

Właściwości sterownicze pożądane u osób zarządzających w sytuacjach kryzysowych

Wstęp

Mogą występować różnego rodzaju sytuacje kryzysowe, na przykład powoździe, pożary, trzęsienia ziemi, rozmaite katastrofy, awarie i wypadki. Sytuacje te mogą być spowodowane „siłami natury” albo błędem człowieka. Zdarza się, że w sytuacjach kryzysowych ludzie popełniają błędy, przez co pogłębiają zaistniały kryzys. Przerażeni ludzie – uczestnicy tych sytuacji – mogą popełniać błędy, które bardzo trudno przewidzieć i zapobiegać im. Osobom zarządzającym w sytuacjach kryzysowych nie wolno się mylić, każda ich niewłaściwa decyzja może zaostrzyć i pogłębić kryzys oraz spotęgować jego negatywne skutki, może przyczynić się do zaostrzenia sytuacji kryzysowej, a nawet do jej wystąpienia wówczas, gdy osoba ta:

- zlekceważy pojawiające się zagrożenia;
- nie ma kompetencji koniecznych do realizowania określonych funkcji;
- niewłaściwie monitoruje zmiany zachodzące w otoczeniu, na przykład błędnie ocenia pierwsze symptomy kryzysu;
- nieprawidłowo reaguje na nowe zdarzenia, które ją zaskakują;
- popełnia błędy w procesie komunikowania się [Wilsz 2012: 271–272].

A także, jak podkreśla Aneta Zelek, osoba zarządzająca w sytuacjach kryzysowych podejmuje błędne decyzje, często nie mając wystarczającej ilości informacji albo na przykład będąc pod silną presją czasu [Zelek 2003: 38].

Przebieg sytuacji kryzysowej jest najczęściej gwałtowny, zmiany pojawiają się nagle i bardzo szybko rozprzestrzeniają się. Dynamiczny i wieloaspektowy charakter tych sytuacji powoduje, że proces podejmowania decyzji we wszystkich ich fazach jest niezwykle skomplikowany. Dotyczy to przede wszystkim decyzji, które w możliwie najkrótszym czasie doprowadzą do zakończenia kryzysu i zminimalizowania potencjalnych szkód, w wyniku których osiągnięty zostanie stan sprzed kryzysu. Na przebieg wszystkich faz sytuacji kryzysowej mają przede wszystkim wpływ osoby zarządzające w tych sytuacjach, które są odpowiedzialne za bezpieczeństwo, od ich profesjonalizmu zależy, jak szybko zakończy się kryzys i jakie będą jego ostateczne skutki.

Osoby zarządzające w sytuacjach kryzysowych, które w dalszej części artykułu będę nazywała *m e n e d ż e r a m i k r y z y s u*, powinny więc mieć odpowiednie predyspozycje osobowościowe – podobne do tych, które posiadają inni menedżerowie, właściwą – ze względu na specyfikę ich pracy – wiedzę i umiejętność wykorzystania jej przy podejmowaniu decyzji w konkretnych sytuacjach kryzysowych, które są niezmiernie skomplikowane i bardzo często ich przebieg jest trudny do przewidzenia.

1. Cechy współczesnego menedżera

Według opinii specjalistów z dziedziny zarządzania, wybitny menedżer powinien posiadać następujące cechy:

- wysokie kwalifikacje zawodowe (doskonały specjalista), wiedza psychologiczna i zdolności organizacyjne;
- umiejętność komunikowania się z ludźmi, rozumienia ludzi i okazywania im uznania;
- poczucie odpowiedzialności społecznej i zmysł pracy zawodowej;
- stworzenie pozytywnej motywacji do pracy i dbanie o właściwą atmosferę pracy;
- bezpośrednio, odważne angażowanie się w problem, gotowość do ponoszenia ryzyka i odpowiedzialności;
- dbałość o wspólne interesy i wartości, poczucie wspólnoty przy rozwiązywaniu problemów;
- umiejętność kalkulacji i analizowania poziomu ryzyka (ryzyko antycypowane i kontrolowane), poszukiwania szans i szybkiego reagowania na pojawiające się okazje;
- koncentracja działań na podstawie ustalonych priorytetów oraz cierpliwość, wytrwałość i upór w dążeniu do osiągnięcia wytyczonych celów;
- zdolność do działania pod naciskiem zewnętrznym, utrzymania sprawności w sytuacjach pełnych napięć i świadomość granic własnych możliwości (odporność na frustracje i obciążenia psychiczne);
- uczciwe załatwianie spraw z innymi partnerami, tworzenie atmosfery szczerości i otwarcia, uprzejmości, wyrozumiałości i jasne wyrażanie swoich myśli;
- poczucie własnej wartości, pewność siebie, przedsiębiorcze myślenie, zdolność przewidywania i przekonywania, umiejętność godzenia racjonalności z intuicją;
- posiadanie wizji rozwoju firmy i rozumienie konieczności zmian jako podstawy kreatywnych i zyskownych działań oraz łączenia zagadnień bieżących z perspektywicznymi;
- odczuwanie potrzeby uzupełniania zdobytej już wiedzy, rozszerzania praktycznych umiejętności kierowniczych i dążenie do osiągnięcia wysokiego poziomu profesjonalizmu [Penc 2010: 83–85].

Wymienione wyżej cechy powinien również posiadać menedżer kryzysu, ponadto, by skutecznie osiągać stojące przed nim cele, powinien między innymi:

- zadbać zwłaszcza o tzw. informacje strategiczne, które decydują o jego sprawności strategicznej, rozumianej jako zdolność do dokonywania zmian strukturalnych i przystosowywania się do otoczenia i jego dynamiki;
- nie może ograniczać się wyłącznie do myślenia w kategoriach komputerowych programów optymalizacji, albowiem informacje nie mogą przekształcać się automatycznie w decyzje, a tylko prowadzić do decyzji i działania;
- powinien mieć zawsze świadomość, że informacje służą do identyfikacji problemów, opisywaniu przyszłych warunków, w jakich będzie funkcjonował;
- musi pamiętać, że nie zawsze daje się zamienić niepewność w pewność na bazie racjonalnej i że trzeba też polegać na własnym wyczuciu i własnej ocenie, czyli na tzw. intuicji;
- powinien stale poszerzać swoją wiedzę;
- musi poszukiwać nowych rozwiązań rozszerzających jego możliwości twórcze, by realizować nowe idee i koncepcje w praktyce [Penc 2007: 15–16].

Wydaje się, że jeśli menedżer kryzysu będzie posiadał wymienione przez Józefa Penca cechy oraz jeśli będzie spełniał wskazane wyżej przez tego autora postulaty, sprosta stawianym mu wymaganiom.

2. Wymagania stawiane menedżerowi kryzysu

Skuteczny współczesny menedżer, również menedżer kryzysu, powinien posiadać wrodzone predyspozycje osobowościowe, dzięki którym nabędzie niezbędną w jego pracy wiedzę, umiejętności i kompetencje.

Według Janusza Ziarko i Jolanty Walas-Trębacz: „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” [Ziarko, Walas-Trębacz 2010: 112]. Autorzy ci podkreślają również, że „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” [Ziarko, Walas-Trębacz 2010: 112]. J. Ziarko i J. Walas-Trębacz zwracają również uwagę, że „sprawni przywódcy mogą przyczynić się do poprawy efektywności działania w dziedzinie zarządzania kryzysowego, szczególnie poprzez umiejętne wykorzystanie potencjału ludzkiego” [Ziarko, Walas-Trębacz 2010: 113]. Aleksandra Skrabacz podkreśla natomiast, że rola przywódcy nie ogranicza się do podejmowania aktywnych działań w skrajnie dramatycznych okolicznościach. Jego podstawową misją w obszarze ochrony ludności powinno być inspirowanie ludzi do podejmowania działań na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa samym sobie [Skrabacz 2006: 199].

Menedżer kryzysu funkcjonuje w szybko zmieniającym się otoczeniu, co stawia wymóg ciągłego monitorowania tego otoczenia i adekwatnego do dokonujących się w nim zmian modyfikowania własnych decyzji, czyli elastycznego działania. Omówione tu umiejętności wymagają jak największej zdolności kojarzenia wszelkiego rodzaju informacji, również tych, które na pierwszy rzut oka nie wydają się mieć istotnego znaczenia w analizowanej sytuacji kryzysowej. Skuteczny menedżer kryzysu powinien mieć niezmiernie szerokie horyzonty, aby ogarnąć wszystkie czynniki, które mogą mieć wpływ na sytuację kryzysową, musi umieć błyskawicznie stosować posiadaną wiedzę do rozwiązywania pojawiających się problemów. Powinien też posiadać umiejętności interpersonalne na wysokim poziomie, gdyż jego przywództwo jest również „umiejętnością wpływania na jednostki i grupy ludzi na wszystkich organizacyjnych poziomach, w toku długotrwałego zarządzania procesem urzeczywistniania wizji zarządzania kryzysowego” [Ziarko, Walas-Trębacz 2010: 113].

Menedżera kryzysu powinna cechować bardzo duża odporność psychiczna i odporność na stres ze względu na niezmiernie stresujący rodzaj działań, który dotyczy ogromu ludzkiego nieszczęścia, powinien więc umieć panować nad emocjami i skutecznie je kontrolować. Powinien być skoncentrowany głównie na otoczeniu, umieć skutecznie dostrzegać i zbierać informacje na temat faktów i zdarzeń pojawiających się w sytuacji kryzysowej, powinien umieć wyciągać wnioski z tej sytuacji, a więc posiadać umiejętności syntetyzowania oraz umieć podejmować optymalne decyzje. Wszelkiego typu działania menedżera kryzysu powinny zawsze być sprawne, skuteczne i społecznie odpowiedzialne.

3. Właściwości sterownicze i ich rola w działalności zawodowej menedżera kryzysu

Zachowania człowieka, a więc również menedżera oraz podejmowane przez niego decyzje zależą od dwóch grup czynników: czynników środowiskowych oraz czynników wewnętrznych, tzn. cech osobowości. Tak więc również skuteczność kierowania/sterowania menedżera kryzysu zależy od tych dwóch grup czynników.

Z systemowego punktu widzenia osobowość człowieka stanowi zespół stałych i zmiennych właściwości sterowniczych. Właściwości sterownicze stałe są niezależne od oddziaływań otoczenia, a więc niekształtowane. Pełnią one funkcje predyspozycji zawodowych. Właściwości sterownicze zmienne są cechami zależnymi od oddziaływań otoczenia, można je kształtować, funkcje tych właściwości pełnią zmiennie cechy osobowości (na przykład wiedza, którą można ustawicznie zdobywać oraz bezustannie zapominać, jeśli nie jest w użyciu).

Właściwości sterownicze stałe u menedżera kryzysu można przeanalizować w kontekście opracowanej przeze mnie, na bazie teorii systemu autonomicznego Mariana Mazura [Mazur 1966], koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości [Wilsz 2009: 88–93, 261–285].

Działalność menedżera kryzysu należy rozpatrywać z punktu widzenia dwóch grup właściwości sterowniczych stałych:

- **I grupa** stałe indywidualne cechy osobowości w dziedzinie funkcji intelektualnych;
- **II grupa** stałe indywidualne cechy osobowości w dziedzinie stosunków interpersonalnych.

Od wielkości właściwości sterowniczych należących do II grupy zależą między innymi umiejętności interpersonalne oraz umiejętności wywiązywania się z ról zawodowych najbardziej odpowiednich dla danego człowieka. U menedżera kryzysu należy skoncentrować się przede wszystkim na jego umiejętnościach interpersonalnych, które powinny być na jak najwyższym poziomie oraz umiejętnościach pozwalających na perfekcyjne wywiązywanie się z funkcji organizatora – odpowiednie wartości właściwości sterowniczych II grupy będą temu sprzyjały.

Od wielkości właściwości sterowniczych należących do I grupy zależy funkcjonowanie intelektualne: zdolności kojarzenia, zdolności analizowania, syntetyzowania i przewidywania, trafność podejmowanych decyzji itp. Z wymienionych względów wartości wszystkich właściwości sterowniczych pierwszej grupy u menedżera kryzysu powinny być jak największe.

Zakończenie

W celu określenia wartości właściwości sterowniczych stałych, które sprzyjają efektywnemu funkcjonowaniu menedżera kryzysu, należy szczegółowo przeanalizować realizowane przez niego funkcje oraz zadania, stawiane mu wymagania, a także pożądaną osobowość, a następnie precyzyjnie określić zakres każdej stałej indywidualnej cechy osobowości, w którym powinna mieścić się odpowiednia cecha danego menedżera kryzysu, by przebieg jego pracy był prawidłowy. W kolejnym artykule szczegółowo przeanalizuję te zagadnienia, omówię i uzasadnię dopuszczalne zakresy wskazane dla każdej cechy menedżera kryzysu.

Literatura

- Mazur M. (1966), *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych*, Warszawa.
- Penc J. (2007), *Systemowe zarządzanie organizacją. Nowe zadania, funkcje i reguły gry*, Szczytno.
- Penc J. (2010), *Nowe zarządzanie w nowej gospodarce*, Warszawa.
- Skrabacz A. (2006), *Ochrona ludności w Polsce w XXI wieku*, Tarnów.
- Wilsz J. (2009), *Teoria pracy. Implikacje dla pedagogiki pracy*, Kraków.
- Wilsz J. (2012), *Mechanizmy ludzkich zachowań w sytuacjach kryzysowych [w:] Inżynieria bezpieczeństwa a zagrożenia cywilizacyjne*, red. A. Gil, U. Nowacka, M. Chmiel, Częstochowa.
- Zelek A. (2003), *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Warszawa.
- Ziarko J., Walas-Trębacz J. (2010), *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Kraków.

Streszczenie

W artykule przedstawiono wymagania stawiane osobom zarządzającym w sytuacjach kryzysowych, również dotyczące ich osobowości. Przeanalizowano ich osobowość w kontekście koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości. Wskazano pożądane u tych osób wartości tych cech ze względu na ich efektywne funkcjonowanie w sytuacjach kryzysowych.

Słowa kluczowe: właściwości sterownicze, stałe indywidualne cechy osobowości, zarządzanie kryzysowe.

Control features expected from management personnel in emergency situations

Abstract

Requirements expected from management personnel in emergency situations are discussed in the paper, including those related to their personalities. Management personnel personalities were analyzed in the context of constant individual personality traits. Desired value levels of those traits were identified with regard to the efficiency of their professional performance in emergency situations.

Key words: control features, constant individual personality traits, emergency situations.