraz kierowanie nimi**. Przydatna jest **samokontrola emocjonalna** przejawiająca się jako umiejętność hamowania destrukcyjnych impulsów i kontrolowanie własnych zachowań. W sytuacjach wywołujących emocje, rozpoznanie i nazwanie tego, co dzieje się pod względem emocjonalnym we własnym wnętrzu, jest pierwszym krokiem do opanowania emocji. Wiedząc, co je wywołało, można w adekwatny sposób reagować. Podstawowe znaczenie dla menedżera ma samokontrola emocjonalna pozwalająca działać w sposób opanowany i spokojny. Nie posiadając takich zdolności, ulega się emocjom i nie podejmuje skutecznych działań. Prowadzi to do używania sposobów znanych z innych sytuacji, często obronnych, nie zawsze efektywnych, a wręcz utrudniających funkcjonowanie. Na przykład można zająć się obwinianiem innych, zmniejszając własne napięcie emocjonalne, ale psując atmosferę współpracy. Osoba inteligentna emocjonalnie nie tylko sama lepiej będzie sobie radzić ze swoimi emocjami, lecz także pomoże innym. W ten sposób objawia posiadanie kompetencji społecznych inteligencji emocjonalnej. Takie umiejętności pomagają efektywnie pracować menedżerowi oraz jego współpracownikom. Ludzie mają tendencję do patrzenia na przełożonego jak na wzorzec reakcji i zachowań (zob. Goleman, Boyatzis, McKee, 2002, s. 26-29). W sytuacji kryzysu będą kierować się jego postępowaniem. **Kompetencje społeczne** menedżera dają mu możliwość empatycznego podejścia do ludzi i zrozumienia, co z innymi może dziać się w sytuacji kryzysowej. Dzięki swoim umiejętnościom menedżer wie, jak pokierować ludźmi, jak zmotywować ich do działania nawet w trudnych sytuacjach.

Kapitałem menedżera będzie również jego wiedza o samym sobie, znajomość własnych możliwości i ograniczeń. Tak rozumiane **poczucie własnej wartości** jest bardzo wspierające w przełomowych momentach. Trudne chwile są zagrożeniem, wprowadzając chaos, mogą wpływać na dezorganizację osobowości. Dlatego posiadanie systemu wartości, do którego można się odwołać, daje poczucie stabilności i chroni osobowość. Mając jasno określone zasady, którymi człowiek kieruje się w życiu, łatwiej poradzić sobie w sytuacji zmieszania. Można wtedy oprzeć się na nich i korzystać w celu uporządkowania sytuacji. Staje się ona jaśniejsza i prostsza, a dzięki temu umożliwia podjęcie skutecznych działań.

Wspomniana już cecha otwartości w koncepcji „wielkiej piątki” dotyczy **otwartości poznawczej**. Osoby otwarte mają łatwość przyjmowania nowych informacji, charakteryzują się chęcią poznawania nowości, są ciekawe intelektualnie, krytycznie podchodzą do własnych wartości, posiadają wiedzę z różnych obszarów (zob. Chybicka, 2006, s. 109). Potrafią dostosowywać się do nowych sytuacji, są innowacyjne i kreatywne. Otwartość poznawcza umożliwia podejście do kryzysu jako do czegoś nowego i wyzwala zainteresowanie możliwościami, jakie taka sytuacja daje.

Otwartość jest jedną z cech charakterystycznych dla osób twórczych (zob. Nęcka, 2005, s. 131). Oprócz tego ludzie twórczy mają nonkonformistyczne poglądy i potrafią być niezależni. **Umiejętności twórcze** przejawiają się w zdolnościach

poznawczych pozwalających twórczo rozwiązywać problemy. Taka wiedza i umiejętności oraz cechy mogą być przydatne w sytuacji kryzysowej, która jest doświadczeniem nowości. Trudno do niej zastosować znane, schematyczne sposoby działania. Zwykle wymaga niestandardowych zachowań. Nieadekwatne reakcje powodują zwiększenie napięcia emocjonalnego, gdyż człowiek zdaje sobie sprawę z trudności rozwiązania problemu. Dlatego osoby twórcze, znając techniki rozwiązywania problemów i stosując je w sposób automatyczny w kryzysie, łatwiej znajdą różne pomysły oraz możliwości rozwiązań.

Sytuacja kryzysowa wywołuje stres i negatywne emocje. Stres jest identyfikowany wtedy, gdy jednostka spotyka się z oczekiwaniami ze strony środowiska lub pochodzącymi z własnego wnętrza. Te wymagania są tak obciążające, że poradzenie sobie z nimi obarczone jest dużym wysiłkiem człowieka lub nawet go przeciąża (por. np. Gerrig, Zimbardo, 2009; Furnham, 2010). Reakcje na stres występują w czterech obszarach: fizjologicznym, behawioralnym, emocjonalnym i poznawczym. Dzięki pomocy ze strony organizacji, otoczenia społecznego oraz własnym zasobom oddziaływanie stresu można zmniejszać. Czynnikiem ułatwiającym radzenie sobie ze stresem jest **elastyczność**. Posiadanie wachlarza różnorodnych strategii radzenia sobie ze stresem umożliwi dostosowanie tych wzorców zachowań do sytuacji. Zdolności adaptacyjne organizmu są pomocne w takich chwilach. Kryzysy mogą mieć różne oblicza. W sytuacji kiedy potrzebne jest działanie, przyda się radzenie zorientowane na problem. Dzięki temu zostaną uruchomione wszelkie mechanizmy ukierunkowane na rozwiązanie danej sytuacji, np. podjęcie walki, negocjowanie, ucieczka od sytuacji. Takie strategie są dobre, gdy można podjąć konkretne działania zmierzające do jej rozwiązania. Zdarzają się także sytuacje, w których w danym momencie działań nie można podjąć, np. trzeba czekać. Wtedy powinno być zastosowane radzenie zorientowane na emocje, np. odwrócenie uwagi, działania poprawiające własne samopoczucie, co pomaga obniżyć napięcie emocjonalne.

Zasoby w postaci **wsparcia społecznego** (rodzina, przyjaciele, współpracownicy, przełożeni, podwładni) dają poczucie oparcia i ułatwiają radzenie sobie z sytuacją kryzysową. Posiadanie więzi społecznych umożliwia lepsze radzenie sobie z trudnymi sytuacjami. Budowane relacje, tworzenie zespołów, nacisk na pracę zespołową i współpracę to istotne umiejętności społeczne. Szerokie wsparcie społeczne daje poczucie pewności, że w trudnej sytuacji inni pospieszą, aby ulżyć w takiej chwili, dając różne swoje zasoby emocjonalne, informacyjne oraz materialne. Menedżer jest osobą, która może wesprzeć innych w sytuacji kryzysowej, ale mając dobre kontakty z otoczeniem społecznym i różnorodne więzi, też uzyskuje pomoc i może liczyć na współdziałanie. Pracownik powinien wiedzieć, że menedżer wspomogę go, kiedy będzie miał trudności.

Również instytucjonalne formy wsparcia mogą być wykorzystywane w takiej sytuacji. Mogą one dotyczyć systemów wartości prezentowanych przez organizację, organizacji pracy, opieki zdrowotnej i psychologicznej oraz systemu socjalnego (zob. Terelak, 2005, s. 297). Wyobcowanie w sytuacji kryzysu jest najtrudniejszym

doświadczeniem. W związku z tym zorganizowane formy pomocy pracownikom mogą niwelować negatywne skutki sytuacji kryzysowej. Także znajomość takich możliwości przez menedżera może pomagać, gdyż wspiera go w takiej sytuacji. Menedżer nie jest wtedy jedyną osobą, która musi radzić sobie z kryzysem. Ma do dyspozycji pomoc pochodzącą z różnych stron (zob. Furnham, 2010, s. 39). Przełożeni, podwładni, udziałowcy, klienci mogą pomóc w takiej sytuacji i wyzwolić potencjał ludzki. Wyzwania zmuszają do wysiłku, ale wraz z pomocą ludzi stać na bardzo wiele i dochodzą oni do wysokich osiągnięć.

Kryzys może być wywołany przez wprowadzanie zmian lub jest spowodowany nagłymi, nieoczekiwanymi zmianami. Przewidywanie zmian, planowe wprowadzanie zmian koniecznych dla organizacji ułatwia zmniejszenie objawów niekorzystnych dla człowieka. Jeżeli jednak sytuacja kryzysowa już wystąpi, to dla pracowników znaczenie ma zachowanie i postawa menedżera. Kierownik w organizacji usiłujący poradzić sobie z sytuacją kryzysową i przeprowadzić przez nią pracowników musi umieć wpływać na zachowania pracowników i oddziaływać na ich postawy (zob. Robbins, 2001, s. 271). **Menedżer działa jako model**, do którego pracownicy się odwołują. Jest przedstawicielem organizacji i jego zwierzchnictwo powoduje, że ludzie, patrząc na jego zachowanie, budują swoją postawę wobec takich sytuacji również na przyszłość. Informacja, że na menedżera w trudnej sytuacji nie można liczyć, będzie ciążyć nad kolejnymi takimi doświadczeniami. Podstawowe braki w umiejętnościach menedżerskich wskazują, że menedżer często nie zwraca uwagi na zespół, którym kieruje (Nadler, 2011, s. 43). Dzieje się tak w obszarze udzielania pracownikom informacji zwrotnej, nieangażowania pracowników w zarządzanie partycypacyjne, nieumiejętności dostosowania zarządzania do osoby lub sytuacji, braku jasnych celów oraz trudności w szkoleniu i kierowaniu zespołem. Szczególnie interesujące, ze względu na radzenie sobie z sytuacją kryzysową, jest stwierdzenie, że menedżerowie mogą mieć trudność we współpracy z zespołem, którym kierują. Takie wyniki pokazują, że trudno liczyć na pomoc menedżera w sytuacji kryzysowej. Zostawieni sami sobie pracownicy skazani są na własne umiejętności i sposoby radzenia sobie z kryzysem.

Twórczy lider zaspokaja potrzeby związane z przygotowaniem ludzi do sytuacji kryzysowej (Sloane, 2002, s. 21-24). Działanie w warunkach ciągłego wywoływania zmian, wymaganie takiego podejścia od pracowników, wyzwalanie inicjatywy powoduje, że ludzie są stale wytrąceni z rutynowych metod działania, mają wiele pomysłów i nie obawiają się sytuacji nowości. Redukcja etatów, a co za tym idzie zwalnianie pracowników, jest sytuacją zmiany mogącej wywoływać kryzys i stres. W takim momencie pracownicy otwarci, kierowani przez twórczego lidera, łatwiej podejną do niej jako do problemu, który należy rozwiązać, widząc jednocześnie, że ma on wiele rozwiązań. Krócej u nich będą trwać obciążenia związane z sytuacją kryzysową.

Współcześnie uważa się, że permanentnie występują sytuacje kryzysowe. Właściwie kryzys gospodarczy, który w wielu krajach pojawił się w roku 2008, cały

czas trwa. Ostatnie oceny ekonomistów dotyczą poprawy na rynkach i powolnego wychodzenia z kryzysu, ale stan kryzysowy pomimo polepszenia nie znika (Baj, 27.10.2013). W Polsce kryzys był dostrzegany w mniejszym stopniu ze względu na stale rozwijającą się gospodarkę i przyrost PKB wyższy od wielu innych państw, dużo bardziej rozwiniętych od naszego kraju. Występująca stale sytuacja kryzysowa wymaga zmiany sposobów funkcjonowania w zakresie poznawczym oraz behawioralnym. Oczywiście, jeżeli ludzie pracują pod groźbą utraty pracy, mają niskie poczucie bezpieczeństwa. Dla osób o niższych kompetencjach lub wąskiej specjalizacji może to być sytuacja permanentnego stresu, gdyż dla nich utrata pracy może wiązać się z mniejszymi możliwościami znalezienia innej. Osoby o różnorodnych kompetencjach będą pewniejsze na rynku pracy i w ten sposób mogą zmniejszać swój stres, gdyż mają możliwości odnalezienia się w wielu miejscach pracy. Menedżer powinien zdawać sobie sprawę z sytuacji, w jakiej znajduje się gospodarka oraz firma, w której pracuje. Taka wiedza procentuje w kontaktach z podwładnymi, gdyż pozwala na wykorzystanie informacji w komunikowaniu się z pracownikami, aby pomóc im radzić sobie z sytuacją kryzysową.

Interesujące badania w Polsce przeprowadzono w kwietniu 2013 przez Fundację Kronenberga przy Citi Handlowy dla mikroprzedsiębiorstw i ich sposobów radzenia sobie z kryzysem (*Mikroprzedsiębiorca...*, 20.10.2013). Wyniki wskazują na to, że podejmowanie działań zaradczych wobec kryzysu wpływa na polepszenie nastrojów, a także pozwala przeciwdziałać negatywnym skutkom kryzysu, a wręcz rozwijać firmę. Znajomość konsekwencji kryzysu pozwala im zapobiegać, stosując odpowiednie środki. Przykładowo 84% firm nie zmieniło stanu zatrudnienia w ciągu osiemnastu miesięcy, co oznacza, że właściciele potrafią w swoich firmach stosować inne metody niż zwolnienia pracowników.

Kryzys może wystąpić jako konsekwencja poczucia straty (Kasprzak, 2000). Wtedy pojawiają się reakcje podobne jak w przypadku sytuacji żałoby. Każda strata ważna dla danej osoby prowadzić może do różnych reakcji. Sytuacja kryzysowa interpretowana przez człowieka jako stresor powoduje u niektórych osób wystąpienie reakcji depresyjnych. W zależności od przyjętej perspektywy źródeł depresji, przyczyny pojawienia się depresji mogą być różne. Przykładowo w ujęciu biologicznym za wystąpienie depresji odpowiadają obciążenia genetyczne, a także tendencja organizmu do reagowania na stres (Krzyżowski, 2002, s. 62-64). **Wiedza menedżera dotycząca jego pracowników, ich osobowości oraz wiedza związana z kryzysem i reakcjami ludzkimi na taką sytuację, rozumienie mechanizmów stresu** ułatwiać będą reagowanie adekwatne wobec grupy osób, a także wobec konkretnych pracowników. Psychologiczna perspektywa wskazuje, że wobec ludzi można przyjąć podejście nomotetyczne, polegające na szukaniu ogólnych zasad stosowanych w całej populacji, lub idiograficzne, które zwraca uwagę na historię indywidualną człowieka i różnice między ludźmi (Shaughnessy, Zechmeister, Zechmeister, 2002, s. 38-39). Jedno i drugie spojrzenie będzie przydatne przy podejmowaniu działań interwencyjnych podczas kryzysu i przy stosowaniu wszelkich zabiegów wobec pracowników.



### 3. Komunikacja w sytuacji kryzysowej – wskazówki dla menedżera interwenta

W interwencji kryzysowej chodzi o wypracowanie ogólnych wzorców pomocowych i komunikacyjnych możliwych do zaaplikowania w wymagających tego sytuacjach. Każda sytuacja kryzysowa, jak też w niej uczestniczący, są jednak na swój sposób różni. Zindywidualizowane empatyczne interakcje, elastyczne strategie działania, poparte czasem intuicją i twórczą inwencją udzielającego pomocy, stanowią o jej skuteczności. Wobec tego z jednej strony trudno podać uniwersalne schematy postępowania, ale z drugiej pojawia się silna ich potrzeba. W konsekwencji profesjonaliści dążą do sformułowania ogólnych zasad pomocy, z bardziej szczegółowymi wskazaniami odniesionymi do poszczególnych kategorii kryzysu (por. Kubacka-Jasiecka, 2010, s. 18).

W relacjach zawodowych rodzaj działań podjętych przez menedżera i czas ich trwania również zależy od rodzaju kryzysu oraz stanu psychicznego osoby inicjującej kryzysowe zachowanie. W przypadkach wymagających specjalistycznej pomocy interwencja menedżera powinna być doraźna, a następnie sprowadzać się do przekierowania pracownika do odpowiednich profesjonalistów. W pierwszym kontakcie jednak niezbędne są kompetencje komunikacyjne menedżera adekwatne do sytuacji oraz umiejętność postępowania z osobami tracącymi kontrolę nad zachowaniem.

Do ogólnych założeń pomocy w kryzysie należy zaliczyć zgodne z paradygmatem salutogenetycznym „zwiększenie siły i mocy osoby w kryzysie oraz zwiększenie kontroli nad sytuacją kryzysu i swoim otoczeniem, ale również samokontroli” (Kubacka-Jasiecka, 2010, s. 18). Zadaniem interwenującego jest wspieranie w dążeniu do przywrócenia równowagi osoby wymagającej pomocy, a nie wyręczanie jej w rozwiązywaniu problemów. Chodzi więc o towarzyszenie dotkniętemu kryzysem w poszukiwaniu własnych możliwości i odbudowaniu zaplecza psychicznego i społecznego.

Istnieje krucha granica pomiędzy udzieleniem pomocy drugiej osobie a przyszłowiowym „wchodzeniem z butami w jej życie”. Należy więc koncentrować się na tym, co tu i teraz, szukać osobistych wątków tylko w takim wymiarze, który pozwoli pomóc rozwiązać konkretną sytuację. Nie porywać się na zbyt ambitne cele, np. natychmiastową i całościową zmianę życia lub osobowości osoby, której pomoc jest udzielana. Warto pamiętać i stosować w ustalaniu celów koncepcję SMART (akronim z języka angielskiego oznaczający formułowanie celów na następujących zasadach: *Simple* – cel powinien być zrozumiały/prosty, *Measurable* – mierzalny, *Achievable* – możliwy do osiągnięcia, *Relevant* – istotny dla wykonawcy oraz *Timely* – określony w czasie).

Działania i komunikacja menedżera-interwenta będą różne w zależności od tego, czy sytuacja ma charakter interwencji w trybie ratunkowym/pilnym (ang. *emergency*), czy nie. W pierwszym przypadku komunikacja i działania powinny

być dyrektywne, zwłaszcza gdy sytuacja zostanie oceniona jako zagrażająca współpracownikom, organizacji czy pracownikowi w kryzysie, a ponadto on sam nie jest w stanie podjąć działań korygujących. W takim przypadku zasadny będzie komunikat typu *Chcę, abys zrobił to a to*. Jeśli pojawią się zachowania agresywne, nie musimy się na nie godzić. Powstrzymaniu agresji słownej może posłużyć wypowiedziane zdecydowanym tonem słowo *Stop* lub *Zaczekaj* albo wyjście z pomieszczenia (Wilmot, Hocker, 2011, s. 314-315). Skuteczny również może być komunikat o następstwach niepohamowanej agresji, np. *Nie będę z Tobą rozmawiać takim tonem*.

W drugim przypadku, gdy czasu na interwencję jest więcej, może ona mieć charakter poradnictwa kooperatywnego, podkreślającego wspólnotę – „my”, np. *Wiem, że to trudne, ale możemy się tym zająć*.

W ostrym kryzysie momentem sprzyjającym nawiązaniu więzi z osobą w kryzysie jest krótki moment szczytowego napięcia kryzysowego, w którym dotychczas stosowane przez nią rozwiązania się nie sprawdzają. Jest ona wyjątkowo podatna na działania perswazyjne i dyrektywne ze strony osób interweniujących (por. Kubačka-Jasiecka, 2010, s. 89).

W budowaniu więzi z osobą wymagającą pomocy szczególną rolę pełni empatyczne słuchanie, czyli słuchanie nie tylko wypowiedzianych przez nią słów, ale wczuwanie się w jej sytuację, emocje i doświadczenia. Dzięki temu czuje się ona rozumiana i akceptowana. Empatyczne słuchanie znajduje się na najwyższym poziomie spośród pięciu poziomów słuchania i pochłania najwięcej energii (zob. Stankiewicz, 1998, s. 75). J. Stankiewicz podaje kilka strategii udzielenia pomocy rozmówcy poprzez aktywne słuchanie:

- udzielenie rady, np. *Jeżeli byłbym na Pana miejscu...*, zachowując jednak w tym względzie dużą roztropność i ostrożność, pamiętając, że nie ma rad uniwersalnych;
- poparcie bądź przywrócenie zaufania, np. *Znając Twoje umiejętności, wybierzesz korzystne dla siebie rozwiązanie...*;
- wypowiedź empatyczną połączoną z zadaniem pytań, dzięki którym rozmówca ma szansę na wyładowanie nadmiaru energii i poczucie, że jest rozumiany, np. *Widzę, że jesteś zagubiony. Nie możesz się zdecydować, czy podjąć ryzyko...*;
- analiza problemu przy pomocy pytań i udzielenie rady, np. *Kiedy Pan zaczął narzekać na złe samopoczucie?* (por. Stankiewicz, 1998, s. 82).

W zależności od sytuacji i celu, słuchanie empatyczne może być wspierane słuchaniem nierefleksyjnym i refleksyjnym. Pierwsze wiąże się z minimalnymi reakcjami ustnymi (głównie parajązykowymi), dzięki czemu rozmówca wie, że jest słuchany i ma możliwość ekspresji, szczególnie wtedy, gdy przeżywa negatywne emocje, ma problemy z zaprezentowaniem osobistych kłopotów lub gdy nie czuje się swobodnie, rozmawiając z przełożonym. Ten rodzaj słuchania nie sprawdza się, gdy rozmówca nie przejawia chęci do rozmowy lub gdy nie dopuszcza do głosu.

Słuchanie refleksyjne to reagowanie werbalne nieoceniające na komunikaty nadawcy z wykorzystaniem parafrazy, podsumowania, prośby o wyjaśnienie, np. *Proszę mnie poprawić, jeśli się mylę...; Czy mógłby Pan/i wyjaśnić?* (por. Stankiewicz, 1998, s. 83).

J. Stankiewicz podaje szereg zasad, których należałoby przestrzegać, by słuchanie było skuteczne. Jedne z ważniejszych to: wykorzystanie techniki odzwierciedlenia, unikanie przerywania i dopowiadania tego, co nam się wydaje, że rozmówca chce powiedzieć, parafrazowanie, nieoceniać (zwłaszcza gdy nie zgadzamy się z poglądami rozmówcy), koncentrowanie się na rozmowie zarówno od strony werbalnej, jak i niewerbalnej oraz nieporuszanie wątków pobocznych i rozpraszających, tworzenie atmosfery sprzyjającej rozmowie poprzez otwartość, zaufanie i empatię (por. Stankiewicz, 1998, s. 83-85).

**Aktywne słuchanie zakłada wykorzystywanie pytań**, które pozwalają: dowiedzieć się, co się stało, odtworzyć zajście, uporządkować myśli osoby w kryzysie, spełnić terapeutyczną funkcję dla takiej osoby, bo pozwalają zreferować to, co wywołało niekorzystne emocje i je zrozumieć.

W literaturze podawane są następujące przykłady pytań wobec osób w kryzysie:

*Jak się Pan/i czuje? Czy teraz czuje się Pan/i lepiej? Dzięki czemu? W czym mogę pomóc? Co mogę dla Ciebie zrobić?* (Kubacka-Jasiecka, 2010, s. 125).

Jeśli ktoś maskuje smutek, można zapytać: *Czy mogę Ci w czymś pomóc? Czy wszystko w porządku?* (Ekman, 2012, s. 120), pozostawiając decyzję, czy druga osoba chce odkryć emocje. Pojawiają się wątpliwości (również wyrażone przez studentów, z którymi prowadzę zajęcia) w przypadku tak postawionych pytań, na ile nawiążemy kontakt z rozmówcą i czy konwersacja nie zostanie potraktowana zdawkowo, zarówno przez jedną, jak i drugą stronę. Pomagający „odrobił lekcję”, a oczekujący pomocy może odwołać się do zdawkowego „nie”, czekając w nadziei, że rzeczywista pomoc nadejdzie. Odmowa pomocy czasem jest manifestem cierpienia i trudnej sytuacji, w jakiej znalazła się dana osoba. Wydaje się zatem, że pytania otwarte ukierunkowujące i służące nawiązaniu relacji w tym przypadku będą bardziej korzystne. Czasem rozmówca nie potrafi określić, czego potrzebuje.

W sytuacji strachu bezpieczne będą pytania sondujące: *Czy chciałbyś w tej sytuacji o czymś jeszcze ze mną porozmawiać? Wyczuwam, że chodzi o coś jeszcze, o czym powinniśmy pogadać? Czuję, że coś Cię martwi, czy mogę Ci jakoś pomóc?* (Ekman, 2012, s. 178).

Wobec osoby agresywnej należy dobrze się zastanowić, czy podjąć problem, bo sytuacja może okazać się niewygodna dla obu rozmówców – pytanie może być zaproszeniem do niepotrzebnej konfrontacji. Najczęściej przy silnych emocjach proponuje się chwilowe odczekanie, by posłużyć się pytaniem, np. *Moja decyzja mogła Cię rozgniewać, czego żałuję; powiedz mi, czy mogę zrobić coś, aby ci pomóc? Miałem wrażenie, że byłeś zdenerwowany (że Cię to dotknęło), i zastanawiam się, czy nie pomogłaby Ci rozmowa na ten temat lub Chętnie porozmawiam z Tobą na temat*

tego, co o tym sądzisz; Zależałoby mi na możliwości rozmowy z Panią w terminie, który uzna Pani za stosowny, na temat tego, co w moim postępowaniu nie spodobało się Pani albo organizacji (Ekman, 2012, s. 153-155). W przywołanych wypowiedziach uznaje się gniew drugiej osoby oraz sygnalizuje się gotowość pomocy pomimo niekorzystnej sytuacji. Poszanowanie godności, rozumienie i nieocenianie to kolejne warunki skutecznej komunikacji, która może być budowana według wzorca XYZ (zob. Wilmot, Hocker, 2011, s. 314) – *kiedy robisz X; w sytuacji Y; czuję Z*, np. *kiedy nie pozwalasz mi zabrać głosu (X) na zebraniu zespołu (Y), czuję się zawiedziony i lekceważony (Z)*.

Przy zmianach w organizacji ludziom towarzyszą różne emocje. Często reakcją są ataki na liderów i menedżerów. Zadaniem menedżera jest takie działanie i rozmowa, by pracownicy poczuli, że ich złość jest zrozumiała. Bill Quirke uważa to za lepsze niż walka ze złością, a słuchanie jest o wiele ważniejsze, ponieważ pozwala poznać źródło problemów (por. Quirke, 2011, s. 172).

Do umiejętności i ogólnych zasad komunikacji interwenta z osobą w kryzysie należy zaliczyć:

- wysoki poziom samoświadomości, empatii i motywacji do konstruktywnego rozwiązywania problemów;
- unikanie „osądzania”, co jest trudne, zwłaszcza gdy nie zgadzamy się z rozmówcą;
- zachowanie równowagi i spokoju odzwierciedlone w komunikacji werbalnej i niewerbalnej;
- umiejętność aktywnego słuchania, w tym konstruowania pytań i częstego posiłkowania się nimi;
- umiejętność zachowania się i komunikowania w sposób asertywny;
- w sytuacjach pilnych (ang. *emergency*) umiejętność sięgania do źródeł władzy i dyrektywnego komunikowania.

#### 4. Podsumowanie

Kryzys można oswoić poprzez znajomość konsekwencji takiej sytuacji. Przygotowanie do interwencji oznacza konieczność posiadania specyficznych kompetencji. Należy do nich wiedza merytoryczna z zakresu sytuacji kryzysowych i ich skutków. Potrzebna jest także wiedza na temat pracowników, ich sposobów działania i osobowości. Radzenie sobie z kryzysem wymaga także określonych cech osobowości, szczególnie związanych ze sferą emocjonalną, a także z możliwościami poznawczymi jednostki. Oprócz tego ważne są różnorodne umiejętności, do których należą strategie postępowania w stresie, umiejętności inteligencji emocjonalnej, ze szczególnym wskazaniem na sprawność komunikowania się w sytuacji kryzysu. Taka zdolność staje się wsparciem dla pracowników, pozwala zażegnać rozwój kryzysu, wspomaga podczas jego wystąpienia oraz może doprowadzić do jego szybszego zakończenia.

## MANAGER IN THE ROLE OF INTERVENE IN CRISIS SITUATION – SELECTED PERSONALITY TRAITS, SKILLS AND COMMUNICATION SKILLS

**Summary:** Crisis situations appear very often and unexpectedly. Although each crisis situation, as well as participating in it, are different, general rules are created to deal with crisis. This article shows how manager should behave and communicate with workers in crisis situation. Some personality traits like emotional balance, extroversion, openness, emotional intelligence, creativity help him. Action and communication of manager in intervention depending on the situation. In case of emergency manager should used to communicate prescriptive otherwise, should be used more empathic listening and questions. Good communication is very important to help other find emotional balance.

**Keywords:** management science, psychology of management, communication in a crisis situation

### BIBLIOGRAFIA

#### Pozycje książkowe:

- [1] CHYBICKA A., 2006, *Psychologia twórczości grupowej*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.
- [2] EKMAN P., 2012, *Emocje ujawnione*, Wyd. Helion, Gliwice.
- [3] FURNHAM A., 2010, *50 teorii psychologii, które powinieneś znać*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [4] GERRIG R.J., ZIMBARDO P.G., 2009, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [5] GOLEMAN D. (red.), 2007, *Emocje destrukcyjne*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
- [6] GOLEMAN D., BOYATZIS R., MCKEE A., 2002, *Naturalne przywództwo*, Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław–Warszawa.
- [7] KOŹMIŃSKI A.K., JEMIELNIAK D., 2008, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- [8] KRZAKIEWICZ K., 2008, *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- [9] KRZYŻOWSKI J., 2002, *Depresja*, Wydawca „Medyk”, Warszawa.
- [10] KUBACKA-JASIECKA D., 2010, *Interwencja kryzysowa. Pomoc psychologiczna w kryzysach psychologicznych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- [11] MIGDAŁ K., 2003, *Psychologia w praktyce społecznej*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
- [12] MITROFF I., 2007, *Od zarządzania kryzysowego do przywództwa w sytuacjach kryzysowych*, [w:] *Biznes. Zarządzanie firmą*, Tom I, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [13] MORREALE S.P., SPITZBERG B.H., BARGE J.K., 2007, *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, Wyd. Naukowe PWN SA, Warszawa.
- [14] NADLER R.S., 2011, *Inteligencja emocjonalna w biznesie*, Wydawnictwo HELION, Gliwice.
- [15] NĘCKA E., 2005, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- [16] QUIN R.E., FAERMAN S.R., MCGRATH M.R., 2007, *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa.

- [17] QUIRKE B., 2011, *Komunikacja wewnętrzna krok po kroku*, Wyd. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- [18] ROBBINS S.P., DeCENZO D.A., 2002, *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [19] ROBBINS S.P., 2001, *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo ZYSK i S-ka, Warszawa.
- [20] SHAUGHNESSY J.J., ZECHMEISTER E.B., ZECHMEISTER J.S., 2002, *Metody badawcze w psychologii*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- [21] SLOANE P., 2005, *Twórcze myślenie w zarządzaniu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- [22] STANKIEWICZ J., 1998, *Komunikowanie się w organizacji*, Wyd. Politechniki Zielonogórskiej, Zielona Góra.
- [23] TERELAK J.F., 2005, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa.
- [24] TIEGER P.D., BARRON-TIEGER B., 1999, *Rób to, do czego jesteś stworzony*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- [25] WILMOT W.W., HOCKER J.L., 2011, *Konflikty między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

### **Netografia**

- [1] *Mikroprzedsiębiorca a rozwój – cz. 2. badania „Sposoby radzenia sobie z kryzysem w mikrofirmach”*, 2013, [www.citibank.pl](http://www.citibank.pl).
- [2] *Jung Typology Test*, 2013, [www.humanmetrics.com](http://www.humanmetrics.com).
- [3] KASPRZAK J., 2000, *Interwencja kryzysowa*, [www.psychologia.edu.pl](http://www.psychologia.edu.pl).
- [4] BAJ L., *Czy Polska złapie falę wznoszącą? Rozmowa z Rezą Moghadamem z MFW*, 2013, [www.wyborcza.biz](http://www.wyborcza.biz).