

Adriana CHOWANIEC\*

## PSYCHOLOGICZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA I POMOCY W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH

### **Streszczenie**

*Działanie w sytuacji kryzysowej wymaga od zarządzających i ratowników posiadania odpowiednich cech osobowości i umiejętności. Zarządzanie kryzysowe wymaga zatem odpowiedniego doboru kandydatów do pracy. W artykule przedstawiono propozycje zbioru cech osobowości i zdolności przydatnych zarządzającym w sytuacji katastrofy. W dalszej części poruszony został problem stresu pourazowego występującego u ratowników i służb mundurowych, a także zaprezentowane zostały propozycje terapii w miejscu pracy, jak i prowadzonej przez profesjonalistów. Kolejnym rozpatrywanym aspektem jest profilaktyka i zarządzanie bezpieczeństwem, które ma na celu budowę społeczeństwa potrafiącego minimalizować prawdopodobieństwo wystąpienia katastrofy.*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie kryzysowe, zespół stresu pourazowego, osobowość osób zarządzających, zarządzanie bezpieczeństwem.

### **Wstęp**

Praca osób odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe wymaga posiadania odpowiednich zasobów osobowościowych i predyspozycji do pracy w trudnych warunkach. Nieodpowiedni ludzie na stanowiskach kierowniczych w sytuacjach kryzysowych mogą popełnić błędy, które w konsekwencji mogą pogłębić rozmiar katastrofy, czy nawet zagrozić życiu lub zdrowiu poszkodowanych oraz podwładnych. We współczesnych społecznościach coraz większe znaczenie w selekcji kandydatów do pracy nabierają różne kryteria psychologiczne, a wśród nich profile osobowości, indywidualne kompetencje czy zdolności. Wykorzystanie wiedzy teoretycznej oraz badań empirycznych do wyodrębnienia istotnych kompetencji i możliwości kandydatów do pracy w służbach mundurowych, ratowniczych czy kierowniczych, wydają się być istotnym zagadnieniem, wartym dalszej eksploracji. Zjawiskiem

---

\* Mgr Adriana Chowaniec, doktorantka w Instytucie Psychologii na Katolickim Uniwersytecie Lubelskim Jana Pawła II.

często towarzyszącym w zarządzaniu i pomocy w sytuacjach katastrofy jest zespół stresu pourazowego. Problem stresu pourazowego i wypalenia zawodowego służb odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe wciąż nie jest w opinii publicznej szeroko poruszany. Od ratowników i służb wymaga się ogromnej odporności psychicznej. Praca w ekstremalnie trudnych warunkach, presja czasu, narażenie na traumatyczne przeżycia w pewnym okresie czasu musi skutkować obniżeniem nastroju i utratą sił do pracy. Bagatelizowanie zjawiska i brak pomocy może skutkować pogłębieniem się urazów oraz doprowadzić do wypalenia zawodowego czy zespołu stresu pourazowego. Autor artykułu pragnie zwrócić uwagę na skalę tego zjawiska oraz przedstawić propozycję pomocy i wsparcia koniecznego w pracy służb mundurowych oraz ratowników medycznych.

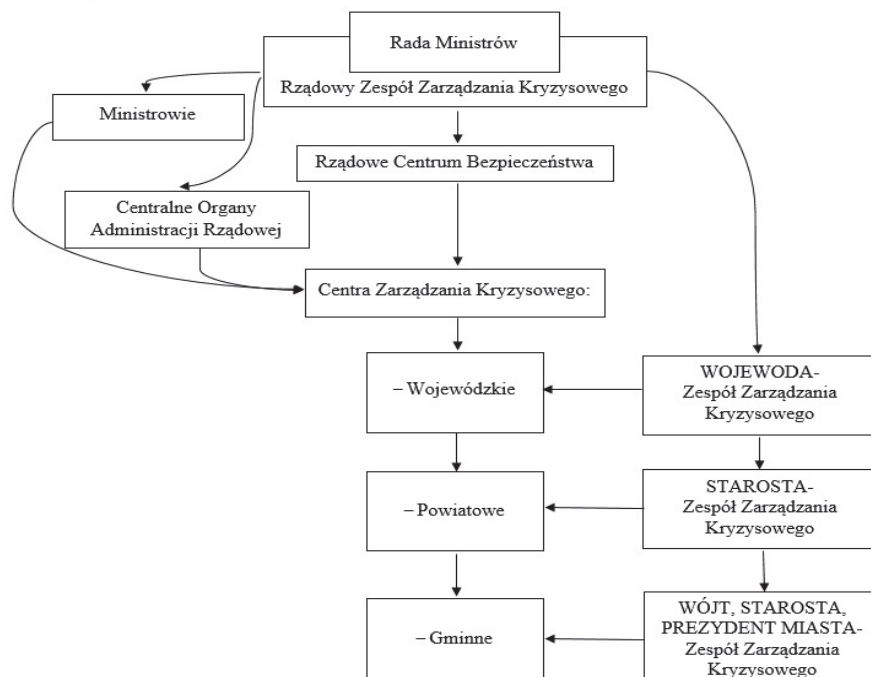
### **1. Zarządzanie kryzysowe oraz specyfika sytuacji kryzysowej**

W ustawie o zarządzaniu kryzysowym zawarta jest następująca definicja zarządzania kryzysowego: „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>1</sup>. Złożoność współczesnego życia społecznego oraz różnorodność możliwych do wystąpienia katastrof naturalnych i katastrof wywołanych działalnością człowieka wymaga zaangażowania w zarządzanie kryzysowe osób na różnych szczeblach. W Polsce za rozwój i organizację systemu zarządzania kryzysowego odpowiadają następujące organy:

---

<sup>1</sup> Art. 2. Ustawy o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26 kwietnia 2007 (Dz. U. z 2007 r. Nr 89, poz. 590 z późn. zm.).

Rysunek 1. Organizacja systemu zarządzania kryzysowego w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Ziarko, J. Walas-Trębacz, *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Kraków 2010, s. 131, Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26 kwietnia 2007 (Dz.U.z 2007 r., Nr 89, poz. 590 z późn. zm.).

Ustawa o zarządzaniu kryzysowym nakłada na Radę Ministrów obowiązek sprawowania zarządzania kryzysowego na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Przy Radzie Ministrów powoływany jest Rządowy Zespół Zarządzania Kryzysowego, pełniący funkcję organu opiniotwórczo-doradczego w sprawach inicjowania i koordynowania działań podejmowanych w ramach zarządzania kryzysowego. W skład grup roboczych Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego wchodzi osoby powoływane przez ministra właściwego do spraw wewnętrznych na wniosek różnych organów administracji rządowej. Ministrowie i organy administracji rządowej tworzą centra zarządzania kryzysowego. Dodatkowo na szczeblu centralnym funkcjonuje Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, które jest odpowiedzialne między innymi za planowanie cywilne, monitorowanie potencjalnych zagrożeń, uruchamianie procedur związanych z zarządzaniem kryzysowym czy przeciwdziałanie zagrożeniom. Istotną rolę w systemie zarządzania kryzysowego pełni

także administracja lokalna, zarówno rządowa, jak i samorządowa. Na każdym szczeblu lokalnym tworzone są Zespoły Zarządzania Kryzysowego (wojewódzkie, powiatowe czy gminne)<sup>2</sup>. Odpowiednia koordynacja działań w ramach zarządzania kryzysowego na obszarze gminnym, powiatowym, wojewódzkim czy ogólnokrajowym wymaga tworzenia systemu charakteryzującego się możliwie jednorodną strukturą zarządzania. Dodatkowo ustawa o zarządzaniu kryzysowym szczegółowo określa rolę i zadania poszczególnych organów, zespołów i decydentów. Należy podkreślić fakt, iż szczególną rolą przedstawicieli władz na poszczególnych szczeblach jest sprawna koordynacja wszelkich podejmowanych reakcji antykryzysowych. W celu zminimalizowania możliwości uchylania się od nałożonych zadań oraz od odpowiedzialności za podjęcie lub niepodjęcie określonych działań, zapisy ustawy precyzują, że „obowiązek podjęcia działań w zakresie zarządzania kryzysowego spoczywa na tym organie właściwym w sprawach zarządzania kryzysowego, który pierwszy otrzymał informację o wystąpieniu zagrożenia. Organ ten niezwłocznie informuje o zaistniałym zdarzeniu organy odpowiednio wyższego i niższego szczebla, przedstawiając jednocześnie swoją ocenę sytuacji oraz informację o zamierzonych działaniach”<sup>3</sup>.

Zapewnienie bezpieczeństwa kraju spoczywa na wielu podmiotach administracji rządowej i samorządowej, podmiotach rynkowych, organizacjach pozarządowych, ale także na samych obywatelach. Stopień gotowości do podjęcia efektywnych działań w celu ochrony życia i mienia, zarówno przed przewidywanym kataklizmem, w toku jego odziaływania, jak i bezpośrednio po nim, jest odzwierciedleniem stanu przygotowania struktur państwa i obywateli do zapobiegania sytuacjom kryzysowym. Skuteczność zarządzania kryzysowego zależy w szczególności od:

- posiadania interdyscyplinarnych zasobów wiedzy – umiejętność pozyskiwania informacji na temat lokalnych zagrożeń oraz wprowadzania skutecznych i nowatorskich rozwiązań przewyższających te zagrożenia stanowi podstawę funkcjonowania systemów zarządzania kryzysowego,

---

<sup>2</sup> Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26 kwietnia 2007 (Dz. U. z 2007 r. Nr 89, poz. 590).

<sup>3</sup> Art. 21. Ustawy o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26 kwietnia 2007 (Dz. U. z 2007 r. Nr 89, poz. 590 z późn. zm.).

- efektywnego przywództwa – menedżer zarządzania kryzysowego, który często w sytuacji kryzysu działa pod presją, musi posiadać wizję skutecznej organizacji reagowania kryzysowego oraz zdolności komunikowania tych działań ludziom,
- sieciowego zespołu reagowania kryzysowego – sprawne i elastyczne powiązania między zespołami odpowiedzialnymi za zarządzanie kryzysowe, ułatwiające współpracę i przydział zadań odpowiednich do posiadanych przez członków zespołów kompetencji,
- ciągłe doskonalenie łańcuchów procesów przygotowawczych – objawiające się poprzez procesowe podejście do zarządzania kryzysowego, w skutek którego następuje zwiększanie odpowiedzialności i samodzielności zespołów pracowniczych<sup>4</sup>.

Nowoczesne koncepcje zarządzania kryzysowego uwzględniają cztery podstawowe etapy:

- zapobieganie – obejmujące w swych działaniach ciągłą analizę i identyfikację zagrożeń, wspieranie badań nad nowoczesnymi technikami reagowania na niebezpieczeństwa, powszechną edukację społeczeństwa w zakresie przeciwdziałania zagrożeniom, budowę systemu zachęt dla sektora publicznego i prywatnego do wspierania działań zapobiegawczych, zapewnienie przywództwa i koordynacji działań instytucji zarówno na szczeblu centralnym, a także niższych szczeblach władzy;
- przygotowanie – zakłada przede wszystkim opracowanie planów zarządzania kryzysowego. Plany te powinny uwzględniać działania poszczególnych jednostek, aspekty prawne oraz wykorzystanie różnych dostępnych środków i zasobów. Istotnym punktem fazy przygotowania jest również trening i ćwiczenia osób, które w razie katastrofy bezpośrednio będą zaangażowane w zarządzanie kryzysowe.
- reagowanie – faza ta polega na wdrażaniu opracowanego wcześniej planu zarządzania kryzysowego oraz koordynowaniu prac wszystkich służb. Główna odpowiedzialność i koordynacja działań w tej fazie spada na organ władzy wykonawczej danej społeczności. Podstawowe działania w reagowaniu na katastrofę to ostrzeżenie i powiadamianie,

---

<sup>4</sup> J. Ziarko, J. Walas-Trębacz, *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Kraków 2010, s. 110-115.

ratowanie ludzi, zabezpieczanie mienia, opieka socjalna i ocena szkód, a także odtwarzanie.

- odbudowa – zarówno działania składające się na odbudowę krótkotrwałą: przywrócenia funkcjonowania podstawowych usług i zasobów terytorium objętego katastrofą, umożliwiające powrót do życia i zapewnienie bezpieczeństwa, jak i odbudowę długotrwałą. Odbudowa długotrwałą może trwać nawet kilka lat, a jej celem jest doprowadzenie do stanu przed wystąpieniem katastrofy<sup>5</sup>.

Ziarko<sup>6</sup> zwraca uwagę na cykliczność faz zaproponowanego modelu zarządzania kryzysowego, wzajemne przenikanie się oraz ciągłość tego procesu. W momencie zakończenia ostatniej fazy zarządzania kryzysowego – odbudowy – rozpoczyna się kolejny cykl i powrót do działań mających na celu zapobieganie wystąpieniu sytuacji krytycznych.

Zarządzanie w sytuacji kryzysowej wymaga od kierownictwa szczególnej mobilizacji oraz skuteczności działań, ponadto powinno być ukierunkowane na wykorzystanie wszelkich dostępnych zasobów społeczeństwa i administracji. Konieczny<sup>7</sup> wyróżnia następujące role kierownicze w zarządzaniu kryzysowym:

- zarządzanie operacjami – obejmujące wydawanie decyzji, rozwiązywanie sytuacji problemowych, planowanie oraz monitoring działań,
- zarządzanie ludźmi – przewodzenie, organizacja oraz zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie organizacjami – planowanie i nadzór nad rozwojem organizacji.

Ustawa o zarządzaniu kryzysowym nakłada obowiązek ochrony ludności, tworzenia planów zarządzania kryzysowego i przeciwdziałania kryzysom na różne szczebla zarządzania. Począwszy od szczebla krajowego, poprzez wojewódzki, powiatowy, aż do szczebla gminnego.

Umiejętność rozpoznania oznak wystąpienia kryzysu oraz znajomość przebiegu czy charakterystycznych atrybutów sytuacji kryzysowych, pomaga w odpowiednim przygotowaniu się do reakcji kryzysowych. Identyfikacji sytuacji jako kryzysowej pomaga analiza istotnych jej cech,

---

<sup>5</sup> J. Rogozińska-Mitrut, *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Warszawa 2010, s. 55-69.

<sup>6</sup> J. Ziarko, J. Walas-Trębacz, dz. cyt, s. 107.

<sup>7</sup> J. Konieczny, *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, wypadkach i katastrofach*, Poznań-Warszawa 2001, s. 117.

ale także bezpośrednich symptomów jej występowania, a są nimi przede wszystkim:

- wystąpienie nieoczekiwanego i zaskakującego wydarzenia.
- odczuwanie sytuacji jako wysoce stresującej.
- powstanie osobistego albo zbiorowego przeświadczenia grupy, że dana sytuacja stanowi zagrożenie.
- zmiana napięcia emocjonalnego.
- wystąpienie przeświadczenia o nieuchronnej możliwości utraty kontroli.
- wystąpienie wydarzeń prowokujących do zmian w sposobie postrzegania otoczenia i rzeczywistości.
- wymuszona zmiana cyklu rutynowych czynności życiowych, rytmu życia, relacji interpersonalnych itp.<sup>8</sup>.

Gustaw Le Bon<sup>9</sup> w klasycznym dziele „Psychologia tłumu” zwraca uwagę na charakterystykę tłumu. Według autora „tłum nie posiada wielkiej zdolności rozumowania, posiada w zamian wielką zdolność do działania”, ponadto „w tłumie zanika świadomość własnej odrębności, uczucia i myśli wszystkich jednostek mają jeden cel”. Francuski klasyk w swoim opracowaniu opisywał głównie obserwację tłumu psychologicznego, którego celem jest dokonanie przewrotu, przemian społecznych. Psychologowie badający reakcję osób znajdujących się w sytuacji trudnej, sytuacji katastrofy, zwracają uwagę na podobieństwo mechanizmów działania i myślenia tłumu opisanego w książce Le Bona. W sytuacji katastrofy ludzie działają instynktownie, emocjonalnie, są podatni na sugestie innych oraz cechuje ich duże zapotrzebowanie na informację.

Według Rottera<sup>10</sup>, tłum spanikowany cechuje gwałtowność reakcji oraz niezwykle trudność do opanowania i zarządzania. W sytuacji paniki, jednostki – co wydaje się naturalne – dążą do jak najszybszego oddalenia się od miejsca zagrożenia, lecz w ograniczonej przestrzeni i tłumie zdeterminowanych osób mających ten sam cel, dochodzi do nasilenia się

---

<sup>8</sup>K. Krawczyński, *Człowiek w kryzysie – przegląd zagadnień w perspektywie współczesności*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie” Tom 11 (9), Łódź 2011 s. 55-74.

<sup>9</sup>G. Le Bon, *Psychologia tłumu*, Warszawa 1994.

<sup>10</sup>T. Rotter, *Psychologiczne aspekty katastrofy i kataklizmów*, [w:] (red.) K. Popiołek, A. Bańka, K. Balwajder, *Spoleczna psychologia stosowana*, Tom I, Poznań-Katowice 2012, s. 16.

skutków katastrofy poprzez wzajemne traktowanie się uczestników zdarzenia.

## **2. Psychologiczne uwarunkowania skuteczności zarządzania**

Grażyna Bartkowiak<sup>11</sup> zwraca uwagę na pojęcie „socjotechnicznej wartości stylu kierowania”, które przyjmuje założenie, że „kierowanie jako działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi zgodnie z celem (wolą) tego, kto nim kieruje, ma jeden wspólny cel dla osoby kierującej i kierowanej”. W sytuacjach trudnych, gdy wspólne cele są zagrożone, odpowiednia współpraca oraz akceptacja sytuacji podporządkowania się dyscyplinie wydaje się być szczególnie istotna.

Badania empiryczne, a także praktyka wskazują na to, że trudno jest przedstawić zamkniętą listę przydatnych cech osób odpowiedzialnych za zarządzanie. Nie mniej jednak autorzy opracowań wyodrębniają konfigurację zdolności, indywidualnych właściwości, które sprzyjają efektywności pracy kierowniczej. Taki holistyczny model przedstawił m.in. Du Brin, który na podstawie przeprowadzonych badań wyróżnił kilka cech potrzebnych kandydatom na kierownicze stanowiska:

- zdolności oratorskie – łatwość w komunikacji interpersonalnej, odpowiednia gestykulacja i komunikacja niewerbalna,
- zdolności związane z umiejętnością zaprezentowania siebie w trakcie formułowania poglądów lub omawiania zadań w odniesieniu do jednostki lub grupy,
- zdolności edytorskie związane z wykorzystaniem języka w formie pisemnej, obejmuje precyzyjne wyrażanie myśli, stosowanie poprawnej grammatycznie formy,
- motywacja do pracy – przy czym działalność i oczekiwania na polu zawodowym muszą pokrywać się z faktyczną aktywnością tak, aby działania zawodowe stały się źródłem własnej satysfakcji,
- przedsiębiorczość (inicjatywa) jako aktywne próby wywieranie wpływu na zdarzenia dla osiągnięcia zamierzonych celów, wychodzenie naprzeciw napotykanym trudnościom zamiast biernej akceptacji,

---

<sup>11</sup> G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Poznań 1994, s. 69.



- zdolności kierownicze jako praktyczne umiejętności kierowania ludźmi (podporządkowanie się, partnerstwo, nadzorowanie) i grupami rozwiązującymi wspólne zadania,
- zdolności planowania i organizowania jako ustalenie drogi rozwoju zawodowego dla siebie i innych, planowania właściwego zatrudnienia i awansowania ludzi, a także właściwego rozmieszczania zasobów,
- zdolności analizowania, dostrzegania relacji i porównywania danych pochodzących z różnych źródeł, ocena rezultatów, przezorność przy odebraniu nowych informacji, wyciąganie wniosków co do ich wzajemnych powiązań,
- zdolności osądu to uwzględnienie alternatywnych możliwości rozwoju wydarzeń, opieranie się w procesie podejmowania decyzji na logicznych przesłankach i refleksji nad faktami,
- zdolność do kontrolowania to umiejętność ustalenia procedury rejestracji i regulowania zachodzących procesów i zadań, a także odpowiedzialności za organizację pracy i efektywność działania własnych pracowników<sup>12</sup>.

Zaproponowana przez S. J. Motowidło kolejna klasyfikacja uniwersalnych umiejętności potrzebnych w zarządzaniu zawiera:

- umiejętności interpersonalne – np. kierowanie i przewodzenie pracy w zespole, przejawianie inicjatywy i zdecydowanie, rozwiązywanie sytuacji konfliktowych,
- umiejętności rozwiązywania problemów – np. wzbudzanie zachowań innowacyjnych, wychodzenie naprzeciw trudnościom oraz przewycięzania kryzysów i sytuacji trudnych,
- umiejętności komunikowania się – tj. przekazywanie informacji w formie zrozumiałej i jasnej dla odbiorców<sup>13</sup>.

Osoby zarządzające w sytuacji kryzysu powinny posiadać odpowiednie cechy osobowościowe. Skuteczność zarządzania może być rozpatrywana zatem przy pomocy kategorii posiadania cech „Wielkiej Piątki”:

---

<sup>12</sup> Tamże, s. 105-109.

<sup>13</sup> S. Chęłpa, *Metodologiczne problemy opracowania miar kryteriów doboru: model teoretyczny kontra model empiryczny*, [w:] (red.) T. Witkowski, *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Kraków 1998, s. 36-37.

- sumienność – wytrwałość i konsekwencja w działaniu, zorganizowanie oraz motywacja osiągnięć,
- ekstrawersja – potrzeba dominowania nad innymi, poszukiwania doznań i stymulacji, skłonność do reagowania pozytywnymi emocjami, wigor i energia,
- emocjonalna stabilność (inaczej: niski poziom neurotyzmu) – pewność siebie i poczucie wartości, samokontrola emocjonalna, odporność na stres i sytuacje trudne,
- otwartość na doświadczenia – potrzeba zmian, intelektualna ciekawość, wyobraźnia, gotowość do krytycznej analizy zastanych wartości i norm,
- ugodowość – nastawienie kooperacyjne, wrażliwość na sprawy innych, prostolinijność, zaufanie wobec innych<sup>14</sup>.

Wyodrębniono konfigurację modelowych cech osobowości, które są przydatne w zawodzie funkcjonariusza Policji: niska neurotyczność (z racji częstego narażenia na sytuacje trudne), duża ekstrawersja (gdyż w zawodzie tym pracuje się z ludźmi), mała otwartość (ze względu na konieczność bycia konserwatywnym i konwencjonalnym wobec reguł zachowania się społecznego), duża sumienność (musi wiązać się z poważnym stosunkiem do zadań, być skrupulatnym i przestrzegać przepisów) oraz mała ugodowość (z uwagi na konieczność bycia podejrzliwym, czujnym, a przede wszystkim nietolerancyjnym w stosunku od osób łamiących prawo)<sup>15</sup>. Wyniki badań Barrick i Mount (1991)<sup>16</sup> również wskazują na związek między sumiennością a efektywnością zawodową funkcjonariuszy Policji, natomiast Salgado (1997)<sup>17</sup> wymienia sumienność, stabilność emocjonalną i ekstrawersję.

Wśród cech i umiejętności osób zarządzających, szczególnie ważnych w obliczu kryzysu, wymienia się umiejętność odpowiedniego komunikowania się oraz zarządzania informacją. W momencie katastrofy zapotrzebowanie na informację znaczenie wzrasta. Problematyka zarządzania informacją dotyczy głównie dwóch obszarów: informacji

<sup>14</sup> Tamże, s. 37.

<sup>15</sup> B. Zawadzki, J. Strelau, P. Szczepaniak, M. Śliwińska, *Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i Maccrae*, Warszawa 1998, s. 97-98.

<sup>16</sup> S. Jarmuż, *Zastosowanie modelu „Wielkiej Piątki” w doborze i ocenie personelu*, [w:] (red.) T. Witkowski, *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Kraków 1998, s.157-177.

<sup>17</sup> Tamże, s. 157-177.

o charakterze wewnętrznym (służbowym) – których przebieg i procedury regulowane są w procedurach zarządzania kryzysowego, a także informacji zewnętrznej (publicznej) – skierowanej do osób poszkodowanych i ich najbliższego otoczenia oraz szeroko rozumianej opinii publicznej (dziennikarzy, decydentów, obywateli)<sup>18</sup>. Efektywne zarządzanie informacją i wpływanie na zachowania ludzi w sytuacji wzrostu zagrożenia czy katastrofy zależy od: sprawności kanałów informacyjnych, postawy odbiorców informacji wobec komunikowanych zagrożeń, ich przekonania o zasadności dostosowania się do treści komunikatu, a także od wiedzy i umiejętności z zakresu stosowania środków profilaktycznych i ich dostępności<sup>19</sup>. Skuteczny przywódca musi posiadać zatem kompetencje społeczne umożliwiające odpowiednie kierowanie ludźmi. Osoby wrażliwe retorycznie cechuje zatem:

- akceptacja złożoności własnej osobowości,
- umiejętność dostosowania wizerunku własnej osoby do danej sytuacji,
- plastyczność zachowania w komunikacji,
- zdolność podążania za dynamiką interakcji,
- dbanie o sensowność werbalizacji myśli w komunikowaniu,
- tolerancja dla siebie i innych w poszukiwaniu sposobów wysławiania się<sup>20</sup>.

Sytuacja kryzysowa bez wątpienia wiąże się z wysokim stresem i napięciem emocjonalnym. Istotne zatem są sposoby radzenia sobie ze stresem u ratowników, służb mundurowych czy osób odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe, które są bezpośrednio narażone na sytuacje stresujące. Style radzenia sobie ze stresem można zdefiniować jako „względnie stałą tendencję do stosowania w różnych sytuacjach specyficznych dla jednostki sposobów radzenia sobie, mających na celu usunięcie lub redukcję stanu stresu”<sup>21</sup>. Norman S. Endler i James D. A.

---

<sup>18</sup> P. Guła, J. Prońko, B. Wiśniewski, *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych*, Bielsko-Biała 2009.

<sup>19</sup> R. Studenski, *Zarządzanie bezpieczeństwem w sytuacji zagrożenia katastrofą lub kataklizmem*, [w:] (red.) K. Popiołek, A. Bańka, K. Balwajder, *Spoleczna psychologia stosowana*, Tom I, Poznań-Katowice 2012, s. 239.

<sup>20</sup> U. Jakubowska, *Wokół pojęcia „kompetencja społeczna” – ujęcie komunikacyjne*, „Przegląd Psychologiczny”, 39 (3), s. 29-40.

<sup>21</sup> J. Strelau, A. Jaworowska, K. Wrześniewski i P. Szczepaniak, *Kwestionariusz Radzenia sobie w sytuacjach stresowych*, Warszawa 2005, s. 9.

Parker na podstawie różnych stwierdzeń dotyczących sposobów radzenia sobie z stresem wyodrębnili trzy style:

- skoncentrowany na zadaniu.
- skoncentrowany na emocjach.
- skoncentrowany na unikaniu<sup>22</sup>.

Do zawodów, które w sposób szczególny powinny skutecznie radzić sobie ze stresem i kontrolować emocje, należą: służby mundurowe, lekarze i ratownicy. Należy zatem oczekiwać, że osoby odpowiednio przygotowane do pracy w trudnych, stresujących warunkach będą stosowały strategię skoncentrowaną na zadaniu. Osoby, które stosują styl skupienia na zadaniu w sytuacjach stresowych i trudnych, podejmują działania zmierzające do rozwiązania problemu poprzez próby zmiany sytuacji, największy nacisk kładąc na zadanie lub planowanie rozwiązania problemu<sup>23</sup>. Przegląd badań dotyczących stylów radzenia sobie ze stresem, przedstawiony w podręczniku do Kwestionariusza Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych, potwierdza, że grupę policjantów i lekarzy charakteryzuje niższy przeciętny wynik w skali radzenia sobie ze stresem skoncentrowanym na emocjach oraz wyższy wynik w skali skoncentrowanej na zadaniu w porównaniu do innych grup<sup>24</sup>. Aktywność zawodowa w sytuacjach kryzysowych wymaga umiejętności odpowiedniej kontroli własnych emocji, by nie utrudniały profesjonalnego działania. Istotne są również umiejętności rozwiązywania problemów i dążenie do osiągnięcia celu poprzez koncentrację na zadaniu. Styl skoncentrowany na zadaniu koreluje dodatnio z kompetencjami społecznymi<sup>25</sup>, co oznacza, że osoby stosujące ten styl radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych i trudnych są między innymi: stabilne emocjonalnie, ciekawe świata, kreatywne, łatwo nawiązują kontakty interpersonalne i odznaczają się podwyższonym poziomem ekstrawersji. Badania Bartczak<sup>26</sup> przeprowadzone wśród personelu medycznego Szpitalnego Oddziału Ratunkowego również potwierdzają, że styl skoncentrowany na zadaniu jest skuteczną metodą

---

<sup>22</sup> Tamże, s. 16.

<sup>23</sup> Tamże, s. 17.

<sup>24</sup> Tamże, s. 34.

<sup>25</sup> A. Matczak, *Kwestionariusz Kompetencji Społecznych KKS*, Warszawa 2001, s. 27.

<sup>26</sup> M. Bartczak, M. Bartczak, *Natężenie stresu i sposoby radzenia sobie ze stresem u ratowników medycznych i studentów ratownictwa medycznego*, „Rocznik Naukowy Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy” 5/2010, s. 7-17.

radzenia sobie ze stresem w pracy ratowników medycznych. Zdaniem autorów badania wśród profesjonalnych ratowników należy oczekiwać umiejętności radzenia sobie ze stresem w sposób możliwie najmniej upośledzający wykonywanie przez nich obowiązków zawodowych<sup>27</sup>.

Praca w rejonach objętych katastrofą wiąże się niewątpliwie z zagrożeniem życia i zdrowia, narażeniem na duży stres oraz koniecznością podejmowania trudnych decyzji. Dlatego też ważna jest odpowiednia selekcja pracowników. Wzrasta zatem znaczenie badań psychodiagnostycznych w zakresie selekcji zawodowej, szczególnie w przypadku stanowisk trudnych i niebezpiecznych, do wykonywania których niezbędne są określone predyspozycje psychofizyczne. W Polsce brakuje jednak uwarunkowań prawnych, które obligowałyby do badań selekcyjnych (np. psychologicznych) pod kątem indywidualnych predyspozycji i możliwości optymalnego funkcjonowania na stanowiskach pracy, związanych z zarządzaniem w sytuacjach kryzysowych<sup>28</sup>.

### **3. Psychiczne konsekwencje pomocy ofiarom wypadków i propozycje terapii**

Ratownicy medyczni, służby mundurowe czy osoby zarządzające na ogół jako pierwsze pojawiają się na miejscu wypadku, katastrofy, zamachu terrorystycznego czy klęski. W chwili traumatycznego zdarzenia, poza napięciem i stresem związanymi z koniecznością szybkiej pomocy ofiarom i koordynowania akcji ratowniczej, dochodzi napięcie związane z presją świadków wydarzenia, prasy czy decydentów. Fragment wypowiedzi policjantów, którzy brali udział w akcji ratunkowej po katastrofie budowlanej w Chorzowie (2006 rok) najlepiej obrazuje jakie emocje, napięcie i poczucie zagrożenia własnego życia towarzyszą służbom: „Zaczęło do mnie docierać co się stało. Przez kilka dni żyłem jak we śnie. Byłem w szoku. Wciąż wracają mi obrazy, które widziałem. Najgorsze z nich – trzeszczący, obsuwający się dach – będzie mi chyba towarzyszył do końca życia. Ja wtedy po prostu zobaczyłem śmierć. Został mi uraz. Gdy wchodzę do jakiegoś pomieszczenia,

---

<sup>27</sup> Tamże, s. 15.

<sup>28</sup> R. Krawczyński, *Bezpieczeństwo w kontekście osobowości osób zarządzających w sytuacjach kryzysowych*, „Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych AMW”, Gdynia 2012, s. 208.

odruchowo spoglądam w górę. A wcześniej, nim wejdę do budynku, patrzę na jego dach”<sup>29</sup>.

Według klasyfikacji DSM-IV, zespół stresu pourazowego to sytuacja, gdy jednostka doświadczyła lub była świadkiem traumatycznego wydarzenia, które wiązało się ze śmiercią, zranieniem albo groźbą śmierci lub zranienia jej lub innych osób, co spowodowało silny strach, przerażenie lub poczucie bezradności<sup>30</sup>. W efekcie tego zdarzenia jednostka może: przeżywać natrętne myśli, odczuwać dyskomfort w zetknięciu z przedmiotami kojarzącymi się ze zdarzeniem, mieć wrażenie ponownego przeżywania danej sytuacji (*flashback*), unikać myśli i zachowań związanych z traumą, odczuwać zwiększone pobudzenie czy też mieć problemy z zasypianiem. Służby mundurowe, ratownicy medyczni czy psychologowie pomagający poszkodowanym, którzy często są narażeni na niebezpieczeństwa, ciągły kontakt ze śmiercią i okaleczeniami, mogą przejawiać zachowania i reakcje typowe dla stresu pourazowego. Zjawisko takie w literaturze fachowej jest określane mianem traumatyzacji zastępczej<sup>31</sup>. Ogłodek<sup>32</sup> badała nasilenie objawów stresu pourazowego (PTSD) w grupie ratowników medycznych. Wyniki wskazują, że wszyscy badani ratownicy medyczni (N=63) wykazywali objawy stresu pourazowego, głównie objawy PTSD o nasileniu umiarkowanym (36% kobiet i 70% mężczyzn) oraz o nasileniu o charakterze łagodnym (4% kobiet i 23% mężczyzn) i ciężkim (4% kobiet i 7% mężczyzn). Rezultaty badań wskazują jak ważnym problemem stają się działania prewencyjne zdrowia psychicznego wśród ratowników.

Hetherington<sup>33</sup> wymienia następujące traumatyczne reakcje stresowe oraz emocje, które mogą doświadczyć pracownicy służb ratowniczych związanych ze specyfiką pracy:

- powracające, natrętne i niepokojące wspomnienia,
- unikanie,
- myśli i wspomnienia związane z kontaktem z okaleczeniem i śmiercią,

<sup>29</sup> Z. Kozłowski, W. Nosek, *Sytuacje kryzysowe*, Piła 2008, s. 31.

<sup>30</sup> American Psychiatric Association, *DSM-IV-TR*, Washington DC 2000, s. 463.

<sup>31</sup> A. Hetherington, *Wsparcie psychologiczne w służbach ratowniczych*, Gdańsk 2004, s. 67-80.

<sup>32</sup> E. Ogłodek, *Nasilenie objawów stresu pourazowego u osób wykonujących zawód ratownika medycznego*, „Medycyna Środowiskowa” 14 (3), s.54-58.

<sup>33</sup> A. Hetherington, dz. cyt. s. 67-80.

- osłabienie poczucia niezniszczalności,
- identyfikowanie się z ofiarą i jej rodziną,
- poczucie bezradności,
- gniew.

Działania w rejonie katastrofy wiążą się często z przeciążeniem obowiązkami, dużą odpowiedzialnością, często złymi warunkami pracy i silnym zaangażowaniem w traumatyczną sytuację poszkodowanych. Z racji tych zagrożeń należy opracować procedury zapobiegające wypaleniu zawodowemu i traumatyzacji zastępczej u służb. Warto wprowadzić działania zapobiegawcze, obejmujące odpowiednią rotację pracowników, w celu uniknięcia przeciążenia pracą, debriefingi psychologiczne, konsultacje ze współpracownikami oraz zewnętrznymi doradcami. Wymienione metody obejmują działania, które odbywają się w miejscu pracy i są przeprowadzane przez wyznaczonych i odpowiednio przeszkolonych do tego pracowników. Personel zajmujący się wsparciem w miejscu pracy realizuje następujące cele:

- bycie obok współpracowników, którzy doświadczyli traumatycznych sytuacji,
- wychwytywanie osób, którym potrzebna jest profesjonalna pomoc psychologiczna lub terapia długoterminowa,
- uczestniczenie w spotkaniach terapeutycznych,
- prowadzenie bieżącej edukacji dotyczącej PTSD w miejscu pracy<sup>34</sup>.

Dużą zaletą wsparcia i pomocy psychologicznej niesionej w miejscu pracy jest podobieństwo doświadczeń. Pracownicy, którzy przeżywają chwilowe załamanie, chętniej przyjmują pomoc od osób, które mają za sobą podobne przeżycia, ponieważ wpływa to na wzajemne zrozumienie. Wsparcie ze strony współpracowników podnosi ponadto morale zespołu i buduje poczucie wspólnoty.

Lis-Turlejska<sup>35</sup> podkreśla trzy, wspólne dla różnych podejść terapeutycznych, tezy związane z terapią PTSD. Terapia powinna rozpocząć się jak najszybciej, by pacjent nie doznawał pogłębienia się patologii, jednocześnie jej zasadniczym celem powinien być powrót do poziomu funkcjonowania sprzed wystąpienia traumy. Praca z pacjentem powinna opierać się na: wspieraniu adaptacyjnych umiejętności radzenia

---

<sup>34</sup> Tamże, s. 82.

<sup>35</sup> M. Lis-Turlejska, *Stres traumatyczny. Występowanie. Następstwa. Terapia*. Warszawa 2002, s. 98-110.

sobie, normalizowaniu tego, co jawiło się jako zaburzenie, zmniejszaniu unikania oraz zmianie atrybucji znaczenia traumy. Ostatnim ważnym aspektem jest świadomość problemów związanych ze specyfiką terapii, zarówno ze strony pacjenta, jak i terapeuty, np. przeciwprzeniesienie, głębokość traumy, silne tendencje do wypierania i unikania. W profesjonalnej pomocy, służbom ratowniczym zwraca się uwagę na specyficzny charakter pracy terapeutycznej, która jest inna niż praca z bezpośrednimi ofiarami katastrof:

- ciężące wymagania środowiskowe,
- skłonności do identyfikacji z ofiarami,
- struktury organizacji,
- możliwość doznawania mnogich urazów,
- powszechne oczekiwanie społeczne odporności na urazy w tej grupie<sup>36</sup>.

#### **4. Budowa kultury bezpieczeństwa w Polsce**

Na podstawie analizy i diagnoz skuteczności systemu zarządzania kryzysowego w Polsce można wysnuć wniosek, że słabym ogniwem zarządzania kryzysowego jest brak przygotowania obywateli do adekwatnego zachowania w sytuacji wystąpienia poważnego zagrożenia. Wiedza obywateli z zakresu pierwszej pomocy, dostępności budowli ochronnych zbudowanych na potrzeby cywilne, sygnałów alarmowych czy planów ewakuacji miast i budynków jest bardzo niska.

Pidgenton oraz Camino i Weimann<sup>37</sup> zwrócili uwagę na to, że społeczeństwa różnią się od siebie pod względem wypadkowości i częstości katastrof. Wysznuło zatem wniosek, że tendencje te mogą wynikać z próbebezpiecznego stylu życia i postępowania mieszkańców. Skłonność obywateli do preferowania bezpieczeństwa w relacji do ryzyka nazwane zostało kulturą bezpieczeństwa. Praca nad budową pozytywnej kultury bezpieczeństwa w społeczności lokalnej powinna opierać się na:

- wypracowaniu przekonania, że działanie zgodne z przepisami bezpieczeństwa oraz ochrona życia i zdrowia jest korzystna,

---

<sup>36</sup> R. Bryant, A. Harvey, *Zespół stresu ostrego*, Warszawa 2003, s. 139-141.

<sup>37</sup> R. Studenski, dz. cyt., s. 233-249.



- budowaniu optymistycznych przeświadczeń odnoszących się do możliwości zwiększania swojego bezpieczeństwa,
- dostrzeganiu konieczności przeznaczania środków pieniężnych na ochronę zdrowia i życia, w celu ochrony najwyższych wartości,
- odpowiedzialności osób zarządzających za bezpieczeństwo swoich podwładnych,
- stosowaniu procedur pomiaru zgodności postępowania ludzi ze standardami bezpieczeństwa, wraz z motywowaniem do reakcji w przypadku działań niebezpiecznych,
- przyjęciu, że zachowanie zgodne z zasadami bezpieczeństwa jest cechą kultury i świadczy o kompetencji,
- wyciąganiu wniosków również z niebezpiecznych zdarzeń bezurazowych oraz tworzenie na ich podstawie programów profilaktycznych, a nie tylko badanie poważnych wypadków i katastrof,
- natychmiastowej eliminacji stwierdzonych odstępstw od procedur bezpieczeństwa,
- informowaniu kierownictwa o stanie bezpieczeństwa i zgodności warunków z obowiązującymi standardami<sup>38</sup>.

Zapewnienie bezpieczeństwa obywatelom należy do jednych z podstawowych zadań struktur państwowych. Na skuteczność w zarządzaniu kryzysowym wpływa odpowiednia współpraca organów władzy i administracji, zarówno rządowej, jak i samorządowej. Nie należy jednak zapominać, że poprzez edukację i budowanie świadomości obywateli społeczeństwu łatwiej jest unikać katastrof. Indywidualne postawy obywateli wydają się być kluczowe dla globalnej poprawy bezpieczeństwa.

### **Akty prawne**

- [1]. Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26 kwietnia 2007 (Dz. U. z 2007 r. Nr 89, poz. 590 z późn. zm.).

---

<sup>38</sup> Tamże, s. 243.

## **Literatura**

- [1]. American Psychiatric Association, *Diagnostic and statistical manual of mental disorders (4<sup>th</sup> ed.) Text Revision*, Washington DC 2000.
- [2]. Bartczak M. i Bartczak M. ., Natężenie stresu i sposoby radzenia sobie ze stresem u ratowników medycznych i studentów ratownictwa medycznego, „Rocznik Naukowy Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy” 5/2010.
- [3]. Bartkowiak G., *Psychologia Zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1994.
- [4]. Bryant R. A., Harvey A. G., *Zespół ostrego stresu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- [5]. Chełpa S., Metodologiczne problemy opracowania miar kryteriów doboru: model teoretyczny kontra model empiryczny, [w]: (red.) Witkowski T., *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Kraków 1998.
- [6]. Guła P., Prońko J., Wiśniewski B., *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych*, Wyższa Szkoła Administracji, Bielsko-Biała 2009.
- [7]. Hetherington A., *Wsparcie psychologiczne w służbach ratowniczych*, GWP, Gdańsk 2004.
- [8]. Jakubowska U., Wokół pojęcia „kompetencja społeczna” – ujęcie komunikacyjne, „Przegląd Psychologiczny”, 39 (3), 1996.
- [9]. Jarmuż S., Zastosowanie modelu „Wielkiej Piątki” w doborze i ocenie personelu, [w]: (red.) Witkowski T., *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Kraków 1998.
- [10]. Kaniasty K., *Klęska żywiołowa czy katastrofa społeczna*, GWP, Gdańsk 2003.
- [11]. Konieczny J., *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, wypadkach i katastrofach*, GARMOND Oficyna Wydawnicza, Poznań 2001.
- [12]. Kozłowski Z., Nosek W., *Sytuacje kryzysowe*, Wydawnictwo Szkoły Policijnej w Pile, Piła 2008.
- [13]. Krawczyński K., *Człowiek w kryzysie – przegląd zagadnień w perspektywie współczesności*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, Tom 11 (9), Łódź 2011.

- [14]. Krawczyński R., *Bezpieczeństwo w kontekście osobowości osób zarządzających w sytuacjach kryzysowych*, „Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych AMW”, 3/2012.
- [15]. Le Bon G., *Psychologia tłumy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- [16]. Lis-Turlejska M., *Stres traumatyczny. Występowanie. Następstwa. Terapia.*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2002.
- [17]. Matczak A., *Kwestionariusz Kompetencji Społecznych KKS*, Pracowania Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2001.
- [18]. Ogłodek E., Nasilenie objawów stresu pourazowego u osób wykonujących zawód ratownika medycznego, „Medycyna Środowiskowa” 14 (3), 2011.
- [19]. Rogozińska-Mitrut J., *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2010.
- [20]. Rotter T., *Psychologiczne aspekty katastrof i kataklizmów* [w:] (red.) Popiołek K., Bańka A., Balwajder K., *Społeczna psychologia stosowana*, Tom I, Poznań-Katowice 2012.
- [21]. Strelau J., Jaworowska A., Wrześniewski K., Szczepaniak P., *Kwestionariusz Radzenia sobie w sytuacjach stresowych*, Pracowania Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2005.
- [22]. Studenski R., Zarządzanie bezpieczeństwem w sytuacji zagrożenia katastrofą lub kataklizmem [w:] (red.) K. Popiołek, A. Bańka, K. Balwajder, *Społeczna psychologia stosowana*, Tom I, Poznań-Katowice 2012.
- [23]. Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M., *Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i Maccrae*, Pracowania Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 1998.
- [24]. Ziarko J., Walas-Trębacz J., *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2010.

**PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF THE EFFECTIVENESS  
OF MANAGEMENT AND ASSISTANCE IN CRISIS  
SITUATIONS**

**Summary**

*Acting in an emergency situation requires from managers and rescuers appropriate personality traits and skills. Therefore, in an effective crisis management it is essential to select the best possible candidates. The paper presents suggestions for a set of personality traits and abilities which are the most valuable for managers while dealing with a crisis. The paper also deliberates on the issue of posttraumatic stress disorder that frequently occurs in case of rescuers and members of uniformed services. The author also proposes different forms of therapy both in the workplace and carried out by professionals. Another aspect discussed in the paper is prevention and safety management which aim at creating a society capable of minimising the probability of emergency occurrence.*

**Key words:** *emergency management, posttraumatic stress disorder, personality of managers, safety management*