

*dr Małgorzata Adamska-Chudzińska*

Katedra Psychologii i Dydaktyki  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Niezawodność pracowników jako warunek przewycięzania sytuacji kryzysowych w działalności gospodarczej**

### WPROWADZENIE

W warunkach istotnych problemów XXI wieku oraz kolejnych fal kryzysów światowych budowanie innowacyjnej i kreatywnej polskiej gospodarki skłania do modernizowania dotychczasowych form działania. U podstaw możliwych do podjęcia przedsięwzięć zarówno o charakterze politycznym, administracyjnym, ekonomicznym, jak i społecznym leży rzetelne rozpoznanie psychospołecznych możliwości działania człowieka decydujących o skutecznym przewycięzaniu sytuacji kryzysowych. Nawet najbardziej wysublimowane pomysły zmian modernizacyjnych mogą okazać się mało skuteczne bez holistycznego powiązania ich z możliwościami tkwiącymi w osobie pracownika.

Przyjęcie takiego założenia jest konsekwencją nowego podejścia do człowieka w organizacji, które wyraża się w odchodzeniu od traktowania go jako źródła kosztów na rzecz uznawania jego roli jako właściciela specyficznych możliwości posiadających priorytetową wartość dla działalności strategicznej. W toku zachodzących przemian możliwości zawodowe ludzi coraz częściej postrzegane są w kontekście niepowtarzalnych szans na wykorzystanie zasobów organizacji dla budowania jej wartości i pozycji wśród innych podmiotów gospodarujących. Mimo to stosunkowo rzadko zwraca się uwagę na zdolność pracownika do niezawodności w szczególnie trudnych sytuacjach działania, jakimi są sytuacje kryzysowe.

Celem artykułu jest zaprezentowanie istoty i uwarunkowań niezawodności pracownika jako szczególnej charakterystyki działania w sytuacjach o podwyższonym stopniu trudności (zagrożenia) oraz próba wykazania, że zdolność do niezawodności stanowi elementarny warunek skutecznego przewycięzania sytuacji kryzysowych w działalności gospodarczej niezależnie od typu przyjmowanych rozwiązań.

## ISTOTA NIEZAWODNOŚCI ZACHOWANIA SIĘ PRACOWNIKA

W sytuacjach kryzysowych jako szczególnie niekorzystnych dla aktywności człowieka prawdopodobieństwo realizacji przez niego funkcji zawodowych na dotychczasowym poziomie spada odpowiednio do poziomu trudności. Sposób radzenia sobie z trudnością decyduje o możliwościach przekształcenia zaistniałej sytuacji trudnej w normalną i o przywróceniu dotychczasowej sprawności zawodowej. Psychologicznie trudne sytuacje działania stają się płaszczyzną, w której ujawnia się (lub nie) zdolność pracownika do niezawodności tzn. zdolność do samodzielnego regulowania czynności zawodowych [Ratajczak, 1988, s. 254–256].

Niezawodność jest jedną z ważniejszych charakterystyk zachowania się człowieka, gdyż znajduje odzwierciedlenie w efektywności pracy, zwłaszcza jej nieprzerwalności w sytuacjach trudnych. Umożliwia utrzymanie sprawności zawodowej, nawet w zmienionych, niekorzystnych okolicznościach wykonywania pracy.

Dla ujawnienia się u pracownika postawy niezawodności niezbędne jest spełnienie warunków pełnego przystosowania do pracy; dysponowanie zasobami pracy niezbędnymi do efektywnego realizowania zadań zawodowych. Nie należy jednak traktować niezawodności jako prostego następstwa przystosowania zawodowego. To ostatnie określa się we względnie stabilnym układzie człowiek – środowisko pracy. Charakterystyka przystosowania zawodowego ujmuje uogólnione cechy i właściwości pracownika w kontekście wystandaryzowanych wymogów otoczenia zawodowego. W mniejszym stopniu obejmuje takie czynniki wpływające na działanie, jak stany człowieka (ich charakterystyki w konkretnej chwili) oraz zmiany sytuacji, modyfikujące oczekiwania środowiska. Analiza zachowania się człowieka w sytuacji pracy nie może pomijać kwestii zmienności tych czynników i ich wpływu na przebieg oraz rezultaty działania. Sprawność zawodowa człowieka w sytuacjach kryzysowych (zagrożenia lub zmiany), a także na skutek spadku własnej wydolności ulega zaburzeniu, co powoduje utratę równowagi pomiędzy aktualnym stanem możliwości pracownika a bieżącymi wymaganiami sytuacji [Terelak, 2008]. Stan taki zakłóca dotychczasowe przystosowanie i utrudnia dalsze sprawne wykonywanie zadań zawodowych.

Zaburzony układ relacji pomiędzy możliwościami pracownika a zmienioną sytuacją działania staje się wówczas płaszczyzną, w której ujawnić się może niezawodność zaradcza jako pozytywna odpowiedź na zmienność elementów otoczenia lub stanów wewnętrznych człowieka. Skuteczne radzenie sobie w powstałej, psychologicznie trudnej sytuacji działania będzie przejawem niezawodności pracownika. Z kolei niezdolność do przywrócenia zaburzonej równowagi w zmienionych uwarunkowaniach będzie przejawem poczucia bezradności i istnienia ograniczeń sprawności zawodowej.

Dla zrozumienia istoty niezawodności niezbędne jest uwzględnienie dodatkowego wysiłku w postaci czynności regulacyjnych – twórczej adaptacji do zmieniających się sytuacji; szybkiej mobilizacji własnej energii niezbędnej do wyko-

nywania nowych zadań odczytywanych przez pracownika ze zmieniającego się kontekstu sytuacji pracy, a nie tylko zgodnych z uprzednio przyswojonymi wzorcami zachowań [Ratajczak, 1988, s. 243; Tokarski, 1998, s. 98]. Wysoki poziom zaktywizowania mechanizmów regulacji zachowania się powoduje, że w sytuacjach o podwyższonym stopniu odpowiedzialności pracownik jest w stanie zmobilizować się do prawidłowego wykonania zadań, wymagających specyficznych działań [Lipka, 2005, s. 74]. Ta specyficzna energia ujawniająca się u niezawodnego pracownika w sytuacjach kryzysowych wskazuje, że charakterystyka tego typu zachowania nie może obejmować jedynie kryteriów wywiązywania się lub niewywiązywania ze standardowego zakresu czynności zawodowych; popelniania lub niepopelniania błędów w swojej działalności.

Wyjaśnienie tej kwestii wymaga dokonania rozróżnienia na dwa rodzaje błędów [Ratajczak, 1988, s. 238–239], tj. na:

- błędy działania indywidualnego polegające na niepoprawnym wykonaniu zadania własnego w sytuacjach standardowych, niezależnie od tego jak funkcjonują inne elementy;
- błędy współdziałania z innymi polegające na takim wykonaniu działań własnych, które pociąga za sobą obniżenie poziomu funkcjonowania całości; błędem może być w tym wypadku nawet całkowicie poprawne wykonanie własnego zadania.

Z powyższego rozróżnienia błędów wynika, że poprawne wykonywanie czynności pracy bez uwzględnienia tego, co robią inni uczestnicy sytuacji pracy, nie może być traktowane jako wskaźnik niezawodności. O ile wzrost liczby błędów w sytuacjach typowych dowodzi zawodności działania pracownika, to ich zredukowanie nie czyni go niezawodnym. Każdy uczestnik sytuacji pracy musi mieć świadomość współzależności działań własnych i innych zatrudnionych. Świadomość ta jest podstawą kształtowania się wzajemnych oczekiwań i ponoszenia odpowiedzialności za ich spełnianie. Niezawodność pracownika zależy od aktualnego wymiaru sytuacji, w jakiej działa i wpływających z niej bieżących oczekiwań oraz trafnego ich odczytania i spełnienia zgodnie z interesem organizacji.

Interpretacja pojęć zawodność i niezawodność wskazuje, iż nie są to proste przeciwieństwa typu: „jest” i „nie ma”. Jeżeli w ujęciu psychologicznym, w odróżnieniu od matematycznego i technicznego, zostałyby stwierdzone, że zawodność to „X”, to niezawodnością może być nie tylko „-X”, ale również inne jej formy np. „Y”, „Z” itp. Pojęcie niezawodności pracownika wiąże się ze wspomnianą funkcjonalną zależnością wszystkich elementów sytuacji pracy i ich wzajemnym oddziaływaniem na siebie.

Złożoność zadań zawodowych i kryzysogenna zmienność sytuacji pracy stawia przed pracownikiem wysokie oczekiwania nieprzerwanej sprawności zawodowej mimo zmieniających się uwarunkowań. Do jej scharakteryzowania nie wystarcza wiedza o liczbie i rodzaju popelnianych błędów, chociaż może być ona przydatna przy zabezpieczaniu się przed nimi w podobnych sytuacjach w przy-

szłości. Utrzymanie wysokiej sprawności zawodowej, mimo wystąpienia warunków kryzysowych sprzyjających błędom stawia przed pracownikiem wymóg niezawodności, tzn.: nie tylko niepopelniania błędów, lecz w jeszcze większym stopniu – spełniania wymagań odczytywanych przez niego w trakcie zmieniającego się kontekstu sytuacji. Możliwość podjęcia przez pracownika tak określonego zadania związana jest z wystąpieniem czynników skłaniających go do poszukiwania niestandardowych form aktywności.

### UWARUNKOWANIA NIEZAWODNEGO DZIAŁANIA W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH

Rozpoznanie czynników skłaniających pracownika do niezawodnego działania stanowi ważny aspekt wyjaśniający przede wszystkim to, co powoduje, że jeden pracownik potrafi utrzymać sprawność swojego działania nawet w ekstremalnych sytuacjach, a inny czuje się bezradny już wówczas, gdy w otoczeniu zachodzą minimalne zmiany. Wiedza z tego zakresu służyć może kształtowaniu warunków pracy, które sprzyjać będą utrzymywaniu sprawności działania w psychologicznie trudnych sytuacjach kryzysowych.

Przyjmując tezę, że właściwości człowieka i cechy jego otoczenia ściśle się warunkują, a efekty ich wzajemnego oddziaływania wpływają na rezultaty działania konieczne staje się spojrzenie na niezawodność pracownika na tle dwóch ściśle ze sobą powiązanych teorii: ogólnej teorii systemów i psychologicznej koncepcji regulacji zachowań człowieka [Ratajczak, 1988]. Obie kompleksowo charakteryzują prawidłowości wyjaśniające zdolność pracownika do niezawodnego działania. Ogólna teoria systemów pozwala analizować zachowanie człowieka w odniesieniu zarówno do niego samego, jak i do pozostałych elementów otoczenia, w którym pełni on daną rolę zawodową. Psychologiczna koncepcja regulacji zaś włącza w ten ogólniejszy kontekst wiedzę o zachowaniu się i regulujących je mechanizmach. Tym samym, na kanwie tych teorii wyznaczyć można dwa podstawowe warunki niezawodnego funkcjonowania w sytuacjach pracy.

#### *WARUNEK I NIEZAWODNOŚCI PRACOWNIKA: SYSTEMOWY KONTEKST UCZESTNICTWA W TRUDNYCH SYTUACJACH PRACY*

Systemowe ujęcie niezawodności wskazuje, że nie może być ona rozpatrywana w oderwaniu od szerszego kontekstu relacji zawodowych i funkcji pełnionych w organizacji. Każda organizacja stanowi swoisty system, będący układem zależności pomiędzy elementami tworzącymi go. Koncepcja podejścia systemowego znajduje punkt wyjścia w sądzie Arystotelesa, iż „całość to więcej niż suma jej części”. Zrozumienie funkcjonowania którejś części wymaga analizowania jej w całym skomplikowaniu relacji tworzących ogół systemu. Twórca ogólnej teorii

systemów [Bertalanffy, 1984] wskazuje, że podejście systemowe oferuje poszerzoną perspektywę patrzenia na rzeczywistość. Kładzie bowiem nacisk na poznanie nie tylko składników całości, lecz także na istniejące między nimi relacje z uwagi na cel (funkcję) całości. Elementy systemu nie mogą być traktowane statycznie, lecz ze względu na funkcjonalne powiązania i ich aktualny stan. Wypełnianie roli zawodowej przez danego pracownika wpływa na relacje pomiędzy realizatorami pozostałych ról, jak i na funkcjonowanie całej organizacji, a jednocześnie pozostaje pod wpływem ich oddziaływania [Katz, Kahn, 1979].

Niezawodność pracownika funkcjonującego w systemie danej organizacji związana jest z systemowym kontekstem jego działania. Nie może być oceniana w oderwaniu od sieci relacji w organizacji, w której pracownik pełni określoną rolę zawodową. Jest on zarazem częścią organizacji, jak i całością samą w sobie, jest równocześnie podporządkowany i autonomiczny, „równy” i wyróżniony z uwagi na swe unikalne cechy i zadania. Sprawność zawodowa i możliwość jej utrzymania w psychologicznie trudnych sytuacjach kryzysowych muszą być postrzegane w złożonym kontekście efektów funkcjonowania całości organizacji i tym samym warunkujących je – efektów współdziałania poszczególnych elementów. Specyficzna natura zależności zachodzących pomiędzy danym pracownikiem a systemem organizacji i jego częściami wyraża się w tym, że elementy tworzące system w pewnym sensie „oczekują” od siebie spełnienia nadrzędnych wymogów formułowanych w efekcie niepowtarzalnego splotu wpływów wzajemnych. W tych oczekiwaniach mogą zostać zawiedzione lub nie, mogą być zawodne lub niezawodne.

Systemowe ujęcie niezawodności działania wskazuje zatem, iż polega ona nie tyle na bezbłędności wykonywanych czynności, ale przede wszystkim – na przekraczaniu działań schematycznych i rutynowych. Nie tylko błąd pracownika może utrudniać lub uniemożliwiać innym elementom systemu wykonywanie ich zadań. Powoduje to również „skostniałość” jego metod działania (pomimo że towarzyszyć jej może bezbłędność), hamuje bowiem podejmowanie zadań nowych wynikających ze zmienionych uwarunkowań sytuacji.

W kontekście powyższego, pierwszym warunkiem utrzymania sprawności zawodowej w kryzysowych sytuacjach pracy jest zdolność pracownika do postrzegania własnej aktywności zawodowej w kontekście złożonego splotu oddziaływań pomiędzy elementami organizacji i jej systemem jako całości oraz gotowość pracownika do przewycięzania ograniczeń własnych działań. Spełnienie tego warunku związane jest z ujawnieniem się u pracownika następujących stanów:

- świadomość funkcjonalnej złożoności organizacji,
- rozumienie celu strategicznego i własnych zadań w jego osiągnięciu,
- dostrzeganie szerszego kontekstu zadań własnych, swojego wpływu i zależności od innych elementów organizacji,
- poczucie odpowiedzialności za efekty działania własnego i organizacji: wzięcie na siebie ciężaru efektywności działań organizacji w takiej części, jaka wynika z roli zawodowej,

– poczucie sprawstwa zawodowego: podjęcie wysiłku sprawnego działania w typowych i trudnych sytuacjach pracy.

Wartość systemowego ujęcia niezawodności zawiera się w ujmowaniu różnych poziomów zachowania się pracownika na tle szerszych relacji w systemie organizacji. Poziom elementarny zgodny z pewnym schematem działania zostaje, w tym przypadku, wkomponowany w skomplikowany poziom osobistego kształtowania relacji pomiędzy elementami całego systemu organizacji. Rozumienie funkcjonalnych powiązań pomiędzy tymi elementami i świadomość własnych możliwości ich kreowania warunkuje podjęcie działań twórczych regulujących działanie pracownika lub sytuację organizacji jako całości.

#### *WARUNEK II NIEZAWODNOŚCI PRACOWNIKA:*

##### *REGULACYJNY CHARAKTER UCZESTNICTWA W TRUDNYCH SYTUACJACH PRACY*

Psychologiczna regulacja zachowania się człowieka [Tomaszewski, 1982; Ratajczak, 1988; Wojciszke, 2006] w sytuacji pracy polega na wprowadzeniu w niej zmian, które umożliwią przywrócenie warunków sprzyjających sprawnemu działaniu. Czynności regulacyjne mają niezwykle złożony charakter z uwagi na skomplikowaną naturę zachowania się człowieka w sytuacji jako systemie relacji pomiędzy elementami jego otoczenia. Zachowanie regulacyjne pracownika w trudnej sytuacji pracy obejmuje zarówno reakcję na bodźce pochodzące z otoczenia, jak i samodzielnie określone działanie ukierunkowane na dokonanie określonej zmiany. Z jednej strony pracownik reaguje na zaistniałe trudności, dostrzega problem, z drugiej strony podejmuje konkretne, celowe czynności umożliwiające rozwiązanie tego problemu (zadania). Aspekt zadaniowy związany jest w tym przypadku z uruchomieniem procesów regulacyjnych. Decydują one o przebiegu czynności zaradczych i szybkim przywróceniu sprawności zawodowej. Procesy regulacyjne polegają na podjęciu kontroli nad czynnikami utrudniającymi lub zagrażającymi efektywności organizacji. W kontekście zaprezentowanych uwag drugim warunkiem utrzymania sprawności zawodowej w kryzysowych sytuacjach pracy jest zdolność pracownika do określenia (wykreowania) czynności regulacyjnych i efektywnego ich wykonania. Właściwości te zdeterminowane są poziomem rozwoju mechanizmów regulacyjnych danego pracownika.

Poziom tych procesów zależy od umiejętności odzwierciedlenia przez pracownika różnic między optymalnym a aktualnym stanem własnej sprawności zawodowej lub pożądanym (normalnym) a bieżącym stanem funkcjonowania organizacji. Stąd też proces regulacyjny może przebiegać w dwóch kierunkach, które obejmują:

- kontrolę własnych możliwości, polegającą na wpływaniu na własne stany i cechy (ingerowaniu w siebie),
- kontrolę wymagań sytuacji pracy, polegającą na podejmowaniu działań zaradczych, korektywnych lub prewencyjnych (dokonaniu zmiany w otoczeniu zawodowym).

Kontrola własnych możliwości, zwłaszcza stanów wewnętrznych jest niezbędna ze względu na spadającą – w miarę upływu czasu pracy, jak i występowanie nieoczekiwanych zdarzeń – wydolność człowieka. Podstawowa forma utraty sprawności zawodowej polega na wyczerpywaniu się sił psychicznych i fizycznych. Długotrwałe wykonywanie pracy lub niekorzystny układ okoliczności powoduje obniżanie się poziomu funkcji i zdolności poznawczych, na przykład: zmniejszanie się pojemności pamięci, zawężanie pola uwagi, obniżanie wrażliwości sensorycznej. Utrata sił witalnych widoczna jest z kolei poprzez spadek pracy i ogólne poczucie subiektywnego zmęczenia.

Zapewnienie wysokiego poziomu kontroli własnych możliwości jest możliwe poprzez zdobywanie i korzystanie z wcześniejszych doświadczeń ingerowania we własne stany lub poprzez treningi wytrzymałości i utrzymania na stałym poziomie, mimo działania czynników zakłócających, wielu stanów z natury zmiennych [Bartkowiak, 2003]. Umiejętność kontrolowania własnych możliwości może się wyrażać m.in.: we wzmożonej koncentracji uwagi, podzielności jej zakresu na dwa przedmioty, a także celowym zapominaniu wykorzystanych danych, by nie zakłócać dopływu następnym informacji.

Z kolei, kontrola polegająca na zabezpieczeniu się przed utratą sprawności może przybierać postać działań pośrednich. Należy do nich na przykład selekcjonowanie informacji na istotne i zbędne, grupowanie informacji według określonego kryterium. Zasadniczo działania tego typu mają na celu niedopuszczanie do przekroczenia optymalnego poziomu stymulacji pracownika, zapewniającego efektywne funkcjonowanie. Utrzymanie dobrej kondycji psychicznej wymaga nie tylko dbania o wysoki poziom funkcji i zdolności poznawczych oraz samokontroli stanów emocjonalnych, ale również rozwijania umiejętności merytorycznych, analizowania i wykorzystywania dotychczasowych doświadczeń zawodowych. Nie bez znaczenia jest także silna motywacja do pracy i gotowość do podjęcia ryzyka. Istotną rolę dla utrzymania optymalnej sprawności pracownika i zdolności do ingerowania w siebie odgrywa także dobra kondycja fizyczna podmiotu. Dbłość o zdrowie, sensowny i racjonalny wypoczynek, relaks, hobby, rozwój umiejętności szybkiego odprężania się, „wylączenie się” w toku pracy w celu mobilizowania sił to również przykłady zabiegów przekładających się na wysoki poziom sił fizycznych i sprawnego funkcjonowania. Jako przydatna w tym względzie jawi się także dbłość o zachowanie równowagi praca – życie osobiste pracownika. Względna stabilność pomiędzy tymi sferami społecznego funkcjonowania pracownika stanowi czynnik wspomagający osiągnięcie niezawodności w kryzysowych sytuacjach pracy.

Ogólnie ujmując, zachowanie pracownika polegające na kontrolowaniu i ingerowaniu we własne stany zależy od jego zdolności do odtwarzania utraconej energii, specyficznej mobilizacji sił psychofizycznych, samokontroli stanów emocjonalnych i umiejętności neutralizowania czynników zbędnych.

Kontrola wymagań sytuacji pracy jest znacznie trudniejsza niż oddziaływanie na stan własnych możliwości pracownika. Powoduje to większa złożoność otoczenia zawodowego pracownika, kształtującego jego sytuację oraz pewna sztywność zaprogramowanych celów strategicznych. Kontrola wymagań sytuacji jest potrzebna ze względu na możliwość nagłych, nieoczekiwanych zmian w działalności organizacji oraz z powodu obniżania się wydolności pracownika. Zarówno zmiany w otoczeniu zawodowym, jak i spadek sprawności zawodowej pracownika mają charakter kryzysogeny i wywołują wzrost stawianych mu wymagań. Konieczna wówczas regulacja sytuacji może się odbywać w sposób bezpośredni lub pośredni.

Bezpośrednia regulacja sytuacji może polegać na ignorowaniu dotychczasowej formy realizowania zadań, niekorzystnej ze względu na zaistniałe okoliczności i równoczesnym reagowaniu na bieżące sygnały poprzez formułowanie nowego zadania lub tworzenie nowej hierarchii czynności. Regulacja w tym przypadku polega na takim przekształceniu utrudnionej sytuacji, by możliwe było dalsze sprawne działanie. Korekta warunków lub poprawa organizacji pracy powodować może powrót do normalnej sytuacji pracy, w której pracownik radzi sobie skutecznie.

Pośrednia regulacja sytuacji ukierunkowana jest na podejmowanie działań prewencyjnych i zabezpieczających przed ewentualnym zerwaniem równowagi pomiędzy możliwościami człowieka a wymaganiami sytuacji pracy. Polega ona głównie na reorganizacji danej sytuacji, która może obejmować zmianę celu działania lub sposobów jego realizacji, by nie dopuścić do utraty sprawności działania lub, by optymalizować efekty. Tego rodzaju kontrola wymagań sytuacji to także dokonywanie technicznych przeglądów urzędzeń, doskonalenie planów działania i korzystanie z pomocy osób trzecich w momentach szczególnego nasilenia pracy.

Zarówno bezpośrednia, jak i pośrednia regulacja wymagań sytuacji pracy polega na przekształcaniu aktualnej lub potencjalnej sytuacji kryzysowej w taką, w której działanie pracownika może przebiegać bez zakłóceń. Staje się to możliwe dzięki odpowiednio dobranym zabiegom diagnostyczno-korektywnym i prognostyczno-prewencyjnym zmieniającym poziom wymagań zawodowych.

Procesy regulowania obniżonej sprawności zawodowej lub wzrastających wymagań sytuacji pracy, będące przejawem niezawodności pracownika w psychologicznie trudnych sytuacjach kryzysowych, rozgrywać się mogą na dwóch poziomach:

- podstawowym, obejmującym nieskomplikowane czynności ingerowania we własne stany i cechy lub w stany sytuacji, pozwalające w krótkim czasie i przy niezbyt dużym wysiłku przywrócić sprawność działania pracownika,
- złożonym, na który składają się skomplikowane zabiegi korektywne i operacje prognostyczne dotyczące aktualnych i przyszłych stanów pracownika i jego otoczenia, wymagające twórczego myślenia i odwagi podejmowania niestandardowych decyzji.

Doceniając złożoność i różnorodność szczegółowych wariantów czynności regulacyjnych zauważyć należy, że określona ich postać zawsze jest swoistym



wynikiem odczytania bieżącej sytuacji pracy, aktualnego poziomu sprawności zawodowej pracownika, a także zespalającego te dwa ogniwa – pojmowania celu strategicznego, któremu podporządkowany jest cały system organizacji.

#### ZDOLNOŚĆ DO NIEZAWODNOŚCI A ZDOLNOŚĆ DO PRZEZWYCIEŻANIA SYTUACJI KRYZYSOWYCH

W kontekście zaprezentowanych rozważań należy zauważyć, iż możliwość skutecznego działania w sytuacjach kryzysowych wiąże się z wystąpieniem czynników odpowiadających za zdolność do niezawodnego funkcjonowania w niekorzystnych okolicznościach. Czynniki te, tzn.: dostrzeganie przez działającego systemowego kontekstu własnych działań i umiejętność podejmowania czynności regulacyjnych, ujawniają dużą komplementarność i wzajemną współzależność. Zdolność do regulacji własnego działania, umożliwiająca niezawodność funkcjonowania pracownika w kryzysowych sytuacjach pracy wymaga świadomego odczytywania zmian zachodzących w konkretnej sytuacji oraz ujmowania ich na tle złożonych relacji w otoczeniu zewnętrznym.

Świadomość tego szerszego kontekstu i umiejętność szybkiego odczytywania wymagań nadrzędnych ujawniających się w sytuacjach o podwyższonym stopniu trudności, wywołają poczucie odpowiedzialności i sprawstwa. Pracownik, który zdaje sobie sprawę, w jaki sposób wyniki jego działań wpływają na pracę innych zatrudnionych i realizację celów strategicznych organizacji dobrze rozpoznaje kontekst własnych czynności zawodowych, potrafi odpowiedzialnie odczytać nową postać zadania w zmienionych okolicznościach i zmobilizować się do podjęcia zwiększonego wysiłku dla jego wykonania. Poczucie odpowiedzialności ma w tym przypadku znaczenie regulacyjne, uruchamia regulacyjne mechanizmy zachowania się, decydujące o podejmowanych sposobach postępowania. Rozumienie szerszego kontekstu działania rodzi przeświadczenie o skuteczności własnych czynności. Determinuje ono podjęcie decyzji o specyficznym ingerowaniu we własne stany lub modyfikowaniu sytuacji. Z poczucia sprawstwa płynie siła motywacji do „dawania z siebie wszystkiego” i uruchamiania rezerw swoich możliwości. Wysoki poziom regulacyjnych mechanizmów zachowania się sprawia, że możliwe jest szybkie zapobieganie błędom i neutralizowanie czynników zakłócających działanie. W ten sposób możliwe staje się prawidłowe rozwiązywanie sytuacji kryzysowych i ponowne ukształtowanie równowagi w układzie: możliwości pracownika – wymagania środowiska pracy.

Specyficzny charakter regulacji zachowania się pracownika polega na tym, że jest to regulacja psychiczna świadomie podejmowana przez człowieka, a równocześnie ujawnia się w sytuacjach współdziałania z innymi (sytuacjach społecznych). Zadanie zawodowe jest postrzegane przez pracownika jako integralna

część wymagań organizacyjnych (systemowych), a to wyzwala w nim poczucie odpowiedzialności jako nadrzędny mechanizm regulacji zachowań, prowadzący do modyfikowania dotychczasowych czynności pracy [Ratajczak, 1988].

## PODSUMOWANIE

Formowanie trafnych rozwiązań trudnych problemów współczesnego gospodarowania uwzględniać powinno psychospołeczne możliwości ludzi odpowiadających za kształt i realizację tych rozwiązań. Pierwotnym warunkiem skutecznego rozwiązywania sytuacji kryzysowych, jak wynika z powyższych rozważań, jest zdolność do niezawodności, gdyż determinuje ona właściwe rozpoznanie zaistniałych zmian sytuacji, adekwatność działań modyfikujących jej stan oraz szybkie neutralizowanie czynników zakłócających sprawne działanie. Ta psychospołeczna zdolność działającego jawi się jako niezbędna w podejmowaniu i realizowaniu zmian modernizacyjnych. Skuteczność tych zmian pozostaje zatem zależna od doboru do ich realizacji osób, które dostrzegają systemowy (organizacyjny) kontekst własnego działania, a w konsekwencji silnego poczucia odpowiedzialności i sprawstwa zawodowego są w stanie podejmować efektywne czynności nawet w warunkach ekstremalnych. Kwestia ta, jak się wydaje, stanowi elementarny warunek utrzymania wysokiej sprawności działania w każdej sytuacji o podwyższonym stopniu trudności. Nie powinna być pomijana w działaniach mających prowadzić do przewycięzania sytuacji kryzysowych w działalności gospodarczej.

## LITERATURA

- Bartkowiak G., 2008, *Psychologiczne i społeczne konsekwencje zmian w kontrakcie psychologicznym między pracodawcą a pracownikiem (na przykładzie przedsiębiorstw polskich)* [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa.
- Bartkowiak G., 2003, *Psychologia zarządzania*, Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra.
- Bertalanffy Von L., 1984, *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa.
- Katz D., Kahn R.L., 1979, *Spoleczna psychologia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lipka A., 2005, *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa.
- Ratajczak Z., 1988, *Niezawodność człowieka w pracy*, PWN, Warszawa.
- Terelak J.F., 2008, *Człowiek i stres: koncepcje, źródła, reakcje, radzenie sobie, modyfikatory*, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa.
- Tokarski S., 1998, *Kierowanie ludźmi*, Wyd. Bałtyckiej Wyższej Szkoły Humanistycznej, Koszalin.

Tomaszewski T., 1982, *Człowiek i otoczenie* [w:] *Psychologia*, red. T. Tomaszewski, PWN, Warszawa.

Tomaszewski T., 1998, *Główne idee współczesnej psychologii*, Wyd. Żak, Warszawa.

Wojciszke B., 2006, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.

### *Streszczenie*

W artykule skupiono uwagę na zdolności pracowników do niezawodnego funkcjonowania w psychologicznie trudnych sytuacjach działania, jakimi są sytuacje kryzysowe. Przyjęto, że ta szczególna charakterystyka zachowania się człowieka w sytuacji pracy stanowi istotny (elementarny) warunek skutecznego rozwiązywania problemów współczesnych organizacji funkcjonujących w turbulentnym i zmiennym zewnętrznym otoczeniu. Zaprezentowano istotę i uwarunkowania tej formy zachowania się. Wykazano, że niezawodność charakteryzuje tych pracowników, którzy w sytuacjach o podwyższonym stopniu trudności dostrzegają systemowy kontekst własnego działania zawodowego i są zdolni do podejmowania czynności regulacyjnych. Wysoki poziom regulacyjnych mechanizmów zachowania się sprawia, że możliwe jest szybkie zapobieganie błędom i neutralizowanie czynników zakłócających działanie. Skuteczność przezwycięzania sytuacji kryzysowych w działalności ekonomicznej pozostaje zatem zależna od doboru do ich rozwiązywania osób, które, obok odpowiednich kompetencji merytorycznych, wykazują psychospołeczne predyspozycje do utrzymania sprawności działania w psychologicznie trudnych sytuacjach pracy.

## **Reliability of Employees As Condition For Overcoming Crisis Situations In Economic Activity**

### *Summary*

The article focuses on the ability of employee to reliable operation in psychologically difficult situations of work, such as crisis situations. It is assumed that this particular characteristic of human behavior in work situations is an important (elementary), a prerequisite for effectively solving problems of modern organizations operating in turbulent and changing external environment. Presented the essence and conditions of this form of behavior. It was shown that reliability is characterized by these workers who, in situations involving greater difficulty recognize the systemic context of their professional activities and are able to make the adjustment. The high level of regulatory mechanisms of behavior makes it possible to quickly preventing and neutralizing the effect of interfering factors. The effectiveness of overcoming the crisis in economic activity is therefore dependent on the selection of people to solve them, which, alongside the relevant substantive competence, show a psychosocial predisposition to functioning in psychologically difficult situations of work.