УДК 159.944.4:005-044.372
DOI: https://doi.org/10.33989/2226-4051.2025.31.331522

Aleksandra Szczygieł, *м. Skierniewice*
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5252-9454

WPŁYW ZJAWISKA STRESU NA PROCESY POZNAWCZE, W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO

Niniejszy artykuł porusza problem wpływu stresu, związanego z zarządzaniem w kryzysie, na procesy poznawcze zarządzającego. Reakcja stresowa, nieodłącznie związana z działaniem w sytuacjach trudnych, wpływa na wiele aspektów funkcjonowania ludzkiej fizjologii i psychiki. Będąc pod wpływem presji i napięcia psychologicznego, człowiek funkcjonuje w trybie ogólnej mobilizacji, ograniczonych zasobów i możliwości przetwarzania informacyjnego, ukierunkowanych na przetrwanie w sytuacji zagrożenia. Zmieniają się sposoby przetwarzania informacji, tendencja do podejmowania ryzyka, funkcjonowanie uwagi, oceny sytuacji i podejmowania decyzji. Skuteczny manager, musi się więc zmierzyć nie tylko z problemem – kataklizmem, wojną, epidemią, ale także z wpływem osobistego stresu, potrafić nim dobrze zarządzać tak, aby wykorzystać jego zasoby, jednocześnie stale mając n a uwadze jego potencjalny, negatywny wpływ na działanie w kryzysie.

Słowa kluczowe: *stres; kryzys; zarządzanie kryzysowe; negatywne skutki stresu; kluczowe kompetencje; zadania efektywnego lidera.*

Wstęp. Stres i kryzys – pojęcia o wielu znaczeniach, są ze sobą powiązane na równie wiele sposobów. Opisują zjawiska współwystępujące ze sobą lub będące wzajemną konsekwencją pojawienia się któregoś z nich. Kryzys może być efektem ciężkiej traumy doświadczanej przez jednostkę, ale także stres może być efektem sytuacji kryzysowej, takiej jak naturalny kataklizm, epidemia czy wojna. Ponieważ zjawiska te wynikają i wpływają na siebie nawzajem, rozpatrywanie zarządzania sytuacją kryzysową bez jednoczesnego uwzględnienia stresu, jako czynnika modulującego proces podejmowania decyzji, może prowadzić do pominięcia kluczowego czynnika, gwarantującego skuteczność wprowadzanych rozwiązań i działań prowadzących do zażegnania kryzysu i zneutralizowania jego konsekwencji (Mazurek-Kucharska, 2019, s. 166-167).

Kryzys to sytuacja o małym prawdopodobieństwie wystąpienia, ale wywołująca bardzo poważne następstwa o szerokim zasięgu i

© A. Szczygieł, 2025

negatywnych skutkach, wymagająca natychmiastowego działania, ze świadomością, że sytuacja w każdej chwili może ulec pogorszeniu. *Management* w czasie kryzysu to proces zarządzania grupą ludzi (mniejszej lub większej, w zależności od skali kryzysu i zajmowanego stanowiska) w sytuacji nieoczekiwanej, nieprzewidywalnej, negatywnej i wyczerpującej emocjonalnie i fizycznie. Od zarządzających sytuacją kryzysową oczekuje się doświadczenia w pracy pod presją, gotowości do przyjmowania odpowiedzialności za decyzje o szerokim zasięgu społecznym, realistycznej oceny własnych możliwości, zdolności adaptacji do zmieniających się warunków, rzetelnego informowania opinii publicznej o rozwoju wydarzeń i współpracy z mediami, zarządzania zespołami ludzkimi i skutecznego korzystania z technologii, która nigdy nie jest w stu procentach niezawodna (Hadley, Pittinsky, Sommer, & Zhu, 2011, s. 633-648). Kryzys niesie ze sobą element szoku, szczególnie jeżeli wiąże się z potencjalną możliwością zniszczenia mienia oraz zagrożenia zdrowia i życia ludzkiego. Przeplatające się okresy względnego spokoju i intensywnego wysiłku wymagają dużej plastyczności w przerzucaniu się pomiędzy różnymi stylami funkcjonowania w zależności od bieżącej fazy sytuacji kryzysowej, a informacje, na których zarządzający muszą opierać swoje osądy, są często niejasne, błędne i niekompletne. Kluczowość działań menedżera i wynikająca z niej odpowiedzialność, niestabilność i zmienność sytuacyjna, ograniczona kontrola nad nieprzewidzianymi czynnikami oraz wysokie ryzyko niepomyślnego rozwoju sytuacji, wydają się być najbardziej obciążającymi psychicznie i presjogennymi aspektami sytuacji kryzysowej (Sienkiewicz-Małyjurek, & Krynojewski, 2010, s. 22).

Sytuacje kryzysowe. Cechami charakterystycznymi sytuacji kryzysowej są przede wszystkim: zagrożenie dla życia, zdrowia i ważnych interesów życiowych, wzrost napięcia psychicznego i społecznego, utrata kontroli nad biegiem i rozwojem wydarzeń, element zaskoczenia, gwałtownie wzrastając liczba nieprzewidzianych zdarzeń, ograniczenie dopływu informacji, chaos informacyjny, spóźnione reakcje, niepewność decyzji i rozciągnięcie w czasie **(**Wojciechowska-Filipek, 2019, s. 18-19). Każda z nich wiąże się z olbrzymim obciążeniem fizycznym, psychicznym, wpływa na procesy poznawcze i przetwarzanie informacji, oddziałuje na poczucie samokontroli i skuteczności oraz sensu działania.

Procesy stresu. Uniwersalnym problemem, z którymi muszą mierzyć się wszyscy uczestnicy sytuacji kryzysowej (ofiary, służby, zarządzający), jest intensywna reakcja stresowa – podstawowy mechanizm zapewniający przetrwanie w zmieniającym się i wymagającym środowisku, wiążący się z podwyższeniem stanu pobudzenia lub gotowości do działania, spowodowanym przez jakiś bodziec lub potrzebę. Jest to reakcja adaptacyjna, dzięki której organizm stara się przywrócić równowagę ze środowiskiem, zaburzoną przez obciążający czynnik fizyczny lub psychiczny (Terelak, 2010, s. 47-48). Sytuacje stresowe wymagają uruchomienia dodatkowych rezerw energii oraz wzmożonego wysiłku psychofizycznego. Zwiększone pobudzenie organizmu, ograniczenie niektórych procesów a intensyfikacja innych, mają na celu dostosowanie się do bieżących, wymagających okoliczności i skuteczne przezwyciężenie zakłócającego równowagę czynnika. Na początku odpowiedzi na stresor, wydajność organizmu faktycznie się poprawia. W możliwych do opanowania poziomach, stres może pomóc wyostrzyć uwagę i zmobilizować organizm do radzenia sobie sytuacjach zagrożenia i dzięki temu poradzić sobie skutecznie ze stawianymi mu wyzwaniami. Po osiągnięciu maksymalnego poziomu wydolności, przedłużający się czynnik stresowy powoduje powolne, stopniowe wyczerpywanie się zasobów organizmu, wydajność i skuteczność działania spadają, poniżej poziomu początkowego, zanim pojawiło się niebezpieczeństwo. Na tym etapie przeciążenie pobudzeniem może być groźne dla zdrowia psychicznego i fizycznego, zdolności racjonalnego i skutecznego działania oraz właściwej oceny sytuacji (Nash, 2010, s. 47-48).

Pozytywne skutki stresu. Podniesiony poziom stresu wiąże się z wieloma korzystnymi aspektami funkcjonowania. Wiele procesów i reakcji zapewniających przetrwanie jednostkowe – „walcz uciekaj" (*fight or flight*), lub gatunkowe – „troszcz się i wspieraj" (*tend and befriend*) (Taylor, Klein, & Lewis, 2000, s. 418.), mechanizmy skutecznie umożliwiające radzenie sobie z fizycznym zagrożeniem, oraz ochronę bliskich, pozwoliły człowiekowi na przetrwanie, w czasach gdy jeszcze prowadził wędrowny tryb życia (De Waal, 2019, s. 36-37). Podczas sytuacji trudnych czy kataklizmów, pojawia się naturalna tendencja do chronienia słabszych i chorych, oraz wzajemnego wspierania się, zarówno wśród poszkodowanych jak i pozostałych członków społeczności (Bryce, 2001; Bauer, Blattman, Chytilová, Henrich, Miguel, & Mitts, 2016, s. 250). W warunkach poważnego kryzysu

możliwe jest także doświadczenie zjawiska posttraumatycznego wzrostu – pozytywnych zmian psychicznych będących następstwem podejmowania prób radzenia sobie z traumatycznymi wydarzeniami i ich konsekwencjami. Proces ten obejmuje takie psychologiczne właściwości człowieka jak zaradność życiowa, twardość, optymizm, poczucie koherencji oraz prężność i powoduje, że dana osoba, pod wpływem traumy przechodzi pozytywną transformację i dzięki temu uzyskuje wartościowo wyższy poziom funkcjonowania (Ogińska-Bulik, 2015, s. 81-82). Ponieważ kryzys często jest efektem działalności człowieka przeciwko człowiekowi, mechanizmy aktywowane dzięki stresowi w kryzysie, mogą pomagać przywrócić zaburzoną równowagę i załagodzić konflikty i wzajemne animozje w naturalny sposób promując empatię i współpracę (Zaki, 2020, s. 20). Stres wyzwala tendencję do przejawiania zachowań prospołecznych – *tend and befriend*, które działają jako silna strategia buforowania stresu, zarówno u kobiet jak i u mężczyzn (Yu, 2016, s. 89). Otwiera także dostęp do działań, które mogą stać się istotnym zasobem podczas opanowywania sytuacji kryzysowej. Wyższe pobudzenie stresowe pozwala uzyskać lepsze wyniki egzaminów w grupie uczniów szkół średnich i studentów, szczególnie jeżeli posiadają oni pozytywną percepcję stresu, w grupie negocjatorów obniża ryzyko zastrzelenia zakładnika. Dodatkowo mentalne przewartościowanie zagrożenia w wyzwanie powoduje jeszcze intensywniejszy dopływ substancji energetycznych do komórek ciała i podnosi motywację do działania (McGonigal, 2019, s. 101, 161, 175).

Negatywne skutki stresu. Sytuacje kryzysowe wiążą się zazwyczaj z poważnym zagrożeniem zdrowia, życia, bytu i mienia osób bezpośrednio narażonych na jego skutki, gdy długotrwałe przeciążenie prowadzi do zmian w fizycznym i psychicznym funkcjonowaniu organizmu. Mechanizmy, których zadaniem było wspieranie radzenia sobie, w sytuacjach trudnych, w przypadkach chronicznych lub traumatycznych mogą stracić swoje adaptacyjne działanie W obszarze ***behawioralnym*** może to między innymi skutkować zwiększeniem lub zmniejszeniem poziomu aktywności, niezdolnością do odpoczynku, nadmierną czujnością, problemami z komunikowaniem się i słuchaniem innych, pogorszeniem się jakości wykonywanej pracy, podatnością na wypadki. W obszarze ***fizjologicznym*** – problemami żołądkowo-jelitowymi, bólami głowy, problemami ze wzrokiem, nadciśnieniem, przewlekłym uczuciem zmęczenia, zaburzeniami snu oraz zwiększona

wrażliwością lękową. W obszarze ***psychicznym*** może pojawić się niepokój i strach, depresja, poczucie winy, apatia, rozpacz, podatność na irytację, kłótliwość, wybuchy gniewu, problemy z pamięcią, dezorientacja, brak koncentracji i spowolnienie procesów myślenia, problemy w dostrzeganiu priorytetów i podejmowaniu decyzji, utrata obiektywności, tendencja do uzależnień. W obszarze ***społecznym*** – izolacja, obwinianie innych, trudności w dawaniu lub przyjmowaniu wsparcia, niezdolność do odczuwania przyjemności i radości z zabawy (*U.S. Departament of Health and Human*..., 2022, s. 2-3). Zarządzający sytuacją kryzysową muszą brać pod uwagę specyfikę funkcjonowania psychicznego jej uczestników – zarówno u bezpośrednich ofiar jak i u samych siebie.

Kluczowe kompetencje i zadania efektywnego lidera. Każda sytuacja kryzysowa jest unikalnym zestawem okoliczności, wydarzeń, grup społecznych, których dotyczy oraz problemów wymagających rozwiązania. Zarządzanie kryzysowe wymaga łączenia funkcji lidera i menedżera – kreowania wizji, realizowania jej i jednoczesnego stałego monitorowania adekwatności działań do zmieniającej się dynamicznie, często nieprzewidywalnej sytuacji. G. Klann (2003) podkreśla znaczenie następujących kluczowych cech managera zarządzającego w kryzysie: ***zdolności komunikacyjnych*** (werbalnych, niewerbalnych) przejawiających się zarówno w bezpośredniej relacji lidera z podwładnymi czy mediami, jak i w precyzyjnym formułowaniu celów i strategii, ***jasności i klarowności*** wizji zarządzania oraz najważniejszych ***wartości*** determinujących wybór celów i metod działania, ***troski*** – szczerego i empatycznego zaangażowania w problemy, z którymi mogą zmagać się uczestnicy sytuacji kryzysowej, ***siły charakteru***, przejawiającej się w spójności pomiędzy słowami i czynami, traktowaniem ludzi, z wynikającą z prawa naturalnego godnością, unikając działań nacechowanych nawet w najmniejszym stopniu niestosownością, pobłażaniem sobie czy brakiem samokontroli. Opinia publiczna oczekuje, że wprowadzając określone sankcje czy obostrzenia spowodowane kryzysem, zarządzający będzie sam się do nich stosował, tak aby stanowić ***przykład*** dla innych, oraz iż będzie samoświadomy faktu, jak poważny wpływ na innych mają jego słowa, decyzje i zachowanie. Niezbędną cechą lidera jest także ***odwaga*** – umiejętność mówienia prawdy i przyjmowania odpowiedzialności za swoje działania (s. 13, 15, 19). Inni autorzy podkreślają również takie kompetencje jak ***zdolność do planowania z wyprzedzeniem i strategicznego myślenia*** – oprócz

realizowania bieżących zadań, musi stale koncentrować się na pełnym obrazie sytuacji. Wykonywanie bieżących zadań, nie może zaburzać postrzegania pełnego obrazu sytuacji (*big picture*), działanie wymaga ciągłej analizy istniejących procedur i polityk, bieżącą zmianę aktualnych priorytetów w razie konieczności. W sytuacjach kryzysowych kluczowa jest ***zdolność do szybkiego podejmowania decyzji***, do koncentracji na szczegółach, ***umiejętność równoważenia zasobów technicznych i interpersonalnych*** – utrzymywanie równowagi między efektywnością działania a czynnikiem ludzkim, utrzymywanie morale, skuteczne zarządzanie relacjami, ***zdolność do unikania uprzedzeń*** – współpraca z osobami o różnych poglądach, z różnych grup społecznych i etnicznych, otwarcie na krytykę, oddzielanie celów od środków, zdolność do wzmacniania i motywowania innych osób (Van Wart, & Kapucu, 2011, s. 503-504).

Wpływ stresu na procesy poznawcze. Menedżerowie kryzysowi są zobowiązani do przetworzenia ogromnych ilości informacji, które czasami są niekompletne lub błędne, z powodu nowości sytuacji i poważnych limitów czasowych przeznaczonych na podejmowanie decyzji. Dodatkowo, sam proces podejmowania decyzji może być stresujący, na przykład, gdy wiąże się ona z wysokim ryzykiem, a jej wynik jest niepewny. Zarządzający w sytuacji kryzysowej, powinni być świadomi poważnych konsekwencji wpływu presji związanej z zagrożeniem, na procesy ***emocjonalne, przetwarzanie informacji i podejmowanie decyzji*** u wszystkich uczestników sytuacji kryzysowej. Badania studentów szkół policyjnych w USA wykazały, że w sytuacji testowej zawierającej wysoki czynnik stresogenny, 70% badanych podejmowało nieefektywne decyzje taktyczne, 70% nie było w stanie naprawić źle funkcjonującego wyposażenia, a 49% nie było w stanie zająć korzystnej pozycji dającej przewagę w kolejnych fazach trenowanej operacji (Norris, & Wollert, 2011, s. 49).

Intensywność i czas trwania stresu. Niewielkie ilości ostrego stresu mogą wspomagać funkcje wykonawcze (Lewis, Nikolova, Chang, & Weekes, 2008, s. 108-114). Jednakże, personel, wykonujący zadania wymagające pod względem fizycznym i psychologicznym, szczególnie w długich okresach, podczas ciągłych operacji czy wzmożonego działania (np. personel wojskowy) narażony jest na długotrwały stres, który może wpłynąć negatywnie na przetwarzanie informacji (Harris, W. Hancock, & Harris, S., 2005, s. 125). Działanie pod wpływem stresu opisuje odwrócona krzywa w kształcie litery U,

wskazująca (zgodnie z prawem Yerkesa-Dodsona), że wydajność pod obciążeniem zwiększa się do pewnego momentu, a następnie zaczyna się pogarszać (Wemm, & Wulfert, 2017, s. 4-5). Po okresach długotrwałego stresu można oczekiwać u personelu konsekwencji w postaci: trudności w koncentracji uwagi trudności z obsługą sprzętu wymagającego złożonego przetwarzania informacji, priorytetyzacji celów i przesunięcia zasobów na realizację celów pierwszej kategorii ważności, kosztem bardziej całościowego działania (Harris, W. Hancock, & Harris, S., 2005, s. 126-127). Wraz ze wzrostem intensywności presji i/lub rozciągnięciem w czasie, zasoby dostępne do przetworzenia informacji zaczynają gwałtownie spadać. W efekcie, podejmowanie decyzji następuje przed rozważeniem wszystkich dostępnych alternatyw, skutkując podejmowaniem decyzji impulsywnych, ograniczając zdolność do poznawczej kontroli emocji. Przeciążenie informacją i potrzeba szybkiego reagowania zmusza decydentów do korzystania z mniejszej ilości zasobów, często powodując, iż podczas procesu decyzyjnego kierują się oni emocjami i nawykami zamiast racjonalną analizą dostępnych alternatyw (Yu, 2016, s. 88-89). Pod dużą presją czasu i stresem decyzyjnym, mogą pojawiać się mechanizmy dostosowawcze, skracające proces przetwarzania danych i zmniejszające stres związany z decyzją, przestawiające lidera na tryb przetwarzania informacji, w którym alternatywy nie są w pełni badane, a niektóre ważne wskazówki nie są wykorzystywane do ustalenia decyzji. Uwaga zmniejsza się, a jednostka skupia się tylko na krytycznych kwestiach (Kowalski, & Vaught, 2003, s. 278-289). Presja czasu wpływa na sposób wyszukiwania istotnych elementów co ma negatywny wpływ np. na skuteczność identyfikacji i rozróżniania wrogich i przyjacielskich jednostek (Staal, 2004, s. 35). Na presję czasu, szczególnie wrażliwe jest ocenianie i podejmowanie decyzji, przywoływanie z pamięci, uwaga, oraz samoocena działania (Staal, 2004, s. 83-84). Skuteczność działania poprawia się, gdy zadanie nie jest związane z analizą wielu aspektów sytuacji, natomiast pogarsza się, jeżeli wymaga wieloelementowego zbierania informacji, przeszukiwania otoczenia i multitaskingu, co jest nieodłącznym elementem.

Ocenianie i podejmowanie decyzji. Stres może wywierać wpływ na wielu poziomach, od zaburzonej oceny / przetwarzania informacji zwrotnej i efektu automatyzacji działania, do zwiększonej impulsywności przy podejmowaniu decyzji (Porcelli, Delgado, 2017, s. 7).

W warunkach stresu przetwarzanie informacji staje się bardziej sztywne i oparte na mniejszej ilości przeanalizowanych alternatyw, co może prowadzić do trzymania się jednego schematu, nawet jeżeli przestał on być skuteczny (Staal, 2004, s. 68). To powoduje niesko-ordynowane przeszukiwanie dostępnych informacji, gwałtowne przerzucanie uwagi i redukcję ilości i jakości rozważanych alternatyw (Wemm, & Wulfert, 2017, s. 11). Badania sugerują, że narażenie na stres wpływa na podstawowe obwody neuronalne zaangażowane w przetwarzanie nagród i uczenie się, a także moduluje naszą skłonność do podejmowania ryzyka (Porcelli, & Delgado, 2017, s. 4). Doświad-czający reakcji stresowej, koncentrują się na ogólnym, bardziej powierzchownym zarysie problemu unikając jego wielopoziomowej, dogłębnej analizy. W związku z tym popełniają mniej błędów przy ustalaniu priorytetów działania, w porównaniu do osób niezestreso-wanych, ale gorzej kontrolują całościowy przebieg realizowanych operacji (Dorner, & Pfeifer, 1993, s. 1350-1352). Stres sprzyja prostemu podejmowaniu decyzji, strategiom zależnym od zakorzenionych nawyków kosztem bardziej przemyślanego, ale bardziej czaso-chłonnego działania ukierunkowanego na cel (Arnsten, Lee, & Pittenger, 2017, s. 992).

Podejmowanie ryzyka. Badania eksperymentalne sugerują, że stres potencjalnie intensyfikuje tendencję do dokonywania bardziej konserwatywnych wyborów dla tych, którzy są na ogół niechętni do ryzyka i bardziej ryzykownych wyborów dla tych, którzy zwykle podejmują ryzyko. Stres ma szkodliwy wpływ na podejmowanie adaptacyjnych decyzji i ogranicza proces uczenia się z informacji zwrotnych, ukierunkowując uwagę na pozytywne efekty doświad-czenia i hamując właściwe postrzeganie efektów negatywnych (Wemm, & Wulfert, 2017, s. 11-12). Oznacza to, że gdy ludzie podejmują trudną decyzję pod wpływem stresu, mogą zwracać większą uwagę na zalety alternatyw, które uważają za potencjalne rozwiązanie swoich problemów bagatelizując ich wady, czy zagrożenia, które ze sobą niosą. Powyższe mechanizmy - niedocenianie ryzyka i minimalizowanie potencjalnych strat przez rząd Stanów Zjednoczonych, było jedną z głównych przyczyn eskalacji wojny w Korei w latach 50 (Janis, 1982, s. 56-58).

Myślenie grupowe – negatywne zjawisko towarzyszące m.in. procesom podejmowania decyzji przez sztaby antykryzysowe czy jednostki operacyjne. Jego symptomy to pojawiające się w grupie poczucie niezwyciężenia przejawiające się np. jako wspólny śmiech i

żarty z potencjalnego niebezpieczeństwa, iluzja jednomyślności (tendencja do sztucznego konsensusu), blokowanie wypowiadania osobistych wątpliwości, kontrola wyrażania odmiennych poglądów (np. odbieranie głosu osobie prezentującej odmienne stanowisko) (Janis, 1982, s. 30-32). Wysoki poziom stresu w grupie powoduje, iż nieomal automatycznie uważa ona, iż rozwiązanie wybrane przez lidera jest najlepsze. (Janis, 1982, s. 250).

Komunikacja. W jednostkach organizacyjnych znajdują się ludzie o różnym pochodzeniu, zróżnicowanych wartościach kulturowych, różnych umiejętnościach, kwalifikacjach i doświadczeniach. Stres spowodowany niedokładnością i nieadekwatnością komunikacji może prowadzić do poczucia wyobcowania i obniżać efektywność funkcjonowania zespołu (Sageer, & Rafat, 2012, s. 29). Brak jednoznacznych szlaków komunikacyjnych, łańcucha odpowiedzialności i przywództwa oraz chaos organizacyjny są wymieniane jako jedne z najbardziej stresogennych aspektów pracy, szczególnie dla służb pełniących kluczową rolę w neutralizowaniu sytuacji kryzysowych takich jak służby medyczne, strażacy, wojsko czy policja (Ogińska-Bulik, 2006, s. 41-43). Zespoły najwydajniej funkcjonujące w sytuacji stresu mają jedną wspólną cechę krytyczną: są niezwykle plastyczne w zmienianiu strategii komunikacyjnych, w zależności od do różnych wymagań. W sytuacji standardowej, zespół odpowiada działaniem na wyraźne rozkazy w komunikatach od dowódców. Wraz ze wzrostem presji, grupa przestaje oczekiwać na jednoznaczne komunikaty i sama zaczyna dostarczać dowódcom informacje, istotne ze swojego punktu widzenia. W przeciwnej sytuacji, gdy zespół sztywno trzyma się trybu szczegółowo-jednoznacznego, obserwuje się zjawisko tzw. utraty perspektywy zespołu, która prowadzi do utraty mentalnej wspólnoty i zrozumienia wzajemnych wysiłków przełączając poszczególnych członków zespołu na funkcjonowanie indywidualistyczne (Staal, 2004, s. 77).

Podsumowanie. Stres jest nieodłącznym i niezbędnym zjawiskiem towarzyszącym sytuacji kryzysowej. Mobilizuje zasoby organizmu, zwiększa wydolność działania, powoduje wyostrzenie procesów uwagi oraz uruchomienie prospołecznych tendencji działania. Umożliwia dodatkową mobilizację zasobów i wytężoną pracę w niesprzyjających i obciążających psychofizycznie warunkach. Z drugiej strony wywiera również negatywny wpływ na wiele aspektów podejmowania decyzji. Preferowanie znanych i sztywnych wzorców działania, wywiera szczególnie negatywny efekt na funkcjonowanie w sytuacjach nowych

i nieprzewidzianych. Epidemia COVID-19 ukazała brak przygotowania do postępowania w przypadku zagrożenia epidemiologicznego (Sharma, 2020). Można także przypuszczać, że analogicznie, podobny poziom nieprzygotowania dotyczy większości zagrożeń, które pojawiają się stosunkowo rzadko, lub z którymi do tej pory nie trzeba było się mierzyć w realnej rzeczywistości. Niskie prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia może powodować odrzucenie faktycznych przesłanek jego realnego istnienia, a lęk przed jego konsekwencjami - doprowadzić do silnego stresu, prowadzącego do zaprzeczania, że zagrożenie faktycznie istnieje. Rozprzestrzenianie się wirusa COVID-19 ukazało jak poważne konsekwencje mogą wiązać się z lekceważeniem psychologicznych efektów stresu w zarządzaniu kryzysowym, już na etapie planowania i zapobiegania. Ostrzegawczy artykuł Josepha Wu i jego zespołu, dotyczący ryzyka pandemii pojawił się na łamach magazynu Lancet 31 stycznia 2020 roku. Nie został jednak potraktowany poważnie. Zaledwie dwa miesiące później, na łamach tego samego czasopisma, Richard Horton, wskazał na poważne konsekwencje tego zaniedbania, oraz na fakt, że strategia brytyjskiego rządu *Contain–Delay–Mitigate–Research* dotycząca procedur postępowania w przypadku epidemii totalnie zawiodła. Readaptacja planu, który przyjął formę *Suppress–Shield–Treat–Palliat,* nastąpiła zbyt późno, a ignorowanie podstawowych procedur takich jak izolacja chorych, kwarantanna, czy wprowadzenie zaleceń WHO odnośnie wykonywania jak największej ilości testów, znacznie zwiększyło skalę rozprzestrzeniania się wirusa (Horton, 2020, s. 1022). Małe prawdopodobieństwo zagrożenia powoduje bezradność, działanie metodą prób i błędów, a sukces czy porażka wdrażanych procedur są często czysto przypadkowe (Rotter, 2012, s. 14, 19). Brak doświadczenia realnego zagrożenia, wiąże się z zaskoczeniem oraz zwiększoną traumą w sytuacji, gdy ono jednak się pojawi. Teoretyczne przygotowanie do postępowania w sytuacjach kryzysowych nie jest wystarczające do sprawnego realizowania procedur bezpieczeństwa i wielu autorów wskazuje na konieczność regularnego przeprowadzania symulacji zakończonych wymianą informacji, spostrzeżeń i przemyśleń ich uczestników, co oprócz wartości edukacyjnej sprzyja rozwojowi organizacyjnemu i optymalizacji procesów i procedur (Zigmont, Kappus, & Sudikoff, 2011, s. 52-53). Brak takiego przygotowania skutkuje koncentracją na początkowym zagrożeniu, oraz ograniczeniem zdolności do stałej analizy sytuacji i otoczenia pod kątem zmian i

pojawiania się nowych zagrożeń (Norris, & Wollert, 2011, s. 33). Każdy program edukacyjny powinien wykorzystywać filmy, ścieżki dźwiękowe i zdjęcia które zorientują uczestników programu na „widoki i dźwięki", które mogą prawdopodobnie napotkać podczas realnej akcji (uodpornienie na uraz). Zetknięcie się z symulacją powoduje, że sytuacja zagrożenia staje się bardziej realistyczna, a jednoczesne przygotowanie do odpowiedniego reagowania daje poczucie większej kompetencji i kontroli obniżając poziom napięcia i stresu (Bryce, 2001, s. 51).

Zarządzający sytuacją kryzysową powinien pamiętać o tym, że pod presją, zakres dostępnych alternatyw branych pod uwagę podczas procesu decyzyjnego, jest automatycznie znacznie ograniczany, w porównaniu z normalnymi warunkami (Gok, & Atsan, 2016, s. 42). Aby realizować najbardziej efektywne i skuteczne zarządzanie w kryzysie i zminimalizować negatywny wpływ stresu na podejmowane decyzje i działania, powinien on posługiwać się następującymi procedurami: opracować szeroki zakres alternatyw, zapoznać się z wartościami i oceną konsekwencji każdej z nich, poszukiwać dodatkowych informacji, rozważyć kolejne fakty lub inne opinie ekspertów, ponownie zbadać pozytywne lub negatywne efekty każdej alternatywy, wreszcie opracować lub sporządzić szczegółowy plan wdrożenia lub wykonania wybranego działania. W swojej pracy musi stale koncentrować się na zagrożeniu i jego potencjalnych konsekwencjach, nawet po podjęciu decyzji i wytyczeniu kierunków działania, trzymać się jednoznacznego stanowiska odnośnie przestrzegania zasad moralnych i etycznych przesłanek działania, unikać stereotypizowania sytuacji oraz posiadać stałą gotowość do zmiany, adaptowania i reformowania swoich decyzji i osądów, oraz do uwzględniania nowych przesłanek w każdym momencie swojego działania (Janis, 1982. s. 148-152). Dzięki temu będzie mógł skutecznie oraz efektywnie realizować swoje trudne i odpowiedzialne zadania, związane z zarządzaniem podczas sytuacji kryzysowej.

Bibliografia

Arnsten, A., Lee, D., & Pittenger, C. (2017). Risky Business: The Circuits that Impact Stress-Induced Decision-Making. *Cell*, 171 (5), 992-993. DOI: https://doi.org/10.1016/ j.cell.2017.11.004.

Bauer, M., Blattman, C., Chytilová, J., Henrich, J., Miguel, E., & Mitts, T. (2016). Can War Foster Cooperation? *Journal of Economic Perspectives*, 30 (3), 249-274.

Bryce, C. P. (2001). *Stress management in disasters*. Washington: Pan American Health Organization.

De Waal, F. (2019). *Wiek empatii.* Kraków: Copernicus Center Press.

Dorner, D., & Pfeifer, F. (1993). Strategic thinking and stress. *Ergonomics,* 36 (11), 1345-1360.

Gok, K., & Atsan, N. (2016). Decision-Making under Stress and Its Implications for Managerial Decision-Making: A Review of Literature. *International Journal of Business and Social Research*, 06, 03, 38-47. DOI: https://doi.org/10.18533/ ijbsr.v6i3.936.

Hadley, C. N., Pittinsky, T. L., Sommer, S. A., & Zhu, W. (2011). Measuring the efficacy of leaders to assess information and make decisions in a crisis: The C-LEAD scale. *The Leadership Quarterly*, 22 (4), 633-648.

Harris, W. C., Hancock, P. A., & Harris, S. C. (2005). Information Processing Changes Following Extended Stress. *Military Psychology,* 17 (2), 115-128.

Horton, R. (2020). Offline: COVID-19 and the NHS – "a national scandal". *The Lancet,* 395, 10229, 1022.

Janis, I. L. (1982). *Groupthinking.* Boston: Houghton Mifflin Company.

Klann, G. (2003). *Crisis Leadership: Using Military Lessons, Organizational Experiences, and the Power of Influence to Lessen the Impact of Chaos on the People You Lead.* Greensboro: Center for Creative Leadership Press.

Kowalski, K. M., & Vaught, C. (2003). Judgement and decision making under stress: An overview for emergency managers. International Journal of Emergency Management, 1 (3), 278-289.

Lewis, R. S., Nikolova, A., Chang, D. J., & Weekes, N. Y. (2008). Examination stress and components of working memory. *Stress,* 11 (2), 108-114. DOI: https://doi.org/10.1080/10253890701535160.

Mazurek-Kucharska, B. (2019). Psychologiczne uwarunkowania reakcji na kryzys. In Wojciechowska-Filipek, S. & Mazurek-Kucharska, B. (Eds.). *Zarządzanie w kryzysie. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*. Warszawa: CeDeWu.

McGonigal, K. (2019). *Siła stresu.* Gliwice: Helion.

Nash, W. P. (2010). Przystosowania do stresu i urazy spowodowane przez stres bojowy i operacyjny. In Figley, Ch. R., & Nash, W. P. (Eds.). *Stres bojowy. Teorie, badania profilaktyka i terapia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Norris, W. A., & Wollert, T. N. (2011). *Stress and decision making*, Federal Law Enforcement Training Center, Training Research Branch / Training Inno, Penny Hill Press (Ed.). Glynco: Department of Homeland Security.

Ogińska-Bulik, N. (2006). *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych*. Warszawa: Difin.

Ogińska-Bulik, N. (2015). *Dwa oblicza traumy*. Warszawa: Difin.

Porcelli, A. J., & Delgado, M. R. (2017). Stress and Decision Making: Effects on Valuation, Learning, and Risk-taking. *Current Opinion in Behavioral Science*, 14, 33-39.

Rotter, T. (2012). Psychologiczne aspekty katastrof i kataklizmów. W Bańka, A., Popiołek, K., & Balawajder, K. (Red.) *Psychologia Społeczna Stosowana.* Tom 1. Katowice: Wydawnictwo Stowarzyszenia Psychologia i Architektura.

Sageer, A., & Rafat, S. (2012). The Interactive Effect of Communication and Stress on Perception of Quality of Work Life. *IOSR Journal of Business and Management*, 4 (6), 29-31.

Sharma, U. (2020). World was unprepared for COVID. *ThePrint.* Retrieved from https://theprint.in/world/world-was-unprepared-for-covid-despite-warning-signs-says-global-panel/503263/

Sienkiewicz-Małyjurekb, K., & Krynojewski, F. R. (2010). *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej.* Warszawa: Difin.

Staal, M. A. (2004). *Stress, Cognition, and Human Performance: A Literature Review and Conceptual Framework*. California: NASA Ames Research Center.

Taylor, S., Klein, L., Lewis, B., Gruenewald, T., Gurung, R., & Updegraff, J. (2000). Biobehavioral Responses to Stress in Females: Tend-and-Befriend, Not Fight-or-Flight. *Psychological Review,* 107 (3), 411-429. DOI: https://doi.org/10.1037//0033-295X.107.3.411

Terelak, J. F. (2002). *Psychologia stresu.* Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Branta.

U.S. Department of Health and Human Services. *A Guide to Managing Stress in Crisis Response Professions.* DHHS Pub. No. SMA 4113. Rockville, MD: Center for Mental Health Services, Substance Abuse and Mental Health Services Administration, 2005. Retrieved from https://store.samhsa.gov/product/guide-managing-stress-crisis-response-professions-2/sma05-4113

Van Wart, M., & Kapucu, N. (2011). Crisis Management Competencies. *Public Management Review*, 13 (4), 489-511. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2010.525034.

Wemm, S. E., & Wulfert, E. (2017). Effects of Acute Stress on Decision Making. *Appl Psychophysiol Biofeedback*, 42 (1), 1-12. DOI: 10.1007/s10484-016-9347-8.

Wojciechowska-Filipek, S. (2019). *Kryzys i sytuacje kryzysowe*. In Wojciechowska-Filipek, S., & Mazurek-Kucharska, B. (Eds.), *Zarządzanie w kryzysie. Aspekty organizacyjne i psychologiczne.* Warszawa: CeDeWu.

Yu, R. (2016). Stress potentiates decision biases: A stress induced deliberation-to-intuition (SIDI) model. *Neurobiology of Stress*, 3, 83-95. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ynstr. 2015.12.006

Zaki, J. (2020). Catastrophe Compassion: Understanding and Extending Prosociality Under Crisis. *Science and Society*, 24, 8, 587-589. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tics. 2020.05.006

Zigmont, J. J., Kappus, L. J., & Sudikoff, S. N. (2011). The 3D model of debriefing: defusing, discovering, and deepening. *Seminary in Perinatology*, 35 (2), 52-58. DOI: https://doi.org/10.1053/j.semperi.2011.01.003

Aleksandra Szczygieł

THE IMPACT OF STRESS ON COGNITIVE PROCESSES IN THE CONTEXT OF CRISIS MANAGEMENT

This article addresses the problem of the impact of stress, related to crisis management, on the cognitive processes of the manager. The stress reaction, inherently related to acting in difficult situations, affects many aspects of the functioning of human physiology and psyche. Being under the influence of pressure and psychological tension, a person functions in a general mobilization mode, with limited resources and information processing capabilities, focused on survival in a threatening situation. The ways of processing information, the tendency to take risks, the functioning of attention, the assessment of the situation, and decision-making change. An effective manager must therefore face not only the problem – cataclysm, war, epidemic, but also the impact of personal stress, and be able to manage it well, using resources, while constantly aware of its potential, negative impact on action in a crisis.

Keywords: *stress; crisis; crisis management; negative effects of stress; key competencies; tasks of an effective leader.*

Олександра Щигель

ВПЛИВ СТРЕСУ НА КОГНІТИВНІ ПРОЦЕСИ В КОНТЕКСТІ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті розглядається проблема впливу стресу, пов'язаного з кризовим менеджментом, на когнітивні процеси менеджера. Грунтуючись на великому масиві авторитетних досліджень, автор чітко визначає ключові поняття, характеризує кризові ситуації, стресові процеси, позитивний і негативний вплив стресу на фізіологічному, психологічному, поведінковому, соціальному рівнях, а також узагальнює компетенції та завдання ефективного лідера (комунікативні навички, сила характеру, сміливість, здатність планувати, стратегічно мислити, швидко приймати рішення, уникати упередженого ставлення тощо). Акцентується на тому, що перебуваючи під впливом тиску та психологічної напруги, людина функціонує в режимі загальної мобілізації, обмежених ресурсів і можливостей обробки інформації, спрямованої на виживання в загрозливій ситуації. Змінюються способи обробки інформації, схильність до ризику, функціонування уваги, оцінка ситуацій і прийняття рішень. Тому ефективний менеджер повинен зіткнутися не лише з проблемою (катаклізмом, війною, епідемією), але й з упливом особистого стресу, вміти ним керувати, використовувати його ресурси, постійно пам'ятаючи про його потенційний негативний вплив на дії в кризовій ситуації.

Ключові слова: *стрес; криза; кризове управління; негативні наслідки стресу; ключові компетенції; завдання ефективного лідера.*

Одержано 07.04.2025 р.