



**WYDZIAŁ  
ZARZĄDZANIA**

Uniwersytet Łódzki

## **Co buduje naszą siłę podczas kryzysu?**

Komentuje Ewa Samuel z Wydziału Zarządzania UŁ

**Pandemia stanowi zagrożenie dla naszych przyzwyczajeń, utartych schematów, a nawet kondycji psychicznej. Burzy się nasze poczucie bezpieczeństwa, a dotychczasowe normy zachowań i sposoby podejmowania decyzji stają pod znakiem zapytania. Ludzie zaczynają szukać sposobów jak najlepszego radzenia sobie w nowej sytuacji, sytuacji kryzysowej. Co buduje naszą siłę w czasach kryzysu? Dlaczego postawa aktywna jest korzystniejsza od biernej? Jak zmieniają się nasze emocje w czasie i jak umacniać filary, które zapewniają stabilność naszego życia? Komentuje Ewa Samuel z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, wykładowca i trener biznesu z 24-letnim stażem.**

Zastanówmy się nad trzema filarami budującymi naszą siłę w sytuacjach kryzysowych. Pierwszym z nich jest **przyjmowanie postawy proaktywnej** jako alternatywy dla zachowań reaktywnych. Ludzie reaktywni ulegają wpływowi środowiska fizycznego. Jeżeli środowisko dostarcza bodźców pozytywnych, czują się dobrze, są zadowoleni i szczęśliwi. W sytuacjach kryzysowych natomiast przyjmują strategie przetrwania, czekając na „lepsze czasy”, a ich samopoczucie jest fatalne. Oczywiście w takich postawach i zachowaniach nie ma nic złego, ponieważ każdy na swój sposób radzi sobie z rzeczywistością.

Natomiast warto wiedzieć i pamiętać o proaktywnym podejściu do rzeczywistości i szukaniu odpowiedzi na pytania: co mogę zrobić ze sobą w nowej sytuacji? Jakie działania warto podjąć, by dobrze radzić sobie z wyzwaniami? Osoby, które są proaktywne, dostrzegają w nowych sytuacjach możliwości, otwieranie się nowych obszarów działania i perspektyw. Postawy proaktywne są także coraz bardziej doceniane w organizacjach jako istotna składowa kompetencji pracowników. Słowo “proaktywność” występuje dzisiaj bardzo powszechnie w literaturze zarządzania i w biznesie. Steven R. Covey<sup>1</sup> w książce “7 nawyków skutecznego działania” opisał historię Viktora Frankla, psychiatry, który rozpoczął budowanie swojej proaktywności poprzez ćwiczenie umysłowej i emocjonalnej dyscypliny. Dążył do budowania w swoim wnętrzu obszaru wolności co do sposobu przeżywania zdarzeń i podejmowania decyzji. To, co

Agnieszka Wołowicz

Wydział Zarządzania UŁ

ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź

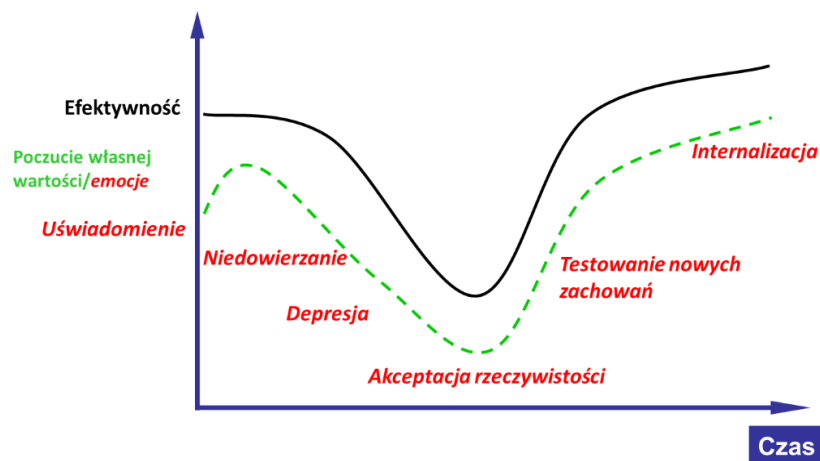
tel.: 601 082 770, e-mail: [agnieszka.wolowicz@uni.lodz.pl](mailto:agnieszka.wolowicz@uni.lodz.pl)

[www.wz.uni.lodz.pl](http://www.wz.uni.lodz.pl)

jest najistotniejsze, to fakt, iż między bodźcami a naszą reakcją jest przestrzeń „wolności wyboru” co do sposobu reakcji.

Drugi filar budowania siły to nasze **emocje**. Rozwijanie kompetencji emocjonalnych obejmuje zdolność rozumienia siebie i własnych emocji, kierowania i kontrolowania ich, zdolność samomotywacji, empatię oraz umiejętności o charakterze społecznym. W czasach dużych wyzwań, jakimi jest choćby czas pandemii, umiejętność zarządzania naszymi stanami emocjonalnymi nabiera nowego znaczenia. Korzystanie z inteligencji emocjonalnej<sup>ii</sup> może podnosić efektywność działań i zapobiegać długotrwałym stanom stresowym. Doktor Wojciech Glac z Uniwersytetu Gdańskiego<sup>iii</sup> wyjaśnił, że w czasie epidemii długotrwały lęk i stres nie służą zdrowiu<sup>iv</sup>. Jak mówi, „strach i lęk pozwalają ludziom reagować na zagrożenie, nie powinno się jednak dopuścić, by były zbyt silne i trwały długo. Trzeba więc ograniczyć dopływ złych sygnałów czy negatywnych przekazów i skupiać się na informacjach pozytywnych”. Dlatego tak ważnym aspektem naszego zarządzania emocjami jest na przykład umiejętność przeramowania komunikatów negatywnych na bardziej konstruktywne.

Czas pandemii to czas ogromnej zmiany, która dotyczy całego społeczeństwa. W takich sytuacjach również ogromne znaczenie mają nasze emocje. Poniższy wykres Fishera obrazuje, jak zmieniają się emocje i efektywność w trakcie trwania zmiany:



Źródło: opracowanie własne na podstawie wykresu Fishera

Ten schemat pokazuje spektrum emocji, przez które przechodzimy, również jako pracownicy, w różnych etapach przebiegu zmiany. W momencie uświadomienia sobie zmiany zostajemy wytrąceni ze stanu równowagi emocjonalnej i pojawia się niedowierzenie. Zaczyna spadać efektywność naszych działań, a to, co robiliśmy w „normalnym” czasie, zabiera nam go coraz więcej. Jednocześnie obniża się poczucie naszej wartości spowodowane mniejszą efektywnością działań. Nie możemy uwierzyć, że coś takiego przytrafia się właśnie nam. Wiele osób próbuje nawet wypierać lub nie dopuszczać do siebie nieprzyjemnych informacji. W kolejnym kroku, kiedy sytuacja nadal jest trudna, doświadczamy stanu depresji, ponieważ nie widzimy końca trudnej sytuacji, nie potrafimy zaplanować jej końca, a efektywność działań jest coraz niższa. Sytuacja trudna emocjonalnie trwa najczęściej do momentu zaakceptowania rzeczywistości. Jest to moment z jednej strony bardzo trudny, bo „gorzej już być nie może”, natomiast z drugiej strony ta akceptacja otwiera proces myślenia w przyszłość. Od tego momentu nastroje zaczynają się poprawiać, ludzie zaczynają testować nowe

Agnieszka Wołowicz

Wydział Zarządzania UŁ

ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź

tel.: 601 082 770, e-mail: agnieszka.wolowicz@uni.lodz.pl

zachowania, uruchamiać adekwatne do sytuacji procesy. Ich efektywność zaczyna rosnąć, a w związku z tym stabilizuje się poczucie własnej wartości. W następnym etapie następuje proces internalizacji, pracownicy adaptują się do nowej rzeczywistości. Świadomość takiego schematu pozwala nam nie tylko przewidzieć, jak zareagujemy w kolejnym etapie zmiany, ale także przygotować się psychicznie i znaleźć sposoby, by uniknąć niechcianych emocji i związanych z nimi negatywnych efektów. Warto jednak zaznaczyć, iż krzywa Fishera jest pewnym uogólnieniem, a każda zmiana może przebiegać nieco inaczej u różnych osób. I ponownie, wiedza i umiejętność świadomego przejścia przez cykl emocji budują naszą siłę.

Nasze podejście do zmiany zadecyduje finalnie o tym, jak będziemy się z nią czuć – albo przyjmujemy ją rozdarci pomiędzy przeszłością i teraźniejszością, będąc sfrustrowanymi i negatywnymi osobami, które jednocześnie zatruwają życie ludzi wokół, albo przyjmujemy zmianę jako wyzwanie, odnajdziemy się w niej w pełni zaangażowani i gotowi, by wykorzystać nadchodzące warunki.

Trzecim filarem budującym naszą siłę są **wartości**. Jak powiedział Roy Edward Disney, bratanek słynnego Walta Disney'a, „nie jest trudno podjąć decyzję, jeśli zna się swoje wartości”. Jednym z warunków osiągania sukcesów w życiu jest dobra znajomość swojego systemu wartości i jego hierarchii. Pozwala nam to być w zgodzie ze sobą i podejmować adekwatne wybory. Natomiast funkcjonowanie w konflikcie wartości rodzi w nas konflikt wewnętrzny, tracimy spójność, nie czujemy się w pełni zaspokojeni i szczęśliwi. Taka sytuacja zaistniała właśnie w czasie pandemii – nasze wartości zostały zaburzone i w nowej sytuacji jest potrzeba ponownego ich przewartościowania.

Należy pamiętać o tym, że ludzie przyzwyczajają się do schematycznych, utartych sposobów zachowań. Zmiana - czy organizacyjna, czy środowiskowa - wiąże się zawsze ze zmianą sposobu wykonania różnych zadań, może dla ludzi oznaczać ograniczenie w dotychczasowym sposobie realizowania wartości. Tymczasem proaktywność daje możliwość elastycznego poradzenia sobie ze zmianą, bez konieczności rezygnacji z dbania o wartości. Kiedy ludzie widzą, że ich wartości nadal mogą być realizowane (tylko w inny sposób), ich lęk i opór przed zmianą znacznie się zmniejszają, co tym samym przekłada się na szybszy wzrost efektywności.

Jak zauważył John Hunt (“Managing People at Work”): „uczenie się zakłada także ponowne uczenie się. Nie chodzi tu jedynie o uczenie się czegoś nowego, ale o próbę oduczenia się czegoś już poznanego”.

Zachęcamy do budowania swojej siły w codziennym funkcjonowaniu poprzez rozwijanie kompetencji osobistych również w nowej rzeczywistości. Filary, jakimi się wspieramy, nasza wyobraźnia, wolna wola i samoświadomość, są czynnikami, które mają nas wzmacniać niezależnie od sytuacji, w jakiej w danym momencie naszego życia jesteśmy.

Oferowane przez nas warsztaty wspomagają ciągły proces wzmacniania naszych filarów siły i rozwijania kompetencji poprawiających nasze funkcjonowanie. Więcej informacji o szkoleniach online prowadzonych przez specjalistów Wydziału Zarządzania UŁ można znaleźć na stronie [www.szkolenia.wz.uni.lodz.pl](http://www.szkolenia.wz.uni.lodz.pl).

Na zakończenie zapamiętajmy, że każde zjawisko, zarówno pozytywne jak i negatywne, zawsze ma swój początek i koniec. Natomiast nasze zasoby – wiedza, umiejętności - zostają z nami na zawsze.

Więcej informacji:

Ewa Samuel - wykładowca na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, trener biznesu z 24 letnim stażem współpracujący z wieloma firmami (150 przeszkolonych firm, ok. 17 000 uczestników szkoleń, warsztatów i indywidualnych spotkań rozwojowych).

---

<sup>i 1</sup> Stephen R. Covey; 7 nawyków skutecznego działania

<sup>ii</sup> Inteligencja emocjonalna jako termin została spopularyzowana przez D. Goleman'a. Daniel Goleman, Inteligencja emocjonalna

<sup>iii</sup> Dr Wojciech Glac jest znanym naukowcem i popularyzatorem nauki z Uniwersytetu Gdańskiego. W 2019 r. został zwycięzcą konkursu Popularyzator Nauki 2019 w kategorii „Naukowiec”, organizowanego przez serwis PAP Nauka w Polsce oraz Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

<sup>iv</sup> Wszystkie strony Miasta, wywiad z dnia 30.03.2020 r.