

PROCES PRACY W KONTEKŚCIE SAMOREGULACJI I ORGANIZACJI¹

Wprowadzenie

Każde działanie podejmowane przez człowieka można analizować z uwagi na samoregulację oraz regulację będącą organizacją, ściślej mówiąc, ze względu na wpływ każdej z nich na podejmowane przedsięwzięcia. Przebieg obydwu tych procesów determinuje ludzką aktywność.

Na aktywność człowieka w procesie pracy, wyrażającą się w jego reakcjach, wpływają czynniki zewnętrzne oddziałujące na niego, czyli bodźce, których źródłem jest środowisko zawodowe oraz mechanizmy wewnętrzne, zgodnie z którymi przebiega proces transformacji bodźców w reakcje. Aktywność zależy więc od docierających do osoby bodźców i reaktywności własnej, która zależy od jego wszystkich właściwości sterowniczych, zarówno stałych, tzn. niezależnych od oddziaływań otoczenia, jak i właściwości zmiennych, tzn. zależnych od oddziaływań otoczenia. Wszystkie te właściwości stanowiące zespół cech osobowości determinują przebieg procesu samoregulacji. Od nich zależy również jak będzie się zachowywał pracownik wobec rygorów organizacyjnych, którym powinien się podporządkować w procesie pracy.

Aktywność będąca przejawem procesów samoregulacji dokonujących się w człowieku jest podejmowana w wyniku jego decyzji własnej. Aktywność, którą wymuszają reguły organizacyjne jest efektem procesu przystosowania się człowieka do tych reguł.

Aktywność człowieka w procesie pracy rozpatrywana w kontekście samoregulacji albo organizacji będzie więc odpowiednio aktywnością własną, która może mieć charakter twórczy albo aktywnością przystosowawczą.

Istota procesów samoregulacyjnych zachodzących w człowieku

Samoregulacja w systemie występuje wówczas, gdy na skutek zbyt dużych odchyień od stanów pożądanych, system sam, bez ingerencji czynników zewnętrznych dokonuje regulacji swoich procesów wewnętrznych.

¹ J. Wilsz, *Proces pracy w kontekście samoregulacji i organizacji*, „Pedagogika Pracy” 2009, nr 55, s. 139-144.

Dzięki samoregulacji system może istnieć jako integralna całość i zachowywać swą niezależność od środowiska, w którym się znajduje. Jednocześnie mechanizm ten, dzięki procesom przystosowawczym, umożliwia utrzymywanie trwałości systemu w warunkach zmian w otoczeniu, które wywierają wpływ dezintegracyjny. Samoregulacja zapewnia więc równowagę między systemem a jego środowiskiem. Ponieważ jest rozumiana jako proces samoczynnego dążenia systemu do utrzymania stanu równowagi funkcjonalnej opartej na zasadzie samoregulacji, jest ściśle związana z tym stanem.

Mechanizm samoregulacji zapobiega dezorganizacji systemu, przeciwstawiając się odśrodkowym tendencjom dezintegracyjnym i powoduje, że system pozostaje całością, o określonej strukturze, a nie zbiorem nieuporządkowanych elementów.

Na określenie procesów samoregulacji używa się różnych pojęć, między innymi takich jak: samoregulacja, równowaga funkcjonalna, samodoskonalenie, samoorganizacja, samoadaptacja, samokontrola, motywacja, integracja i dezintegracja, procesy synergetyczne, homeostaza.

Mechanizm samoregulacji odnoszący się do człowieka rozpatrywanego jako niezależny od otoczenia system funkcjonalny, którego koncepcję opracował Marian Mazur², gwarantuje mu: niezależność od otoczenia, samosterowność, zachowanie własnej odrębności, integralności oraz trwałości w czasie, pomimo dokonujących się w nim zmian, upływu czasu oraz nieustannej zmiany warunków środowiskowych. Dzięki mechanizmowi samoregulacji człowiek dąży do zachowania równowagi wewnętrznej i równowagi zewnętrznej w relacji ze swoim środowiskiem.

Przebieg procesu samoregulacji u konkretnego człowieka, a więc jego homeostaza indywidualna zależą od wartości jego indywidualnych właściwości sterowniczych. Właściwości te pozwalają człowiekowi na funkcjonowanie zgodne z „interese własnym”, na niereagowanie na bodźce zagrażające jego autonomii a nawet na przeciwstawianie się tego rodzaju bodźcom.

Sterowanie się człowieka w „interesie własnym” jest ukierunkowane na utrzymywanie jego wewnętrznej struktury w stanie niezbyt odległym od stanu równowagi funkcjonalnej, w którym wielkości fizyczne, ze względu na zdolność człowieka do sterowania się mają najkorzystniejsze wartości.

O samoregulacji zachodzącej w człowieku można powiedzieć, że jest procesem samosterowania się przeciwstawiającego się naruszeniu równowagi funkcjonalnej. Proces samoregulacji nie przeszkadza pojawianiu się reakcji, z którą wiąże się nieznaczne naruszenie rów-

² M. Mazur, *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych*, PWN, Warszawa 1966.

nowagi funkcjonalnej, przeciwstawia się natomiast powstawaniu reakcji, powołującej duże naruszenie tej równowagi.

W przypadku prawidłowo funkcjonującego człowieka proces samoregulacji występuje zawsze, bez względu na organizację, a funkcjonowanie to opiera się na działaniu w „interesie własnym”, bez narzucania rygorów organizacyjnych czy dobrowolnego przystawania na jakiegokolwiek formy organizacyjne i bez względu na organizację samoregulacja funkcjonuje zawsze. Może wystąpić sytuacja funkcjonowania samoregulacji przy całkowitym braku organizacji, albo też silna organizacja, ale zawsze z udziałem samoregulacji.

Znaczenie homeostazy indywidualnej i społecznej w procesie pracy

Homeostaza odnosząca się do pojedynczej osoby jest to homeostaza indywidualna, jeśli dotyczy grupy albo zespołu stanowi homeostazę społeczną. M. Mazur zwraca uwagę na konieczność wyraźnego rozróżniania tych dwóch homeostaz, przestrzega przed popełnieniem błędu utożsamiania swobody organizowania się z homeostazę społeczną, gdyż „w homeostazie społecznej nikt się z nikim nie umawia co do postępowania, każdy działa we własnym interesie, a mimo to zachowanie całej społeczności prowadzi do równowagi funkcjonalnej”³, przy czym homeostaza pojedynczego człowieka nie musi być zgodna z homeostazą społeczną grupy, do której należy. Jeśli nie jest zgodna, występuje konflikt.

W przypadku prawidłowo funkcjonującego człowieka, a także społeczności, homeostaza funkcjonuje zawsze, bez względu na organizację, a funkcjonowanie to opiera się na działaniu we „własnym interesie”, bez narzucania rygorów organizacyjnych czy dobrowolnego przystawania na jakiegokolwiek formy organizacyjne (uzgadnianie reguł postępowania i stosowanie się do nich jest już organizacją). Może mieć miejsce sytuacja funkcjonowania homeostazy przy całkowitym braku organizacji, albo też bardzo silna organizacja, ale zawsze z udziałem samoregulacji.

Homeostaza indywidualna poszczególnych ludzi różni się głównie ze względu na wartości ich stałych indywidualnych cech osobowości, zależy ona również od cech zmiennych, na kształtowanie których ma wpływ zespół cech indywidualnych stałych. Tak więc zespół tych cech w sposób bezpośredni i pośredni determinuje homeostazę indywidualną. Od tych cech zależy, jakie będą własne samodzielnie podejmowane przez człowieka decyzje oraz jak będzie zachowywał się wobec rygorów organizacyjnych, którym powinien się podporządkować.

³ M. Mazur, *Homeostaza społeczna*, [w:] *Procesy samoregulacji w oświacie. Problemy homeostazy społecznej*, red. M. Pęcherski i J. Tudrej, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983, s. 110.

Zachowania człowieka sterowane przez jego homeostazę indywidualną wyrażają jego „interes własny”.

Homeostaza społeczna reprezentuje interesy całej społeczności. W przypadku tej homeostazy regulatorami są ludzie, z których składa się dana społeczność. Homeostaza całej społeczności zależy od homeostaz indywidualnych jej członków. Przy czym homeostaza indywidualna poszczególnych ludzi nie musi być zgodna i homeostazą społeczną, ale homeostaza większości społeczności powinna być z nią zgodna. Idealna byłaby sytuacja, w której homeostazy indywidualne wszystkich członków zespołu byłyby zgodne z homeostazą całego zespołu. W rzeczywistości takie sytuacje nie zdarzają się, homeostazy indywidualne niektórych członków zespołu w większym albo mniejszym stopniu różnią się od homeostazy społecznej całego zespołu. By nie wpłynęło to destrukcyjnie na efekty jego pracy i podejmowane przez niego decyzje, homeostaza indywidualna zdecydowanej większości członków zespołu powinna być zgodna z homeostazą całego zespołu, natomiast jeśli tak nie jest występuje sprzeczność między interesami tych ludzi, a interesem społeczności, wówczas grupa może nie być w stanie podjąć zaakceptowanej przez wszystkich decyzji – osiągnąć konsensusu.

Biorąc pod uwagę homeostazę społeczną zespołu i homeostazę indywidualną poszczególnych członków zespołu, to między nimi a zasadami organizacyjnymi obowiązującymi w tym zespole mogą wystąpić następujące relacje:

- homeostaza indywidualna człowieka jest zgodna z homeostazą społeczną zespołu, a obydwie one są zgodne z zasadami organizacyjnymi;
- homeostaza indywidualna człowieka jest zgodna z homeostazą społeczną zespołu, a obydwie one są niezgodne z zasadami organizacyjnymi;
- homeostaza indywidualna człowieka nie jest zgodna z homeostazą społeczną zespołu, a homeostaza społeczna jest zgodna z zasadami organizacyjnymi;
- homeostaza indywidualna człowieka nie jest zgodna z homeostazą społeczną zespołu, a homeostaza indywidualna jest zgodna z zasadami organizacyjnymi;
- homeostaza indywidualna człowieka nie jest zgodna z homeostazą społeczną zespołu, jednocześnie obydwie one nie są zgodne z zasadami organizacyjnymi⁴.

Sytuacja pierwsza, w której: homeostaza indywidualna człowieka jest zgodna z homeostazą społeczną zespołu, a obydwie one są zgodne z zasadami organizacyjnymi, zapewni zgodną, bezkonfliktową współpracę oraz jedność wszystkich członków zespołu a pod-

⁴ Wilsz J.: *Mechanizmy homeostatyczne człowieka i zespołu w warunkach zmieniającego się otoczenia*, [w:] „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie. Seria: Wychowanie Techniczne”, red. K. Tubliczewicz, J. Wilsz, Częstochowa 1998, s. 37.

jęta przez nich decyzja powinna być najbardziej korzystna dla zespołu, wszystkich jego członków i dla organizacji, w której funkcjonują. Decyzja taka na pewno nie będzie łamała zasad organizacyjnych i wszyscy będą z niej zadowoleni.

Relacje między samoregulacją a organizacją w procesie pracy

Dla organizatorów procesu pracy, którzy pragną zwiększyć jego efektywność istotna jest znajomość odpowiedzi na następujące pytania: Jaki powinien być udział samoregulacji i organizacji w tym procesie? Kiedy poprzestać wyłącznie na samoregulacji, kiedy i w jakim stopniu stosować regulację/organizację? Właściwa odpowiedź na tak postawione pytanie powinna brzmieć: jeśli w efekcie narzuconej organizacji uzyskany wynik będzie gorszy albo taki sam, jak w wyniku samoczynnie działającej samoregulacji, należy poprzestać na samoregulacji, rezygnując z jakiegokolwiek organizacji. Przemawiają za tym względy ekonomiczne, gdyż wszelka organizacja jest kosztowna i często zawodna, samoregulacja jest dokładniejsza, działa w sposób ciągły i nic nie kosztuje. Podjęcie decyzji, w jakim stopniu i zakresie samoregulację uzupełnić organizacją, czy też przeciwstawić samoregulacji organizację, nie zawsze jest łatwe i jednoznaczne. Ze względu na efektywność uzyskiwanych rezultatów przedsięwzięć podejmowanych dobrowolnie, które wywołują emocje pozytywne, tam gdzie jest to tylko możliwe należy dążyć do maksymalnego rozszerzenia zakresu homeostazy/samoregulacji. Ponieważ organizacja sprowadza się często do podejmowania działań wymuszonych, wzbudza emocje negatywne i wywołuje opór ze strony człowieka podporządkowującego się narzucenym rygorom organizacyjnym. Zarządzanie, które stanowi tylko niewielkie uzupełnienie samoregulacji, jest stosunkowo łatwe. W przeciwieństwie do niego, zarządzanie, które często musi przeciwstawiać się samoregulacji jest bardzo uciążliwe.

Objawy anarchii świadczą o braku właściwej organizacji, natomiast przerosty biurokracji dowodzą nadmiaru złej i zbędnej organizacji. Wiele zarządzeń organizacyjnych, pomimo ich usilnego wprowadzania, nie funkcjonuje w ogóle, albo funkcjonuje źle. Powodem tego jest opór ze strony samoregulacji.

Jeśli pod wpływem bodźców docierających do człowieka ze środowiska zawodowego w postaci poleceń, reguł i zasad organizacyjnych, które jest zobowiązany przestrzegać, zostaje przywracana jego wcześniej zaburzona równowaga funkcjonalna, wówczas możemy mówić o zgodności samoregulacji z organizacją. W tym przypadku zapewniona jest dobrowolna zgoda i akceptacja ze strony człowieka obowiązujących zasad organizacyjnych.

W sytuacji kiedy bodźce docierające do człowieka ze środowiska zawodowego zakłócają jego równowagę funkcjonalną mamy do czynienia z niezgodnością samoregulacji z organiza-

cją. W tym przypadku człowiek odczuwa silny sprzeciw wewnętrzny do respektowania organizacji, w skrajnych sytuacjach może ją wręcz bojkotować.

To co stanowi istotę samoregulacji, a mianowicie, że sprzeciwia się ona odchodzeniu, czy też naruszaniu równowagi funkcjonalnej, stanowiącej dla człowieka zakłócenia, może w niektórych sytuacjach być mankamentem. Ma to miejsce na przykład wówczas, kiedy chwilowe czy okresowe naruszenie równowagi funkcjonalnej jest konieczne, aby w przyszłości uzyskać stan korzystniejszy od stanu poprzedniego, czyli nową równowagę funkcjonalną, lepszą od równowagi wcześniejszej. Zjawisko to można określić jako „przejście przez dołek” albo „zaciskanie pasa”. W sytuacjach zmuszających do „zaciskania pasa” należy wprowadzić przymus organizacyjny, albo ograniczenia organizacyjne. Powinno to mieć miejsce, na przykład podczas wszelkiego rodzaju kryzysów albo przy wprowadzaniu reform czy innowacji. By samoregulacja, ostro sprzeciwiająca się „zaciskaniu pasa”, w sytuacji kryzysowej nie unicestwiła przedsięwzięć, w efekcie których kryzys może być zażegnany, musi „wkroczyć” silne zarządzanie oraz przymus organizacyjny, i aby było ono skuteczne, musi być silniejsze od samoregulacji.

Implikacje wynikające z samoregulacji i organizacji dla procesu pracy

Analiza procesów samoregulacji i organizacji w kontekście procesu pracy pozwala sformułować następujące wnioski:

- aktywność zawodowa człowieka jest funkcją dokonujących się w nim procesów samoregulacji oraz reguł organizacyjnych, do których musi się dostosować;
- kierowanie procesem pracy należy ukierunkowywać przede wszystkim na aktywność własną pracownika, którą uruchamiają dokonujące się w nim procesy samoregulacji, a uzupełniać w koniecznym zakresie organizacją, przy czym najlepsze efekty można uzyskać, jeśli reguły organizacyjne będą przez niego akceptowane;
- proces samoregulacji u człowieka przebiega głównie w zależności od stałych właściwości sterowniczych, którymi są jego stałe indywidualne cechy osobowości, a proces dostosowywania się do reguł organizacyjnych, zależny od podatności człowieka, przebiega w zakresie jego właściwości sterowniczych zmiennych;
- wiedza na temat struktury stałych indywidualnych cech osobowości i ich funkcji we wszelkiego rodzaju procesach, w których uczestniczą ludzie, a więc również w procesie pracy, znajomość tych cech u wszystkich pracowników (zarówno u podwładnych, jak i kierowników) pozwala określić ich przydatność do pełnienia określonych funkcji i realizacji konkretnych zadań. Pozwala również na określenie zakresu, w jakim moż-

na oprzeć funkcjonowanie poszczególnych pracowników na ich samoregulacji indywidualnej (poza analizą funkcjonowania poszczególnych pracowników wskazane jest również analizowanie funkcjonowania grupy albo zespołu pracowników ze względu na ich samoregulację/homeostazę społeczną), a także pozwala określić zasady organizacyjne, którymi należy uzupełnić samoregulację (względnie przeciwstawić się jej) w celu sprawnego funkcjonowania, sprzyjającego realizacji celów danej organizacji oraz celów własnych pracownika;

- konieczna wydaje się zmiana dotychczas dominującej tendencji, przejawiającej się dążeniem do panowania nad ludzkimi zachowaniami, poprzez zmuszanie ludzi do wykonywania poleceń i nakazów organizacyjnych, na rzecz wzajemnej współpracy, uwzględniającej indywidualne dążenia i preferencje ludzi, wynikające z wartości ich stałych indywidualnych cech osobowości.

Ważnym aspektem zawodowej działalności człowieka są towarzyszące jej emocje, będące wyłącznie efektem dokonujących się w nim procesów samoregulacji. Wpływowi procesów emocjonalnych na funkcjonowanie zawodowe, aktywność zawodową, podejmowanie decyzji zawodowych, przystosowanie zawodowe, kształcenie ustawiczne, relacje z innymi pracownikami itd., w literaturze z zakresu pedagogiki i psychologii pracy nie poświęcono dostatecznej uwagi. Rola procesów emocjonalnych, zarówno, gdy mamy do czynienia z aktywnością własną, wynikającą z samoregulacji, czy też z aktywnością przystosowawczą, spowodowaną organizacją, jest ogromna. Charakter wszystkich emocji jest samoregulacyjny, bez względu na to czy są to emocje pozytywne/dodatnie/pożyteczne, które wpływają na podwyższenie efektywności wykonywanych zadań, czy emocje negatywne/ujemne/szkodliwe, które obniżają sprawność realizowanych przedsięwzięć. Wszystkie te emocje pojawiają się wówczas, gdy występuje zakłócenie albo przywrócenie równowagi funkcjonalnej – w pierwszym przypadku pojawiają się emocje negatywne. Przywracaniu równowagi funkcjonalnej towarzyszą emocje pozytywne. Emocje mogą więc sprzyjać gotowości do działania i intensyfikować je – powodując reakcje, albo też „odbierać” chęć działania – przyczyniając się do powstrzymywania reakcji.

Analizując funkcjonowanie człowieka w miejscu pracy, ze względu na jego efektywność nie można pominąć relacji interpersonalnych: zwierzchnik – pracownik, pracownik – pracownik. Konflikty interpersonalne pojawiające się w tych relacjach zaburzają przebieg procesu pracy i mają negatywny wpływ na jego rezultaty. Według Waltera Mischela i Aarona L. De-

Smeta⁵, samoregulację należy traktować jako narzędzie w procesie rozwiązywania konfliktów. Trzeba więc brać pod uwagę, że na przebieg konfliktów interpersonalnych i ich konstruktywne rozwiązywanie ma wpływ indywidualna samoregulacja uczestników tych konfliktów oraz, że narzucone zarządzenia organizacyjne nie zawsze są w stanie je wyeliminować.

⁵ W. Mischel, A.L. DeSmet, *Samoregulacja jako narzędzie w procesie rozwiązywania konfliktów*, [w:] *Rozwiązywanie konfliktów, teoria i praktyka*, red. M. Deutsch, P.T. Coleman, tłum. M. Cierpisz, M. Kodura, G. Kranas, A. Kurtyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.