Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki
Nr 21/2025, s. 11-32
DOI: 10.60154/ZeszytyNaukoweWSEI.2025.21.1.01

ISSN 1734-5391
e-ISSN 2957-2223

CC BY NC ND

Donata Adler
mgr
Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki
w Krakowie (WSEI)
e-mail: dadler@wsei.edu.pl
ORCID: 0000-0001-9696-838X

Karolina Knafel
lic.
Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki
w Krakowie (WSEI)
e-mail: karolina.knafel@microsoft.wsei.edu.pl

ZARZĄDZANIE EMOCJAMI PRZEZ LIDERÓW W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH – PERSPEKTYWA PRACOWNIKA

MANAGEMENT OF EMOTIONS BY LEADERS IN CRISIS SITUATIONS – EMPLOYEE PERSPECTIVE

Słowa kluczowe: *lider, emocje, kryzys, inteligencja emocjonalna, empatia, komunikacja, zarządzanie zespołem, stres.*

Keywords: *leader, emotions, crisis, emotional intelligence, empathy, communication, team management, stress.*

JEL Classification: M12, D91, D83

Streszczenie

Artykuł podejmuje temat zarządzania emocjami przez liderów w sytuacjach kryzysowych. Na podstawie literatury przedmiotu oraz wyników badań empirycznych przeprowadzonych wśród pracowników różnych organizacji dokonano analizy kluczowych kompetencji emocjonalnych

menadżerów istotnych dla skutecznego zarządzani emocjami swoimi i członków zespołu w trudnych sytuacjach.

Postawiono sześć pytań badawczych dotyczących oceny umiejętności zarządzania emocjami przez liderów w opinii pracowników. Wyniki badań wskazują, że najwyżej oceniane kompetencje liderów to empatia oraz samokontrola emocjonalna, które sprzyjają budowaniu zaufania i poczucia bezpieczeństwa w zespole. Kluczową rolę odgrywa również otwarta komunikacja, postrzegana jako podstawowe narzędzie wzmacniania atmosfery współpracy w kryzysie. Empatyczne podejście lidera zwiększa zaangażowanie pracowników, a transparentna komunikacja poprawia morale zespołu. Stwierdzono, że lepiej postrzegają umiejętności zarządzania emocjami przez liderów pracownicy z dłuższym stażem pracy oraz zatrudnieni w korporacjach. Jednocześnie zauważono niedostateczne stosowanie formalnych szkoleń w zakresie podnoszenia kompetencji emocjonalnych liderów, co wskazuje na obszar wymagający dalszego rozwoju w praktyce organizacyjnej. Artykuł podkreśla znaczenie rozwijania inteligencji emocjonalnej liderów jako fundamentu skutecznego przywództwa w warunkach niepewności i dynamicznych zmian.

Abstract

The article addresses the topic of emotion management by leaders in crisis situations. Based on a review of the literature and empirical research conducted among employees of various organizations, an analysis was made of key emotional competencies of managers that are relevant for effective management of their own emotions and those of team members in difficult situations.

Six research questions were posed regarding employees' assessment of leaders' emotion management skills. The study results indicate that the most highly rated leader competencies are empathy and emotional self-control, which foster trust and a sense of security within the team. Open communication was also found to play a crucial role, perceived as a fundamental tool for strengthening the collaborative atmosphere during crises. An empathetic approach by the leader increases employee engagement, while transparent communication improves team morale. It was found that employees with longer tenure and those working in corporations have a better perception of leaders' emotion management skills. At the same time, insufficient use of formal training to enhance leaders' emotional competencies was noted, indicating an area requiring further development in organizational practice. The article highlights the importance of developing

emotional intelligence in leaders as a foundation for effective leadership in conditions of uncertainty and dynamic change.

1. WSTĘP

Zarządzanie emocjami w sytuacjach kryzysowych to kluczowa umiejętność liderów, umożliwiająca skuteczne prowadzenie zespołów w trudnych chwilach. Współczesne podejście do przywództwa zakłada, że skuteczny lider nie tylko koordynuje zadania i nadzoruje realizację celów, lecz także potrafi motywować pracowników, rozumieć ich potrzeby oraz właściwie reagować na pojawiające się emocje. W dobie dynamicznych zmian rynkowych, rosnącej konkurencji i nieprzewidywalnych zdarzeń – takich jak kryzysy gospodarcze, pandemie czy sytuacje polityczne – rola emocji w przywództwie nabiera szczególnego znaczenia [1]. Klasyczne teorie motywacji, takie jak teoria oczekiwań Vrooma [2], czy teoria dwuczynnikowa Herzberga [3] wskazują, że różne czynniki – zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne – wpływają na zaangażowanie i efektywność zespołu. W sytuacjach kryzysowych szczególnie istotne staje się więc podejście behawioralne, które zwraca uwagę na to, jak reakcje lidera mogą kształtować postawy i zachowania pracowników. Zdolność do zarządzania emocjami wymaga od lidera zarówno kontroli nad własnymi stanami emocjonalnymi, jak i umiejętności oddziaływania na emocje członków zespołu. Jak podkreśla Daniel Goleman, inteligencja emocjonalna – rozumiana jako zdolność do rozpoznawania emocji, regulowania ich oraz budowania relacji – jest jedną z najważniejszych kompetencji współczesnego przywódcy [4]. W sytuacjach kryzysowych, gdzie stres i niepewność są nieuniknione, jej znaczenie wzrasta jeszcze bardziej, ponieważ pozwala utrzymać stabilność, morale i efektywność zespołu. Co więcej, od liderów oczekuje się nie tylko sprawności operacyjnej, ale także zdolności do inspirowania pracowników i budowania atmosfery zaufania, co staje się fundamentem odporności organizacyjnej.

Celem niniejszego artykułu jest zbadanie zdolności i skuteczności umiejętności zarządzania emocjami przez liderów w sytuacjach kryzysowych, zarówno swoimi, jak i członków zespołów. Przedmiotem badań były kluczowe kompetencje emocjonalne menadżerów i ich znaczenie dla zarządzani ludźmi w sytuacjach trudnych. Przeprowadzono badania własne w oparciu o autorski kwestionariusz ankiety. Przedstawione rozważania mają charakter zarówno teoretyczny, jak i empiryczny, co umożliwia po-

łączenie wiedzy z zakresu psychologii organizacji z praktyką zarządzania zespołami w warunkach niepewności.

2. KOMPETENCJE EMOCJONALNE LIDERA W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH – UJĘCIE DEFINICYJNE

W sytuacjach kryzysowych liderzy stają przed szczególnym wyzwaniem – muszą nie tylko podejmować szybkie i trafne decyzje, lecz także umiejętnie radzić sobie z emocjami własnymi oraz emocjami zespołu. Współczesne badania pokazują, że kompetencje emocjonalne są kluczowe dla utrzymania stabilności i spójności organizacji w okresach niepewności [5, 6].

Tematyka EQ (Emotional Quotient) czy inaczej EI (Emotional Intelligence) jest szeroko podejmowana w literaturze przedmiotu w dziedzinie: zarządzania, psychologii, organizacji pracy, wysoki poziom EQ wiąże się z wieloma pozytywnymi efektami zarówno dla samego lidera, jak i dla jego zespołu oraz organizacji [7].

W ujęciu definicyjnym rozwinięta inteligencja emocjonalna lidera obejmuje: samokontrolę, empatię, zdolność budowania relacji, motywowania oraz rozwiązywania konfliktów. Kompetencje te pozwalają nie tylko na skuteczne zarządzanie emocjami, ale również na przekształcanie kryzysów w okazję do rozwoju i wzmocnienia zespołu.

Podstawową kompetencją jest samokontrola emocji, rozumiana jako zdolność do panowania nad reakcjami w obliczu stresu i presji. Lider, który zachowuje spokój, staje się punktem odniesienia dla zespołu, co buduje poczucie bezpieczeństwa i pozwala utrzymać efektywność działań. Jak podają Adamczyk i Springer [8], samokontrola sprzyja nie tylko stabilności emocjonalnej lidera, lecz także wzmacnia odporność psychiczną pracowników, którzy przejmują wzorce zachowań od przełożonych.

Drugim kluczowym elementem jest empatia, rozumiana jako zdolność dostrzegania i rozumienia emocji innych. Liderzy wykazujący wysoki poziom empatii potrafią skuteczniej przewidywać reakcje pracowników i dostosowywać komunikację, co sprzyja budowaniu zaufania i lojalności w zespole. Badania z okresu pandemii COVID-19 potwierdziły, że empatyczne przywództwo i jasna komunikacja przyczyniły się do zwiększenia zaufania do liderów i ograniczenia napięć w organizacjach [9].

Równie ważna pozostaje umiejętność budowania relacji, która stanowi fundament skutecznego zarządzania zespołem. Relacyjność sprzyja

otwartej komunikacji i współpracy, co pozwala minimalizować konflikty i przeciwdziałać spadkowi morale. Zdolność ta łączy się z koncepcją przywództwa adaptacyjnego, które podkreśla rolę elastyczności, innowacyjności oraz orientacji na ludzi w obliczu kryzysu [10, 11].

Nie można pominąć także zdolności motywowania i inspirowania zespołu. Liderzy, którzy potrafią wskazać sens działań i pokazać możliwości przezwyciężenia trudności, wzmacniają determinację pracowników. Badania dowodzą, że w sytuacjach kryzysowych szczególnego znaczenia nabiera motywacja wewnętrzna – poczucie sensu i wspólnego celu – które skuteczny lider potrafi wyzwalać [12].

Ostatnią, ale równie istotną kompetencją, jest umiejętność rozwiązywania konfliktów. Kryzys nieuchronnie rodzi napięcia i różnice zdań, a konstruktywne podejście do sporów pozwala na ich przekształcenie w źródło innowacyjnych rozwiązań. Lider, który potrafi łagodzić konflikty i dążyć do kompromisu, chroni zespół przed wewnętrzną destabilizacją [13]. Przegląd literatury wskazuje, że brak uniwersalnej strategii zarządzania kryzysem wymaga od lidera umiejętności dopasowywania stylu przywództwa i sposobu rozwiązywania sporów do konkretnej sytuacji.

Inteligencja emocjonalna lidera ma bezpośredni wpływ na sposób i styl kierowania zespołem w kryzysie [14]. Liderzy posiadający rozwinięte kompetencje emocjonalne wykazują skuteczniejsze style przywództwa, takie jak przywództwo transformacyjne, co przekłada się na lepszą efektywność, satysfakcję, inspirowanie i motywowanie pracowników, budowaniu wizji działania w trudnych warunkach, czyli dobrostan w miejscu pracy [7]. Równie ważna jest elastyczność, która pozwala dostosować styl zarządzania do konkretnej sytuacji i potrzeb zespołu. Dzięki temu liderzy potrafią angażować pracowników we wspólne rozwiązywanie problemów i utrzymywać atmosferę zaufania [15]. W dalszej części pracy omówiono w jaki sposób organizacje kształtują i rozwijają kompetencje zarządzania emocjami menadżerów, by skutecznie i efektywnie zarządzali personelem.

3. KSZTAŁTOWANIE I ROZWÓJ KOMPETENCJI ZARZĄDZANIA EMOCJAMI W KRYZYSIE

W literaturze podkreśla się, że EI jest w dużym stopniu rozwijalna, co otwiera możliwości dla praktyk rozwojowych i szkoleń mających na celu wsparcie liderów w zwiększaniu ich kompetencji emocjonalnych [7]. Sku-

teczne zarządzanie emocjami w sytuacjach kryzysowych wymaga bowiem od lidera nie tylko odpowiednich kompetencji osobistych, ale też systematycznego stosowania określonych technik, które pozwalają ograniczyć stres, odzyskać równowagę i podejmować racjonalne decyzje. W obliczu presji taka umiejętność umożliwia modelowanie równowagi emocjonalnej dla zespołu, który obserwuje u lidera: zachowanie spokoju, opanowanie, zdolność do konstruktywnego i proaktywnego działania, do prowadzenia jasnej i otwartej komunikacji z podwładnymi [16].

Jednym z kluczowych narzędzi jest kontrola myśli, dzięki której lider potrafi świadomie analizować sytuację i powstrzymać impulsywne reakcje. Z kontrolą myśli powiązana jest technika zmiany perspektywy, która pomaga przeformułować kryzys jako szansę na naukę lub innowację. Takie podejście wzmacnia odporność psychiczną lidera, co potwierdza przegląd literatury dotyczący EI i zespołów, wskazując na bezpośredni wpływ reframingu sytuacji na efektywność reakcji kryzysowych [12].

Kolejną grupę skutecznych narzędzi stanowią techniki relaksacyjne i mindfulness. Ćwiczenia oddechowe, krótkie medytacje czy świadome przerwy – znane jako technika „5 minut" – pomagają uspokoić umysł, odzyskać koncentrację i podejmować decyzje na chłodno. Jedno z pilotażowych badań potwierdziło, że interwencje oparte na mindfulness u liderów (nurse leaders) znacząco podnoszą inteligencję emocjonalną — w tym samokontrolę i uważność [17].

Zbliżoną techniką jest STOP (Stop-Take breath-Observe-Proceed), która poprzez świadome zatrzymanie, oddech, obserwację i analizę sytuacji z dystansu zmniejsza impulsywność reakcji i ułatwia trafniejsze decyzje. Również literatura podkreśla, że mindfulness redukuje ruminację i lęk, jednocześnie zwiększając empatię i zdolność do spokojnego reagowania.

Istotną, często niedocenianą strategią jest dbanie o siebie – tzw. dobrostan (self-care). Liderzy, którzy zapewniają sobie odpowiednią ilość snu, aktywność fizyczną i regenerację, mają wyższą odporność na stres i utrzymują lepszą stabilność emocjonalną. Samoświadomość lidera w tym zakresie działa modelowo i wpływa na atmosferę całego zespołu.

Techniki zarządzania emocjami w kryzysie obejmują zarówno świadome kształtowanie myślenia (kontrola impulsów, reframing), stosowanie praktyk relaksacyjnych i mindfulness, jak również troskę o dobrostan lidera i cechy adaptacyjne. Ich skuteczność zależy od świadomej integracji w codziennej praktyce przywódczej oraz stałego wzmacniania odporności osobistej i zespołowej. Omówione techniki są przedmiotem szkoleń podnoszących kompetencje emocjonalne menadżerów w zarządzaniu ludźmi.

4. ROLA LIDERÓW W ZARZĄDZANIU EMOCJAMI ZESPOŁU PODCZAS KRYZYSU – WYBRANE PRZYKŁADY

Przykłady z praktyki biznesowej pozwalają na analizę biografii liderów zarządzających emocjami w sposób skuteczny. Osoby takie jak: Simon Sinek, Andrzej Blikle, Frederick Laloux podkreślają znaczenie inteligencji emocjonalnej w swojej aktywności zarządczej.

Wartym przytoczenia przykładem przywódcy umiejętnie zarządzającego emocjami w sytuacjach kryzysowych jest Winston Churchill. W okresie II wojny światowej potrafił on w wyjątkowy sposób wpływać na nastroje społeczne poprzez swoje przemówienia, które stanowiły emocjonalne zakotwiczenie dla Brytyjczyków w czasach niepewności. Hasła takie jak „krew, pot, łzy i pot" czy „nigdy się nie poddamy" mobilizowały naród do wytrwałości, budowały poczucie jedności i wzmacniały odporność psychiczną społeczeństwa. Pomimo osobistych trudności, w tym zmagań z depresją, Churchill potrafił zachować spokój i niezłomność, stając się symbolem odporności emocjonalnej. Jego zdolność samoregulacji, umiejętność panowania nad stresem oraz konsekwentne prezentowanie postawy stabilności pozwalały nie tylko utrzymać morale społeczeństwa, lecz także inspirowały sojuszników. Ważnym elementem jego przywództwa była również zdolność do budowania relacji opartych na zaufaniu – zarówno wewnątrz kraju, jak i na arenie międzynarodowej. Skuteczna współpraca z Franklinem D. Rooseveltem czy Józefem Stalinem potwierdza, że Churchill wykazywał wysoki poziom empatii i adaptacyjności w kontaktach z innymi liderami. Jego styl przywództwa doskonale ilustruje tzw. efekt „rally 'round the flag", czyli jednoczenia się społeczeństwa wokół lidera w sytuacjach kryzysowych. W czasie wojny poparcie dla Churchilla nie spadło poniżej 78%, co pokazuje, jak skutecznie zarządzał emocjami społecznymi i wykorzystywał je do utrzymania spójności oraz determinacji narodu [18].

Współczesnym przykładem lidera, którego styl przywództwa opiera się na inteligencji emocjonalnej i empatii, jest Satya Nadella, dyrektor generalny Microsoftu od 2014 roku. Nadella przejął kierownictwo w okresie kryzysu wizerunkowego i stagnacji technologicznej firmy, co wymagało nie tylko zmian strategicznych, ale również transformacji kultury organizacyjnej. Zamiast koncentrować się wyłącznie na wynikach finansowych, Nadella wprowadził do zarządzania elementy oparte na growth mindset – podejściu zakładającym: otwartość na naukę, współpracę i konstruktywne podejście do porażek. Kluczową cechą

jego przywództwa stała się empatia. Nadella wielokrotnie podkreślał, że to właśnie zdolność rozumienia emocji innych ludzi pozwala skutecznie odpowiadać na wyzwania współczesnego biznesu. Jego działania ukazywały praktyczne zastosowanie inteligencji emocjonalnej – od otwartości w komunikacji, przez aktywne słuchanie pracowników, po umiejętne wzmacnianie ich poczucia wartości. W czasie kryzysów, takich jak pandemia COVID-19, postawa Nadelli sprzyjała utrzymaniu zaangażowania zespołów oraz adaptacji firmy do pracy zdalnej, co stało się jednym z filarów jej dalszego rozwoju. Badania: Prakasha, Bisli i Rastogiego wskazują, że autentyczne przywództwo Nadelli, oparte na samoświadomości, transparentności i empatii, znacząco wpłynęło na wzmocnienie innowacyjności oraz lojalności pracowników. Autorzy podkreślają, że takie podejście nie tylko ogranicza negatywne skutki kryzysów, ale również buduje trwałą przewagę konkurencyjną organizacji. Styl zarządzania Nadelli potwierdza, że inteligencja emocjonalna może stanowić fundament skutecznego przywództwa w warunkach niepewności i dynamicznych zmian [19].

W dalszej części pracy postawiono cel zbadania postrzegania i oceny umiejętności zarządzania emocjami współczesnych liderów na przykładzie pracowników różnych organizacji działających na terenie Polski.

5. METODYKA BADAŃ WŁASNYCH

Celem przeprowadzonych badań było zidentyfikowanie sposobów zarządzania emocjami przez liderów w sytuacjach kryzysowych oraz ocena skuteczności stosowanych technik z perspektywy pracowników. Badanie miało na celu również określenie, które kompetencje emocjonalne liderów są szczególnie istotne dla utrzymania stabilności zespołu w warunkach stresu i niepewności.

W oparciu o literaturę przedmiotu i dotychczasowe analizy w badaniu postawiono następujące pytania badawcze:

1. Jak liderzy zarządzają emocjami członków zespołu w sytuacjach kryzysowych?
2. Jak liderzy zarządzają swoimi emocjami w sytuacjach kryzysowych?
3. Czy umiejętność zarządzania emocjami przez lidera wiąże się z jego wysokimi kompetencjami w zakresie komunikacji interpersonalnej?
4. Czy umiejętność zarządzani emocjami przez lidera wiąże się z dobrą atmosferą w zespole?

5. Czy staż pracy pracownika wpływa na postrzeganie zarządzania emocjami przez lidera?
6. Czy wielkość organizacji wpływa na postrzeganie zarządzania emocjami przez lidera?

Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankietowy przygotowany w formie elektronicznej (Google Forms). Ankieta obejmowała pytania zarówno zamknięte jednokrotnego i wielokrotnego wyboru, jak i pytania oparte na pięciostopniowej skali Likerta. Kwestionariusz został podzielony na bloki tematyczne, obejmujące:

- ocenę kompetencji emocjonalnych lidera,
- ocenę stosowanych przez lidera technik zarządzania emocjami,
- efektywność komunikacji w kryzysie,
- wpływ lidera na atmosferę w zespole,
- kluczowe cechy lidera z punktu widzenia pracowników,
- dane demograficzne respondentów (wielkość organizacji, staż pracy).

Badanie skierowane było do pracowników różnych organizacji, niezależnie od branży, wielkości czy struktury. Respondenci zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi w oparciu o własne doświadczenia związane z sytuacjami kryzysowymi w miejscu pracy. Wyniki ankiety pozwoliły uzyskać przekrojowy obraz postrzegania liderów w różnych kontekstach organizacyjnych. Kwestionariusz został udostępniony w formie online w drugim kwartale 2025 roku. Respondenci wypełniali go anonimowo, a ich udział był całkowicie dobrowolny. Dzięki elektronicznej formie możliwe było szybkie zebranie danych od osób pracujących w różnych typach organizacji, co zwiększyło różnorodność próby badawczej. Zebrane dane poddano analizie ilościowej z wykorzystaniem statystyki opisowej.

6. WYNIKI BADAŃ ANKIETOWYCH

W celu uzyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze przeanalizowano wyniki przeprowadzonych badań ankietowych. Pozwoliło to uzyskać wgląd w sposób, w jaki pracownicy postrzegają liderów w sytuacjach kryzysowych oraz oceniają ich kompetencje emocjonalne i techniki zarządzania emocjami. W badaniu wzięło udział 103 respondentów reprezentujących różne organizacje pod względem branży, wielkości oraz struktury. Zróżnicowanie próby pod względem stażu pracy i doświadczenia zawodowego zwiększyło wiarygodność uzyskanych danych i pozwoliło na uchwycenie szerszej perspektywy.

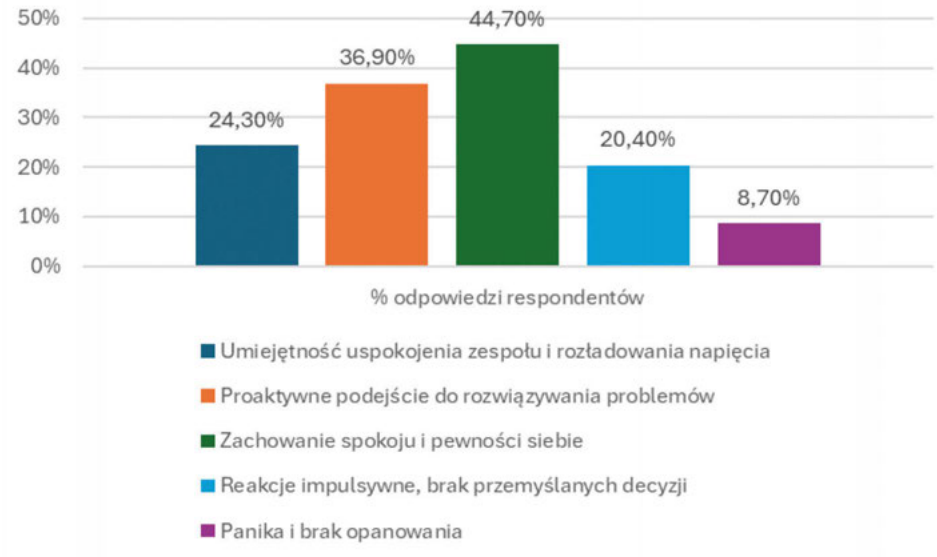
Dane demograficzne respondentów wskazują, że największą grupę stanowili pracownicy średnich firm (51-250 osób) – 37,9%, kolejno zaś: małych organizacji (do 50 pracowników) – 22,3%, dużych firm (powyżej 250 pracowników) – 21,4% oraz korporacji międzynarodowych – 18,4%. Pod względem stażu pracy dominowały osoby zatrudnione 1-3 lata (47,6%), następnie 4-6 lat (28,2%), ponad 6 lat (15,5%), a najmniej liczną grupę stanowili pracownicy z doświadczeniem krótszym niż rok (8,7%).

W pierwszej kolejności badani zostali poproszeni o opinię, czy ich liderzy starają się zarządzać emocjami zespołu w trudnych momentach. Najwięcej, bo 40,8% respondentów, uznało, że lider aktywnie podejmuje takie działania i zapewnia wsparcie zespołowi. Niewiele mniej – 35,9% – wskazało, że lider robi to sporadycznie, w wybranych sytuacjach. Z kolei 18,4% badanych oceniło, że lider rzadko koncentruje się na emocjach zespołu, natomiast 4,9% nie zauważa w ogóle takich prób.

Zbadano także odczucia respondentów dotyczące tego, w jaki sposób lider wpływa na ich emocje podczas kryzysu. Największa grupa (32,0%) uznała ten wpływ za neutralny, wskazując, że nie odczuwają szczególnego wsparcia, ale też nie czują się pomijani. 29,1% badanych oceniło wpływ lidera bardzo pozytywnie, podkreślając wsparcie i zaufanie, natomiast 28,2% wskazało na pozytywny wpływ, związany z utrzymywaniem morale zespołu. Jedynie 10,7% respondentów oceniło go negatywnie, zauważając brak troski o emocje pracowników.

Respondenci zostali poproszeni o ocenę zdolności swojego lidera do zarządzania emocjami w sytuacjach kryzysowych. Średnia ocena kompetencji emocjonalnych liderów wyniosła 3,8 w pięciostopniowej skali Likerta, co można interpretować jako ich umiarkowanie wysoki poziom. Respondenci wskazywali na zachowania, które obserwują u swoich przełożonych w trudnych okolicznościach. Najczęściej wymieniano: zachowanie spokoju i pewności siebie (44,7%) oraz proaktywne podejście do rozwiązywania problemów (36,9%). Blisko co czwarty respondent podkreślił umiejętność liderów w zakresie uspokajania zespołu i rozładowywania napięć. Z drugiej strony zauważano także mniej pożądane postawy, takie jak: reakcje impulsywne, brak przemyślanych decyzji czy nawet panikę i brak opanowania, które potęgowały niepewność i dezorganizację (Wyk. 1.)

Wykres 1. Zachowania lidera zauważane przez pracowników w sytuacjach kryzysowych

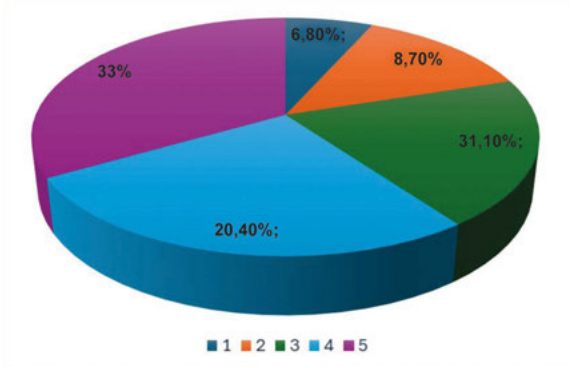


Źródło: opracowanie własne.

Kontynuując, 58,3% badanych stwierdziło, że liderzy podejmują próbę rozwiązywania konfliktów w zespole w trakcie kryzysu, 34% uważa, że liderzy robią to rzadko, zaś 7,8% jest zdania, że menagerowie w ogóle nie podejmuje takiej aktywności. Wśród obserwowanych technik i metod, które liderzy stosują by zarządzić kryzysem w zespole najczęściej respondenci wymieniają: mediowanie między stronami konfliktu 40,8%, otwarte rozmowy z zespołem, aby zrozumieć źródło problemu 35%, podejmowanie decyzji bez konsultacji, aby zakończyć spór 29,1%, zaniechanie działania – lider unika konfrontacji – 10,7% badanej grupy.

Kolejnym zagadnieniem poruszonym w badaniach był związek pomiędzy zarządzaniem emocjami przez liderów a ich umiejętnościami w zakresie komunikacji interpersonalnej. I tak, wyniki wskazują, że respondenci ocenili je stosunkowo wysoko – średnia odpowiedzi wyniosła 4,1. Otwarta i przejrzysta komunikacja była postrzegana jako czynnik sprzyjający budowaniu atmosfery zaufania, natomiast brak informacji zwiększał niepewność i potęgował napięcia. Dane przedstawiono na Wykresie 2.

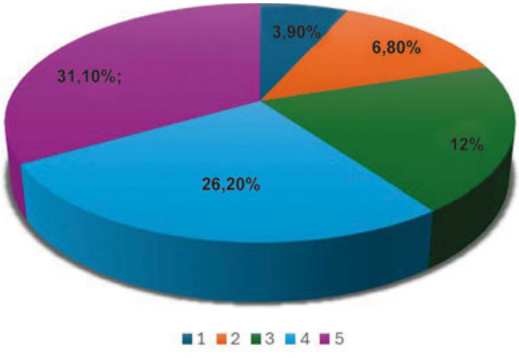
Wykres 2. Ocena komunikacji lidera w sytuacjach kryzysowych (odpowiedzi w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie źle", a 5 „zdecydowanie dobrze")



Źródło: opracowanie własne.

Respondenci ocenili także atmosferę w zespole podczas kryzysu. W tej kategorii średni wynik wyniósł 3,74, zatem stosunkowo mniej, niż ocena umiejętności komunikacji (Wyk. 3). Należy jednak wziąć tu pod uwagę inne czynniki, jakie mogą mieć wpływ na odczucie atmosfery, niezależne od kompetencji menadżera.

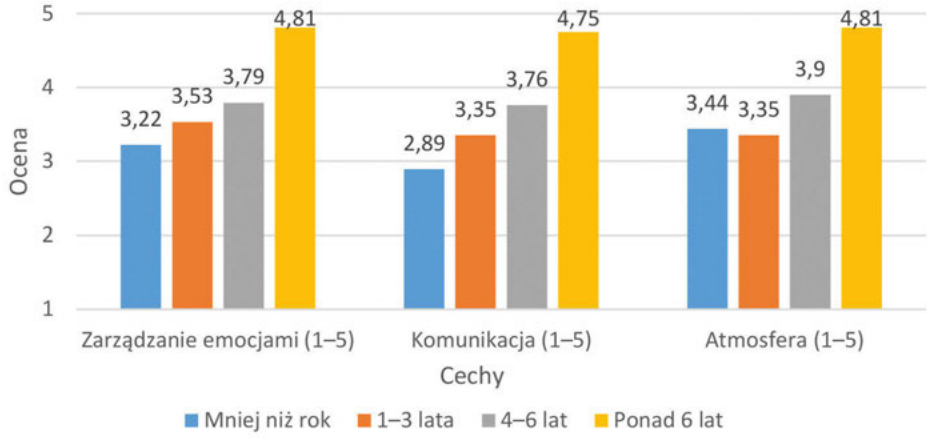
Wykres 3. Ocena atmosfery w zespole w sytuacjach kryzysowych (odpowiedzi w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie źle", a 5 „zdecydowanie dobrze")



Źródło: opracowanie własne.

Na uwagę zasługuje ponadto analiza średnich ocen kompetencji emocjonalnych liderów w podziale według stażu pracy i wielkości organizacji pracodawcy respondentów. I tak, jak chodzi o pierwszą z podanych kategorii, zdecydowanie można zauważyć, że osoby z najdłuższym stażem pracy najlepiej oceniły kompetencje swoich liderów, zaś z najkrótszym, dokładnie przeciwnie, najsłabiej (Wyk. 4).

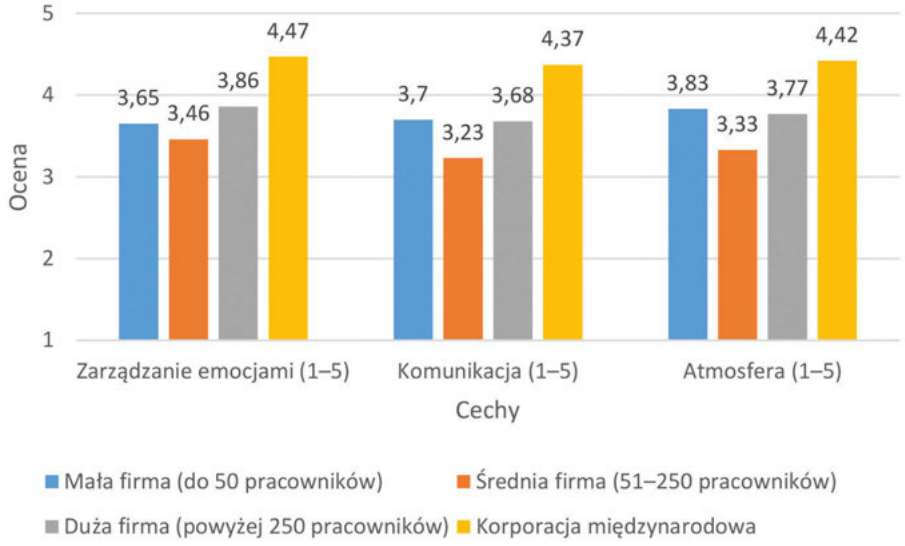
Wykres 4. Staż pracy a postrzeganie kompetencji lidera w kryzysie



Źródło: opracowanie własne.

Z kolei jak chodzi o wielkość organizacji, w której zatrudnieni byli respondenci, uzyskane wyniki wskazują na wyraźne różnice – najwyżej oceniani byli liderzy w korporacjach międzynarodowych, natomiast najniższe noty uzyskali liderzy w średnich firmach. W małych oraz dużych firmach oceny kształtowały się na poziomie pośrednim (Wyk. 5).

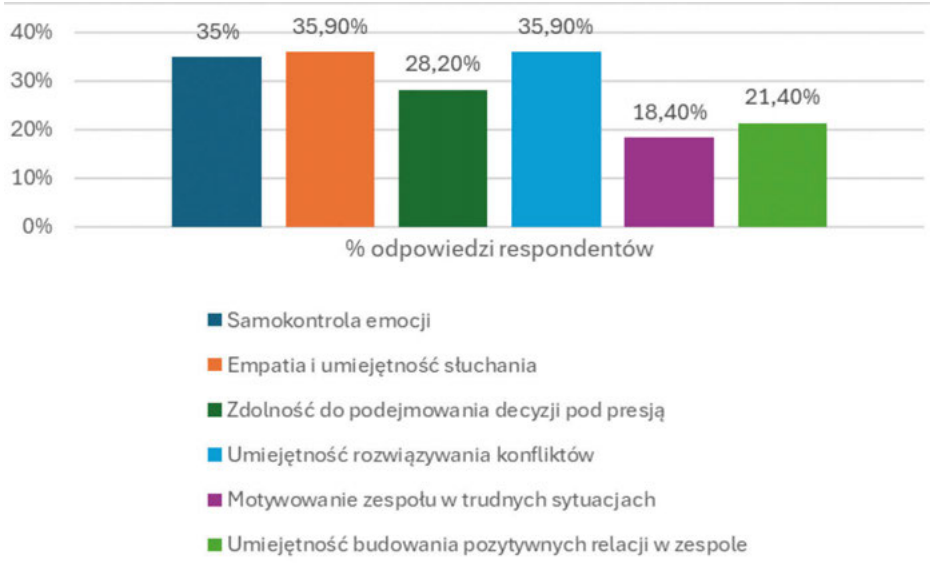
Wykres 5. Średnie oceny zarządzania emocjami, komunikacji i atmosfery w zespole w zależności od wielkości firmy



Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części badania respondenci wskazywali, jakie cechy liderów uważają za najważniejsze w sytuacjach kryzysowych (Wyk. 6). I tak, jako umiejętności kluczowe pracownicy wymienili empatię i umiejętność słuchania, umiejętność rozwiązywania konfliktów oraz samokontrolę emocji. Zaledwie około co piąty respondent uznał za najważniejszą umiejętność motywowania zespołu w sytuacjach trudnych.

Wykres 6. Cechy liderów w sytuacjach kryzysowych uznane przez pracowników za najważniejsze



Źródło: opracowanie własne.

Badanie zamyka pytanie o fakt, czy organizacje wspierają rozwój umiejętności emocjonalnych liderów. Najwięcej respondentów jest zdania, że w ich organizacjach organizowane są szkolenia i inicjatywy wspierające rozwój emocjonalny liderów (34%). Kolejna grupa, stanowiąca 27,2% badanych, uważa, że organizacje nie inwestują w ten obszar. Z kolei 20,4% respondentów wskazało, że działania tego typu podejmowane są sporadycznie i w ograniczonym zakresie, natomiast 18,4% ankietowanych przyznało, że nie posiada wystarczających informacji na temat wsparcia rozwoju emocjonalnego liderów w swojej organizacji.

Uzyskane wyniki pozwalają na przeprowadzenie dyskusji oraz wyciągnięcie wniosków istotnych dla praktyki zarządzania.

7. DYSKUSJA I WNIOSKI

Przeprowadzone badania potwierdzają znaczenie kompetencji emocjonalnych liderów w sytuacjach kryzysowych. Odpowiadając na pierwsze pytanie badawcze liderzy zarządzają emocjami członków zespołu w sytuacjach

kryzysowych skutecznie w stopniu umiarkowanie wysokim w opinii pracowników, wskazując szczególnie na rolę empatii i otwartej komunikacji, jasnego komunikowania celów i decyzji.

Wyniki ankiety pokazały, że pracownicy najwyżej oceniali liderów, którzy potrafili dostrzegać emocje zespołu i adekwatnie na nie reagować. Empatyczne podejście lidera w kryzysie sprzyja lepszemu poczuciu zarządzania emocjami członków zespołu. Jako istotne pracownicy podkreślili, że czują wtedy wsparcie i zaufanie do lidera. Ma to swoje uzasadnienie w literaturze przedmiotu, bowiem empatia przełożonych przekłada się na poczucie bezpieczeństwa pracowników oraz ich większą gotowość do współpracy. Koresponduje to z wynikami Adamczyka i Springera [8], wskazującymi na istotną korelację pomiędzy inteligencją emocjonalną a przywództwem transformacyjnym.

Odpowiedzi na drugie pytanie badawcze, jak liderzy zarządzają swoimi emocjami, są zróżnicowane. W przeważającej większości sugerują, że menagerów cechuje samokontrola, zachowują spokój i pewność siebie, a opanowanie emocji pozwala im na proaktywne działanie i podejmowanie decyzji. Należy jednakże podkreślić, że 8,7% respondentów zauważa, że liderzy nie zarządzają swoimi emocjami, tj. nie panują nad nimi, wręcz wpadają w panikę, zaś co piąty respondent, a więc stosunkowo liczna grupa, jest zdania, że reagują impulsywnie i nie potrafią podjąć w sytuacji kryzysowej przemyślanych decyzji. Pojawia się tu refleksja na temat konieczności wdrażania szkoleń podnoszących kompetencje emocjonalne menadżerów, co również zostało uzasadnione w badaniu – prawie dwie trzecie grupy respondentów stwierdza, że organizacje nie inwestują w ten obszar lub robią to sporadycznie lub nie jest to w ich organizacjach komunikowane.

Kolejne dwa pytania badawcze dotyczyły związku pomiędzy umiejętnością zarządzania emocjami członków zespołu przez lidera, a jego kompetencjami dotyczącymi komunikacji interpersonalnej oraz utrzymania dobrej atmosfery w grupie. Analiza wyników badań pozwala na udzielenie odpowiedzi twierdzącej w zakresie tych zagadnień. Jak zilustrowano w Tabeli 1, im wyższa była ocena zdolności i skuteczności menadżerów w zarządzeniu emocjami zespołu w opinii pracowników, tym lepiej postrzegali oni kompetencje liderów w dziedzinie komunikacji oraz tym lepsze mieli zdanie na temat dobrej atmosfery w zespole.

Tabela 1. Zestawienie porównawcze wyników badań w zakresie postrzegania umiejętności zarządzania emocjami członków zespołu przez lidera a jego kompetencjami w zakresie komunikacji interpersonalnej oraz budowania dobrej atmosfery w zespole (skala ocen od 1 – bardzo źle, do 5 – bardzo dobrze)

Ocena zdolności/ skuteczności lidera w zarządzaniu emocjami w czasie kryzysu (skala od 1 do 5)	Średnia ocen kompetencji lidera w zakresie komunikacji w czasie kryzysu	Średnia ocen dotycząca atmosfery w zespole w czasie kryzysu
1 (n=6)	1	1,83
2 (n=4)	2	2,25
3 (n=32)	2,87	2,91
4 (n=26)	3,81	3,92
5 (n=35)	4,86	4,86

Źródło: opracowanie własne.

Analizując zagadnienie komunikacji należy podkreślić, że regularne i jasne przekazywanie informacji, nawet w przypadku niekorzystnych wiadomości, zmniejsza poczucie chaosu, buduje wrażenie transparentności i dobrej atmosfery. Wyniki te są zgodne z koncepcją przywództwa adaptacyjnego, które – jak podkreślają Scott i Bender [9] – opiera się na elastyczności, przejrzystej komunikacji i angażowaniu zespołu w proces radzenia sobie z kryzysem.

Dwa ostatnie pytania badawcze dotyczyły zagadnienia, czy staż pracy oraz wielkość organizacji różnicują opinię pracowników na temat zdolności i skuteczności zarządzania emocjami członków zespołu przez liderów w kryzysie. Wyniki badań zdecydowanie wskazują, że najlepiej ocenili swoich menadżerów pracownicy korporacji oraz ci z najdłuższym stażem pracy. To może wiązać się z faktem, że pracownicy z długim stażem mają więcej doświadczenia zawodowego, ale i dojrzałości emocjonalnej, co oznacza również bardziej refleksyjny wgląd w sytuacje zachodzące w środowisku pracy. Możliwe też, że to oni właśnie pracują w korporacjach, w których kultura organizacyjna stawia na rozwój kompetencji lide-

rów i pracowników. Po trzecie, osoby z krótkim stażem pracy to zapewne przedstawiciele pokolenia Z, których postrzeganie emocji, wedle literatury przedmiotu, jest inne w stosunku do osób z innych generacji.

Interpretując uzyskane wyniki w świetle literatury, można zauważyć, że empatia i komunikacja pełnią rolę podstawowych narzędzi regulacji emocji w organizacjach. Liderzy o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej częściej stosują styl transformacyjny, który charakteryzuje się właśnie empatycznym podejściem i umiejętnością budowania zaufania. Jak podają Ćwiąkała i inni [20] liderzy o wysokiej inteligencji emocjonalnej są bardziej empatyczni, etyczni i skuteczni w motywowaniu zespołów; stwierdzono silne korelacje pomiędzy inteligencją emocjonalną, kompetencjami społecznymi i sukcesem przywódczym. Wyniki przeprowadzonych badań są więc spójne z wcześniejszymi ustaleniami teoretycznymi i empirycznymi.

Przeprowadzone badania potwierdziły, że kompetencje emocjonalne liderów odgrywają kluczową rolę w zarządzaniu zespołem w sytuacjach kryzysowych. Najistotniejsze wśród umiejętności okazały się: empatia, samokontrola oraz otwarta komunikacja, które w opinii respondentów bezpośrednio wpływały na poziom zaufania i atmosferę w zespole. Empatyczne podejście lidera zwiększa zaangażowanie pracowników, a transparentna komunikacja redukuje stres i poczucie chaosu wśród zespołu, co jest zgodne z wynikami badań Chevalier i innych [21]. Szczególnie doceniana była umiejętność słuchania i okazywania wsparcia, które w praktyce stawały się fundamentem utrzymania spójności w trudnych warunkach.

Jednocześnie badając metody zauważono, że systematyczne szkolenia z inteligencji emocjonalnej pozostają w organizacjach stosunkowo rzadkie. Wskazuje to na istotny obszar rozwoju, który mógłby zwiększyć odporność emocjonalną zespołów i podnieść efektywność przywództwa w kryzysie. Z tego względu, na podstawie przeprowadzonych badań rekomenduje się aby organizacje inwestowały w programy szkoleniowe rozwijające inteligencję emocjonalną i empatię liderów, a także w warsztaty komunikacji interpersonalnej, uczące jasnego i regularnego przekazywania informacji. Ważnym elementem jest również promowanie kultury feedbacku, w której pracownicy mogą otwarcie dzielić się emocjami i opiniami, co sprzyja budowaniu zaufania i wspólnej odpowiedzialności. Warto także wprowadzać techniki redukcji stresu, takie jak: krótkie ćwiczenia oddechowe, przerwy regeneracyjne czy elementy uważności, które mogą zostać na stałe włączone do praktyki zespołów. Kluczowe pozostaje również wzmacnianie dobrostanu liderów, ponieważ osoby dbające o własną równowagę

psychiczną i fizyczną lepiej radzą sobie z presją i stanowią stabilny punkt odniesienia dla swoich zespołów.

Podsumowując, wyniki badań empirycznych potwierdzają, że kompetencje emocjonalne liderów, szczególnie empatia i umiejętność komunikacji, stanowią fundament skutecznego przywództwa w kryzysie. Otrzymane rezultaty wpisują się w aktualny dyskurs naukowy, wskazując, że inteligencja emocjonalna liderów jest nie tylko zasobem indywidualnym, ale i czynnikiem kluczowym dla utrzymania spójności oraz efektywności zespołów w sytuacjach kryzysowych. Skuteczny lider w sytuacji kryzysowej to nie tylko strateg i organizator, ale przede wszystkim osoba potrafiąca zarządzać emocjami własnymi i zespołu. Rozwijanie kompetencji emocjonalnych i wdrażanie praktycznych narzędzi wspierających dobrostan staje się jednym z kluczowych wyzwań współczesnych organizacji, a jednocześnie szansą na budowanie ich długofalowej odporności i przewagi konkurencyjnej.

LITERATURA

1. McCleskey J., *Emotional intelligence and leadership: A review of the progress, controversy, and criticism. International Journal of Organizational Analysis*, 2014, 22(1), 76-93, https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2012-0568.
2. Vroom V.H., *Work and Motivation*, New York: Wydawnictwo Wiley, 1964.
3. Herzberg F., Mausner B. & Snyderman B, *The Motivation to Work*, New York: John Wiley & Sons, 1959.
4. Goleman D., *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, New York: Bantam Books, 1995.
5. Fianko S.K., Afrifa S. Jr. & Dzogbewu T.C., *Does the interpersonal dimension of Goleman's emotional intelligence model predict effective leadership?* [w:] "African Journal of Business and Economic Research", 2020 nr 15 (4), 221-245, https://doi.org/10.31920/1750-4562/2020/v15n4a10.
6. Rozkwitalska-Welenc M., Zakrzewska-Bielawska A., Lis A.M., *Management, Organizations, and Paradoxes: Insights from the Central and Eastern European Region, Routledge Studies in Management, Organizations and Society*, Milton Park: Taylor & Francis, 2025.
7. Gerhardt K., Bauwens R. & van Woerkom M., *Emotional Intelligence and Leader Outcomes: A Comprehensive Review and Roadmap for Future*

Inquiry, "Human Resource Development Review", 2025, https://doi.org/10.1177/15344843251342689.
8. Adamczyk M., Springer A., *Identyfikacja związku pomiędzy inteligencją emocjonalną a przywództwem transformacyjnym – systematyczny przegląd literatury,* „Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej", 2024, 23(23), 69-91, https://doi.org/10.58683/dnswsb.1961.
9. Sott M.K., Bender M.S., *The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review and conceptual framework,* [w:] "Mertis" 2025, 5(1), 2, https://doi.org/10.3390/merits5010002.
10. Herzberg F., *The New Industrial Psychology*. ILR Review. 1965, 18(3), 364-376, https://doi.org/10.1177/001979396501800306.
11. Herzberg F., *The Motivation to Work Among Finnish Supervisors*, [w:] "Personnel Psychology" 1965, 18. s. 392-402.,https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1965.tb00294.x.
12. Coronado-Maldonado I., Benítez-Márquez M.D., E*motional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review*, Heliyon. 2023 Sep 20;9(10):e20356. doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e20356. PMID: 37790975; PMCID: PMC10543214.
13. Adler D., *Umiejętności negocjacyjno-mediacyjne w modelu kompetencji menedżerskich*, [w:] „Konińskie Studia Społeczno-Ekonomiczne", 2020, T. 2, nr 4, s. 377-386.
14. Mycielska M., *Praktyczny podręcznik zarządzania kulturą firmy. Doświadczenia firm w Polsce,* Warszawa: ICAN Institute, 2020.
15. Kozák A., Schutzmann R., Soltész-Várhelyi K., Albert F., *The mediating role of workplace milieu resources on the relationship between emotional intelligence and burnout among leaders in social care*, PLoS ONE 20(1) 2025: e0317280, https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317280
16. Niemczyk A., Adler D., Handzel J.A., Gródek-Szostak Z., i Ochoa Siguencia L., *Assessment of Selected Elements of Healthcare in the Opinion of Healthcare Workers*, Ekonomia – „Wroclaw Economic Review", 2023, 29/4, W. Nowak i K. Szalonka (red.), Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, https://doi.org/10.19195/2658-1310.29.4.10.
17. Santos T.M.D., Balsanelli A.P., Souza K.M.J., *Randomized crossover clinical trial of a Mindfulness-based intervention for nurse leaders: A pilot study,* Rev Lat Am Enfermagem. 2024 Mar 15;32:e4101. doi: 10.1590/1518-8345.6548.4101. PMID: 38511731; PMCID: PMC10949850.
18. Roberts A., *Churchill: Walking with Destiny*, London: Penguin Books, 2018.

19. Prakash D., Bisla M. and Rastogi S., *Understanding Authentic Leadership Style: The Satya Nadella Microsoft Approach,* [w:] "Open Journal of Leadership", 2021, 10, 95-109. doi: 10.4236/ojl.2021.102007.
20. Ćwiąkała J., Gajda W., Ćwiąkała M. Górka E., Baran D., Wojak G., Mrzygłód P., Frasunkiewicz M., Ręczajski P., Piwnik J., (2025). *The importance of emotional intelligence in leadership for building an effective team,* [w:] "Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series", 2025, https://doi.org/10.29119/1641-3466.2025.221.5.
21. Chevalier S., Perot A., Klenkenberg S., Dumoulin F., Declaye J., Stipulante S., Ghuysen A., Paquay M., *Emotional intelligence, transformational leadership, and team satisfaction during the COVID-19 period in Belgium*, Frontiers in Organizational Psychology, Vol. 3, (2025), https://www.frontiersin.org/journals/organizational-psychology/articles/10.3389/forgp.2025.1578835, DOI=10.3389/forgp.2025.1578835.