

AKTYWNOŚĆ ZAWODOWA CZŁOWIEKA W KONTEKŚCIE MECHANIZMÓW INTERAKCJI PROCESÓW UMYSŁOWYCH I PROCESÓW EMOCJONALNYCH¹

Wstęp

Aktywność zawodowa pracowników w gospodarce wolnorynkowej decyduje o ich sukcesach oraz o pomyślnych wynikach gospodarczych przedsiębiorstw, w których są zatrudnieni. Skuteczność sterowania aktywnością własną przez pracowników oraz sterowania aktywnością pracowników przez ich zwierzchników wymaga znajomości mechanizmu aktywności, który uwarunkowany jest oddziaływaniami docierającymi do człowieka z otoczenia, czyli mechanizmami zewnętrznymi oraz procesami własnej regulacji wewnętrznej tegoż człowieka, czyli dokonującą się w nim samoregulacją².

Przedstawienie i przeanalizowanie źródeł i mechanizmów aktywności wymaga wyjaśnienia złożonych współzależności pomiędzy czynnikami, od których zależy. Na aktywność mają wpływ czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Do czynników zewnętrznych można zaliczyć na przykład informacje dotyczące sytuacji, w której się człowiek znajduje, natomiast to, jak te informacje zostaną przetworzone przez człowieka?, jakie zostaną z nich wyciągnięte wnioski?, jakie będą podjęte decyzje?, zależy również od jego czynników wewnętrznych. Czynniki te mają wpływ na przebieg procesów emocjonalnych u człowieka.

Od współczesnych pracowników wymaga się podejmowania bardzo szybkich decyzji, często bez możliwości określenia i skrupulatnej analizy wszystkich elementów, które mają wpływ na rozwiązywany problem, bez poszukiwania logicznych zależności między przyczynami i skutkami. W tej sytuacji decyzje podejmowane są „polegając na pierwszym wrażeniu, reagując na ogólny obraz sytuacji albo na jej najbardziej rzucające się w oczy aspekty i cechy. Ogarnia się całość jednym spojrzeniem i reaguje nie tracąc czasu na rozsądną analizę tego, co się dostrzeża. Wrażenie mogą zdominować i określić jaskrawe elementy sytuacji, przeważając nad dokładną oceną jej pozostałych szczegółów”³. Przy tego typu reakcjach dzięki procesom

¹ J. Wilsz, *Aktywność zawodowa człowieka w kontekście mechanizmów interakcji procesów umysłowych i procesów emocjonalnych*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, nr VIII, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa – Kijów 2006, s. 51-69.

² Aktywność jest pojęciem nadrzędnym w stosunku do działalności, podejmowania przedsięwzięć, wykonywania czynności.

³ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Poznań 1997, s. 446.

emocjonalnym człowiek jest w stanie natychmiast określić emocjonalną wagę sytuacji, dokonując jej błyskawicznej oceny i podjąć trafną decyzję.

Z efektywną aktywnością zawodową wiąże się sukces. Jego osiągnięcie uaktywnia człowieka jeszcze bardziej, ponieważ wzbudzając przyjemne emocje, jest źródłem zadowolenia emocjonalnego. Człowiek pragnie odczuwać go jak najdłużej, czyni co w jego mocy, by go powtórzyć i zwielokrotnić.

Emocje i ich wpływ na podejmowane działania

W ostatnich latach widoczny jest wzmożony rozwój badań nad emocjami nie tylko z powodów czysto poznawczych, ale również ze względu na dostrzeżony ich silny wpływ na podejmowane działania. Jak podkreśla Józef Koziński, „do niedawna panowało przeświadczenie, że emocje są zjawiskiem nieautonomicznym, wtórnym, pochodnym od procesów poznawczych”⁴. Pomimo że mechanizmy rządzące emocjami nie są jeszcze poznane psychologowie nie mają wątpliwości, że „emocje wpływają na życie jednostek i zbiorowości. Pobudzają do podjęcia działania, ukierunkowują je i decydują o wytrwałości w dążeniu do celu [...] zacieśniają pozytywne więzy międzyludzkie lub pozwalają zachować dystans wobec spraw i osób demonstrujących wrogość. Często aktywizują działania prospołeczne”⁵. J. Koziński podkreśla rolę emocji pozytywnych w procesach transgresyjnych i zjawisko to nazywa pozytywnym przesunięciem afektywnym.

Michael Argyle zwraca uwagę, że poza dwoma głównymi wymiarami stanów emocjonalnych: przyjemny – nieprzyjemny i pobudzony – senny, „istnieją dowody na istnienie trzeciego wymiaru: «głęboki» lub intensywnie zaangażowany”⁶. M. Argyle analizuje emocje wywołane przez pracę. Przytacza wyniki badań wskazujące, że „niezadowolenie z pracy stanowi najważniejsze źródło nieszczęścia”⁷, że „pracownicy są szczęśliwi na stanowiskach, które są bardziej zróżnicowane i samodzielne”⁸, że czynnikiem wpływającym w największym stopniu na zadowolenie z pracy jest autonomia oraz osiągnięty sukces, ponieważ wywołuje intensywne emocje pozytywne i silnie motywuje do dalszej aktywności zawodowej.

Wpływ emocji na działania człowieka jest bezdyskusyjny, „stany emocjonalne informują o potrzebie odpowiedniego działania”⁹. Im większa intensywność emocji, tym ich wpływ na działania człowieka szybszy i silniejszy. Emocje mogą działania wzmacniać, jeśli na przykład

⁴ J. Koziński, *Psychotransgresjonizm. Nowy kierunek w psychologii*, Warszawa 2001, s. 132.

⁵ Tamże, s. 133.

⁶ M. Argyle, *Psychologia szczęścia*, Wrocław 2004, s. 135.

⁷ Tamże, s. 39.

⁸ Tamże, s. 41.

już pierwsze efekty działań wywołują emocje przyjemne, kolejne działania są intensywniejsze, natomiast emocje przykre blokują działania, spowalniają je i osłabiają ich siłę.

Wielu badaczy podziela pogląd, że emocje „wprowadzają organizm w stan gotowości do radzenia sobie z różnymi sytuacjami (np. Smith, Ellsworth, 1985). Zgodnie z tą perspektywą powinno się rozumieć emocje jako nieodłączne stany motywacyjne służące konkretnym zadaniom”¹⁰, przy czym, jak podkreśla Denys A. de Catanzaro, „emocje zwykle określają wewnętrzne wrażenia jednostki, zasadniczo związane z doznaniem psychicznymi będącymi reakcją na konkretne wydarzenia”¹¹.

Keith Oatley i Jennifer M. Jenkins twierdzą że: rdzeniem emocji jest gotowość do działania i podsuwanie planów. Konkretna emocja nadaje priorytet jednemu lub kilku rodzajom działania, narzucając poczucie ich pilności - może więc zakłócać alternatywne procesy umysłowe lub działania albo rywalizować z nimi. Odmienne typy gotowości tworzą odmienne wyjściowe zarysy relacji z nimi. Konkretna emocja jest zazwyczaj doznawana jako odrębny typ stanu umysłowego, któremu niekiedy towarzyszą lub następują po nim zmiany somatyczne, akty ekspresji i działania¹².

Funkcje emocji są ważne również „w trakcie rozwoju indywidualnego, gdy nasze działania są koordynowane z działaniami innych ludzi”¹³. Do dwóch głównych wartości poznawczych emocji zaliczane jest: kierowanie działaniem oraz strukturalizowanie systemu poznawczego przez organizowanie go w różny sposób¹⁴.

Szeroko akceptowane ujęcie emocji jako ciągu faz, które w 1992 roku przedstawili B. Mesquita i N. Frijda, jest następujące: ocena poznawcza → wartościowanie kontekstowe → gotowość do działania → zmiana psychologiczna, ekspresja, działanie¹⁵.

O emocji mówi się, że jest to „stan gotowości do działania, ustalania priorytetów i stymulowania planów [...]. Jednakże centralnym aspektem emocji jest zmiana w gotowości do działania, która daje pierwszeństwo jednemu celom i planom przed innymi oraz pośredniczy w relacjach społecznych”¹⁶. K. Oatley i J.M. Jenkins podkreślają też, że „emocje nie tylko

⁹ *Emocje i motywacje*, red. B. Parkinson i A.M. Colman. Poznań 1999, s. 9.

¹⁰ B. Parkinson, *Emocje*, [w:] *Emocje i motywacja*, red. B. Parkinson, A.M. Colman, Poznań 1999, s. 24. W cytacie tym Brian Parkinson powołuje się na: CA. Smitha oraz P.C. Ellswortha, *Patterns of cognitive appraisal in emotion*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 48, s. 813-838.

¹¹ D.A. de Catanzaro, *Motywacje i emocje*, Poznań 2003, s. 18.

¹² K. Oatley, J.M. Jenkins, *Zrozumieć emocje*, Warszawa 2003, s. 95.

¹³ Tamże, s. 248.

¹⁴ Tamże, s. 249.

¹⁵ Cytuję za K. Oatley, J.M. Jenkins, dz. cyt., s. 98.

¹⁶ K. Oatley, J.M. Jenkins, dz. cyt., s. 131.

wpływają na zmianę gotowości, lecz także pobudzają do poszukiwania możliwych planów działania; zmieniając organizację poznawczą, pomagają kierować tym poszukiwaniem”¹⁷

Tony Proctor¹⁸, analizując bariery blokujące ludzką kreatywność w twórczych przedsięwzięciach, wymienia za J.E. Arnoldem obok barier percepcyjnych, intelektualnych i kulturowych, bariery emocjonalne, takie jak strach, lęk i zazdrość oraz bariery ekspresyjne.

Stare postulaty o pozbywaniu się emocji i zastępowaniu ich rozsądkiem są już nieaktualne, dziś mówi się o poszukiwaniu równowagi między nimi, podkreśla się, że „emocje mają duże znaczenie dla racjonalnego postępowania”¹⁹. Pojawił się nowy paradygmat, który „zachęca nas do harmonijnego pogodzenia tego, co dyktuje głowa, z tym, co nakazuje nam serce. Po to, byśmy mogli zrealizować to w naszym życiu, musimy najpierw dokładnie zrozumieć, co to znaczy korzystać z inteligencji emocjonalnej”²⁰.

Efektywność pracy ludzkiej zależy od zgodnych relacji interpersonalnych, którym sprzyjają umiejętności wynikające z inteligencji emocjonalnej pracowników.

Badacze przyznają że „być może intensywność doznawanych emocji, jak też ich zmienność towarzyszy każdej aktywności”²¹.

Podjęte przedsięwzięcia mogą mieć charakter reaktywny i prokreatywny. Przedsięwzięcia o charakterze reaktywnym podejmowane są głównie pod wpływem czynników zewnętrznych, towarzyszą im zazwyczaj emocje negatywne mające przeważnie działanie zakłócające. Przedsięwzięcia o charakterze prokreatywnym podejmowane są pod wpływem czynników wewnętrznych, a towarzyszą im prawie zawsze emocje pozytywne dynamizujące aktywność. Każdy rodzaj emocji „inaczej organizuje percepcję, przetwarzanie i motorykę, zmienia poziom aktywacji centrów sterujących, pobudza lub hamuje aktywność zewnętrzną człowieka i ukierunkowuje ją w specyficzny sposób”²².

Związek procesów poznawczych z emocjonalnymi w opinii naukowców

Jeszcze do niedawna dość powszechnie uważano, że procesy poznawcze (określone również jako umysłowe albo intelektualne) są bezpośrednim czynnikiem sprawczym reakcji. Dzisiejszy stan wiedzy pozwala jednoznacznie stwierdzić, że czynniki emocjonalne również mają na nie wpływ. Dopiero po pojawieniu się w nauce kierunku nazywanego psychologią pozy-

¹⁷ Tamże, s. 261

¹⁸ T. Proctor, *Twórcze rozwiązywanie problemów*, Gdańsk 2002, s. 43.

¹⁹ D. Goleman, dz. cyt., s. 60.

²⁰ Tamże, s. 61.

²¹ E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańsk 2002, s. 79.

²² T. Kocowski, *Szkice z teorii twórczości i motywacji*, red. H. Sękowa i A. Tokarz, Poznań 1991, s. 31.

tywną „po latach traktowania emocji wyłącznie jako czynnika destrukcyjnego potwierdziła ona sens wiązania emocji pozytywnej z sukcesem umysłu twórczego człowieka”²³.

W ostatnich latach wielu psychologów koncentrowało się na badaniu i wyjaśnianiu związków procesów umysłowych z procesami emocjonalnymi. Współczesne teorie, w przeciwieństwie do wcześniejszych, dostrzegają funkcjonalną zależność procesów umysłowych z procesami emocjonalnymi, „wielu psychologów uważa obecnie, że sposób, w jaki odczuwamy emocje wobec czegoś, zależy przede wszystkim od tego, jak oceniamy i interpretujemy po-
znaną rzecz”²⁴.

Psychologowie przytaczają różne argumenty na uzasadnienie tezy o istnieniu związku między poznaniem a emocjami. Zacytuję tu niektóre z nich:

- proces rozwoju emocjonalnego „polega głównie na wykształcaniu się związków między emocją a poznaniem oraz na kształtowaniu się wewnętrznie spójnych struktur poznawczych, emocjonalnych i struktur działań”²⁵;
- według Barbary Galas i Tadeusza Lewowickiego „emocje odgrywają istotną rolę w regulacji stosunków między jednostką a otoczeniem oraz modyfikują przebieg innych procesów regulacyjnych (...) Ludzie różnią się między sobą swoistą zdolnością do ekspresji emocjonalnej (...) Procesy emocjonalno-motywacyjne mają także wpływ na przebieg procesów poznawczych. Mogą one ułatwiać bądź utrudniać przebieg czynności umysłowych poprzez określoną selekcję informacji”²⁶;
- emocje „mogą wywierać potężny wpływ na nasze postrzeganie i reakcje, nawet jeśli nie zdajemy sobie sprawy z ich istnienia”²⁷;
- emocje zależą od ogólnego pobudzenia a rodzaj emocji zależy od czynnika opartego na informacjach dotyczących sytuacji – tak uważa S. Schachter²⁸;
- „kontrola poznawcza pomaga nam wykroczyć poza niższe impulsy emocjonalne [...]. Naszymi emocjami kierują także wyższe procesy percepcyjne i poznawcze [...]. Wpływ pobudzenia na ludzkie emocje zależy od interakcji pomiędzy zmiennymi poznawczymi a sytuacyjnymi [...]. Ponadto wiedza i rozum mogą wyzwać konkretne emocje”²⁹;
- badacze zorientowani poznawczo (między innymi R.S. Lazarus, A. Ortony, T.J. Turner) uważają że „ocena poznawcza jest koniecznym warunkiem doświadczenia emocjonalne-

²³ K. Obuchowski, *Kody umysłu i emocje*, Łódź 2004, s. 13.

²⁴ B. Parkinson, *Emocje*, [w:] *Emocje i motywacja*, red. B. Parkinson, A.M. Colman, Poznań 1999, s. 35.

²⁵ H. Hurme, *Rozwój emocjonalny*, [w:] *Psychologia rozwoju człowieka. Rozwój funkcji psychicznych*, red. B. Harwas-Napierała i J. Trempata, t. 3, Warszawa 2003, s. 49.

²⁶ B. Galas, T. Lewowicki, *Osobowość a aspiracje*. Warszawa 1991, s. 88.

²⁷ D. Goleman, dz. cyt., s. 98.

²⁸ Cytuję za B. Parkinson, dz. cyt., s. 28.

go”³⁰, podobnego zdania jest Brian Parkinson, według którego „najważniejszy czynnik prowadzący do powstania emocji odnosi się do wartościowania sytuacji lub wydarzenia, opartego na procesie oceniania poznawczego”³¹;

- kody poznawcze mają znaczenie regulacyjne w kontekście roli stanów emocjonalnych jako mechanizmów warunkujących włączenie kodów umysłowych określonego rodzaju³²;
- zdaniem C. Izarda „definiowanie emocji jako zawierającej w sobie poznanie, utrudnia rozróżnienie poznania jako przyczyny emocji od poznania jako jej skutku”³³;
- „choć doświadczenia czucia i myślenia są od siebie oddzielone, procesy psychologiczne leżące u ich podstaw stale ze sobą współdziałają”³⁴.
- „psychologia oparta jedynie na koncepcji przetwarzania informacji nigdy nie przekaze nam całej prawdy o człowieku”³⁵.

Kazimierz Obuchowski uzasadnia pogląd, że procesy emocjonalne odgrywają istotną rolę w sterowaniu czynnościami orientacyjnymi³⁶, zwraca uwagę „na poczucie nieadekwatności, jakie wywołuje obserwacja dociekań dotyczących procesów poznawczych człowieka i ich narzędzi w oderwaniu od procesów emocjonalnych”³⁷, odwołuje się do hipotezy, że emocje stanowią najbardziej pierwotne narzędzie poznania.

Daniel Goleman mówi o dwóch umysłach – emocjonalnym i racjonalnym. Jeśli słowo umysł potraktować jako pewną przenośnię i zastąpić je określeniem proces, to stwierdzenie D. Golemana, że obydwa „działają na ogół w ścisłej harmonii, łącząc swoje zupełnie odmienne sposoby poznawania rzeczywistości we wspólnym zadaniu prowadzenia nas przez świat i życie. Zazwyczaj między umysłem emocjonalnym a umysłem racjonalnym panuje równowaga, emocje dostarczają informacji umysłowi racjonalnemu, wspomagając go tym samym w jego działaniach, umysł racjonalny natomiast analizuje i niekiedy odrzuca dane umysłu emocjonalnego”³⁸ – ma głęboki sens.

Na temat emocji istnieje bardzo duża różnorodność poglądów, czasami wzajemnie sprzecznych, ich analiza pozwala jednak stwierdzić, że „obecnie emocje nie są już rozpatrywane jako proste konsekwencje sytuacji bodźcowych czy też reakcji na nie. Stanowią one część

²⁹ D.A. de Catanzaro, *Motywacje i emocje*, Poznań 2003, s. 396.

³⁰ Cyt. za H. Hurme, dz. cyt., s. 48.

³¹ B. Parkinson, dz.cyt., s.25

³² K. Obuchowski, dz. cyt., s. 9.

³³ Cyt. za H. Hurme, dz. cyt., s. 49.

³⁴ *Emocje i motywacje*, red. B. Parkinson i A.M. Colman, Poznań 1999, s. 9.

³⁵ Tamże, s. 13.

³⁶ K. Obuchowski, dz. cyt., s. 219.

³⁷ Tamże, s. 36.

³⁸ D. Goleman, dz. cyt., s. 32.

złożonego systemu, w którym mają silny, motywujący wpływ i są równocześnie pod wpływem działań i myśli jednostki”³⁹.

Już w 1966 roku P.K. Anochin wyraził pogląd, że niemożliwe jest zrozumienie tego, czym jest proces emocjonalny, bez uwzględnienia „samoregulującego charakteru impulsów emocjonalnych i przystosowawczej roli emocji”⁴⁰. Natomiast K. Obuchowski, rozwijając teorię emocji Pawia W. Simonowa, podkreśla: „najpoważniejszym krokiem byłoby tu stwierdzenie, że emocje w swojej postaci pierwotnej nie są niczym innym niż stanem wyróżnionym organizmu, oznaczającym zakłócenie homeostazy”⁴¹. Rozpatrywanie emocji w kontekście homeostazy uważam za wszech miar za uzasadnione – czemu daję wyraz w dalszej części artykułu, jednak stwierdzenie, że „informacja dostaje się do osobnika bez pośrednictwa receptorów”⁴², które nie znajduje jakichkolwiek podstaw w nauce zajmującej się sterowaniem – budzi moje zdziwienie. Tak jak zaskakujący w pierwszej chwili był dla mnie sąd K. Obuchowskiego skierowany do koncepcji systemowych, odrzucających terminologię psychologiczną⁴³, który brzmi, że koncepcje te „umarły śmiercią naturalną”⁴⁴. Rozumiejąc jednak mechanizm odpowiedzialny za niechęć psychologów do burzenia budowanych przez nich przez lata konstrukcji teoretycznych, należało od razu liczyć się z ich reakcjami. Zupełnie oczywiste jest, że znikanie przyczyn (nowych, postępowych koncepcji, udowodnionych na miarę dzisiejszego rozwoju nauki, podważających niektóre dotychczasowe „prawdy” psychologiczne), skutecznie przywraca równowagę funkcjonalną twórców starych koncepcji, dbających o nienaruszanie istniejącego stanu rzecz i nie podważanie wartości własnego dorobku.

Związki procesów informacyjnych z procesami energetycznymi przedstawione w oparciu o teorię systemów autonomicznych

System autonomiczny/samodzielny⁴⁵, którego schemat przedstawia rys. 1, jest systemem funkcjonalnym, sterującym samym sobą oraz otoczeniem we „własnym interesie”, który należy

³⁹ H. Hurme, dz. cyt., s. 66.

⁴⁰ P.K. Anochin, Przedmowa, [w:] E. Gellhom, G.N. Lootbourrow, *Emotions and Emotional Disorders. A neurophysiological study*, New York 1963 - cyt. za K. Obuchowski, dz. cyt., s. 224.

⁴¹ K. Obuchowski, dz. cyt., s. 226.

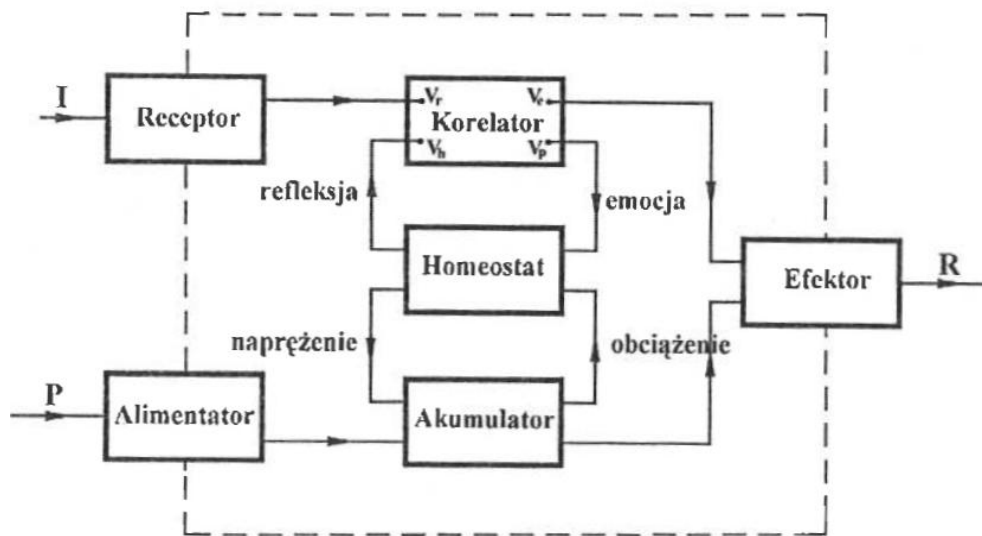
⁴² Tamże, s. 228.

⁴³ K. Obuchowski jako jedną / tych koncepcji wskazuje teorię systemów autonomicznych opracowaną przez Mariana Mazura. Teoria ta odrzuca terminologię i definicje psychologiczne ponieważ M. Mazur zastosował konwencję terminologiczną obowiązującą w naukach ścisłych, zgodnie z którą odkrytemu, zbadanemu zjawisku przypisuje się termin. W teorii tej wszystkie wielkości i procesy zostały przedstawione w kategoriach fizycznych i mają ścisłe definicje fizyczne, co czyni ją naukowo ścisłą i pozwala na precyzyjną interpretację zjawisk psychologicznych, na nowe opracowania teoretyczne problemów, z którymi psychologowie borykają się od dawna oraz na efektywniejsze zastosowania praktyczne.

⁴⁴ K. Obuchowski, dz. cyt., s. 44.

⁴⁵ Teorię systemu autonomicznego opracował i opublikował M. Mazur, *Cybernetyczna teoria układów samo-*

rozumieć jako najskuteczniejsze sterowanie się w otoczeniu, zapewniające z jednej strony możliwie duży wpływ na to otoczenie, z drugiej zaś – możliwie dużą niezależność od niego. System ten ma zdolność sterowania i zdolność przeciwstawiania się utracie zdolności sterowania⁴⁶. System autonomiczny może sterować się w „interesie własnym” dzięki temu, że ma właściwości sterownicze niezależne od oddziaływań otoczenia oraz że procesy informacyjne i energetyczne zachodzące w nim są ze sobą sprzężone, w sposób gwarantujący utrzymywanie się w stanie równowagi funkcjonalnej.



Rys. 1. Schemat systemu autonomicznego opracowany przez M. Mazura

Równowaga funkcjonalna systemu samodzielnego jest to „stan, w którym wielkości fizyczne w układzie samodzielnym mają wartości najkorzystniejsze, tj. najbardziej odległe od wartości zbyt małych i zbyt dużych z punktu widzenia zdolności układu do sterowania się, tj. mogących spowodować zniszczenie układu”⁴⁷.

Aby sterowanie systemu przeciwdziało się naruszaniu jego równowagi funkcjonalnej i współdziałało w jej przywracaniu, system musi być zdolny do utrzymywania swej struktury wewnętrznej w stanie możliwie bliskim równowagi funkcjonalnej.

Zadanie utrzymywania systemu autonomicznego w równowadze funkcjonalnej jest realizowane przez jego podsystem homeostat, dzięki któremu procesy informacyjne i energetyczne zachodzące w systemie są ze sobą sprzężone w sposób gwarantujący utrzymywanie jego

dzielnych, Warszawa 1966.

⁴⁶ Ze zdolności sterowania się i zdolności przeciwstawiania się utracie tej zdolności, wynikają inne cechy systemu autonomicznego, takie jak: zdolność do utrzymywania się w równowadze funkcjonalnej pomimo zmian zachodzących w otoczeniu, funkcjonowanie we „własnym interesie”, dążenie do możliwie najdłuższej egzystencji.

⁴⁷ M. Mazur, dz. cyt., s. 57.

równowagi. System dąży do zachowania tej równowagi, duże – niemożliwe do zlikwidowania – jej zaburzenie może nawet spowodować zniszczenie systemu. Nastąpi to, jeśli zmiany w strukturze systemu okażą się nieodwracalne i doprowadzą go do trwałej utraty zdolności sterowania. Dzięki procesom regulacyjnym, nazywanym homeostazą system jest w stanie przeciwdziałać zbyt dużym zmianom swej struktury, jest zdolny usuwać różne zakłócenia i utrzymywać się w bezpiecznych dla siebie granicach. Homeostaza, sterując wewnętrznymi procesami kompensacyjnymi systemu autonomicznego, gwarantuje mu optymalny stan wewnętrzny w sytuacji, gdy zmiany warunków zewnętrznych w jego otoczeniu są dla niego niekorzystne.

W systemie autonomicznym można wyróżnić dwa tory, za pośrednictwem których jest on sprzężony z otoczeniem, są to: tor informacyjny (receptory, korelator, efekторы) i tor energetyczny (alimentatory, akumulator, efekторы). Występuje również sprzężenia zwrotne: między homeostatem i korelatorem oraz między homeostatem a akumulatorem, które pozwala zachowywać równowagę funkcjonalną całego systemu. Dzięki temu sprzężeniu procesy informacyjne wywierają wpływ na procesy energetyczne i odwrotnie.

Korelator systemu autonomicznego, będący jego podsystemem w obszarze informacyjnym, odbiera informacje od receptorów, przekazuje informacje do efektorów i jest sprzężony z homeostatem, ma więc dwa wejścia i dwa wyjścia, a jego funkcjonowanie jako przetwornika oddziaływań jest równoznaczne z procesem, w którym potencjały wejściowe powodują przepływ energii. W związku z tym w korelatorze można wyróżnić cztery potencjały:

- potencjał rejestracyjny⁴⁸ (V_r), wprowadzony do korelatora przez receptory;
- potencjał estymacyjny⁴⁹ (V_e), wprowadzony do efektorów przez korelator;
- potencjał perturbacyjny (V_p), wprowadzony do homeostatu przez korelator;
- potencjał refleksyjny⁵⁰ (V_h), wprowadzony do korelatora przez homeostat.

Należy też wyróżnić potencjał decyzyjny (V_d) jako wartość graniczną, którą musi przekroczyć potencjał estymacyjny, by zadziałał efektor, a więc by pojawiła się reakcja.

Jeśli informacje przekazane przez receptory do korelatora wywołają w nim niekorzystne dla systemu autonomicznego zmiany, tzn. takie, które zaburzają jego równowagę funkcjonalną, wtedy homeostat, by temu przeciwstawić się i zapobiec pojawieniu się szkodliwej dla systemu reakcji, powinien zmniejszyć potencjał refleksyjny, wówczas niepożądaną dla systemu reakcję może spowodować jedynie bardzo silny bodziec, wywołujący duży potencjał rejestracyjny.

⁴⁸ Potencjał rejestracyjny nazywany jest też potencjałem receptorowym.

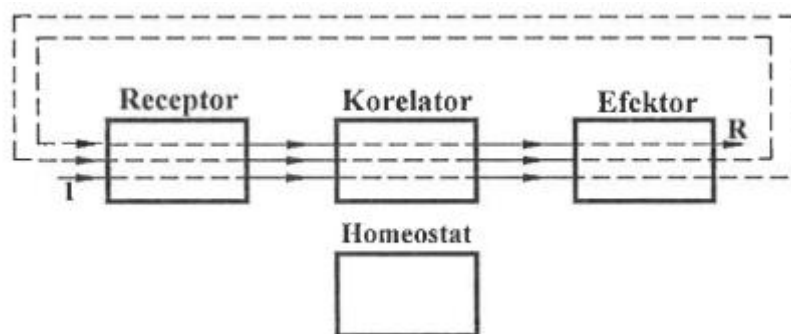
⁴⁹ Potencjał estymacyjny nazywany jest też potencjałem efektorowym.

⁵⁰ Potencjał refleksyjny nazywany jest też potencjałem homeostatycznym.

Natomiast jeśli informacje, które dotarły do korelatora, wywołają w nim zmiany korzystne dla systemu, a więc przybliżą jego stan do pożądanego stanu równowagi funkcjonalnej, homeostat powinien to wesprzeć poprzez zwiększenie potencjału refleksyjnego, wówczas reakcję pożądaną dla systemu może wywołać już bardzo słaby bodziec, wywołujący mały potencjał rejestracyjny. Może się więc zdarzyć, że ten sam bodziec może wywołać reakcję albo nie, zależy to od wielkości potencjału refleksyjnego (jeśli będzie on za mały, reakcji nie będzie, gdy będzie wystarczająco duży - reakcja pojawi się). Potencjał refleksyjny wpływający na powstanie decyzji stanowi ważne kryterium rozróżniania decyzji pożądaných i niepożądaných, ze względu na sterowanie się systemu we „własnym interesie”, co stanowi istotę systemu autonomicznego.

Obiegi korelacyjne w systemie autonomicznym są to procesy, w których wiele jednorazowych przebiegów korelacyjnych następuje po sobie, przy czym obieg korelacyjny, w którym występuje wyłącznie sprzężenie korelatora z otoczeniem, nazywany jest obiegiem reakcyjnym, a obieg, w którym występuje wyłącznie sprzężenie korelatora z homeostatem, jest obiegiem refleksyjnym.

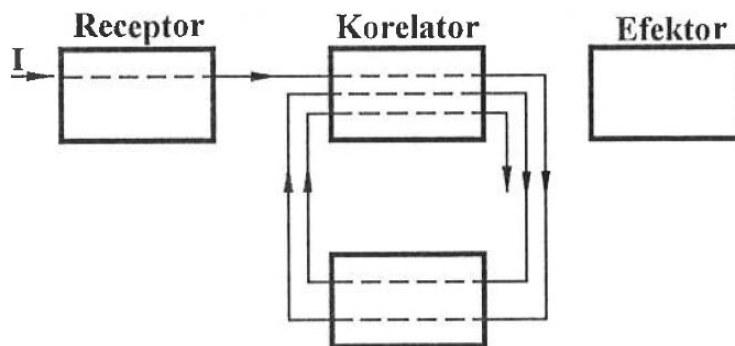
Obieg korelacyjny odbywający się bez udziału homeostatu nazywany jest obiegiem reakcyjnym. Obieg ten w systemie autonomicznym, przedstawiony na rys. 2, pojawi się wówczas, gdy wystąpi bodziec, który wywoła dostatecznie dużą moc korelacyjną⁵¹ i spowoduje reakcję przed wystąpieniem zmiany potencjału refleksyjnego, wywołanej przez homeostat. Reakcja ta wywoła zmianę w otoczeniu, która z kolei jako nowy bodziec spowoduje analogiczny rozptył mocy korelacyjnej itd. Reakcje w obiegu reakcyjnym są wymuszane przez bodźce oddziałujące na system, nawet jeśli są to reakcje dla niego szkodliwe.



Rys. 2. Obieg reakcyjny w systemie autonomicznym

⁵¹ Moc korelacyjna (K) jest to stosunek energii korelacyjnej do czasu, przy czym energia korelacyjna jest energią

Obieg korelacyjny w systemie autonomicznym, odbywający się bez udziału efektor (rys. 3), nazywany jest obiegiem refleksyjnym. Wystąpi on wówczas, gdy pojawienie się bodźca wywoła emocję⁵², a w następstwie refleksję⁵³ przeciwdziałającą decyzji. W obiegu tym reakcja nie powstanie, gdy pod wpływem oddziaływania korelatora na homeostat, na podstawie wprowadzonego do homeostatu potencjału perturbacyjnego uzna on, że jest to zakłócenie równowagi systemu i, aby doprowadzić do jej przywrócenia, spowoduje zmniejszenie potencjału refleksyjnego, przez co nie dopuści do reakcji. W następnych cyklach obiegu refleksyjnego kolejne zmiany: mocy korelacyjnej, potencjału perturbacyjnego i potencjału refleksyjnego również nie doprowadzą do reakcji.



Rys. 3. Obieg refleksyjny w systemie autonomicznym

W obiegu refleksyjnym system nie oddziałuje na otoczenie, aby uniknąć szkodliwych dla siebie skutków własnych reakcji.

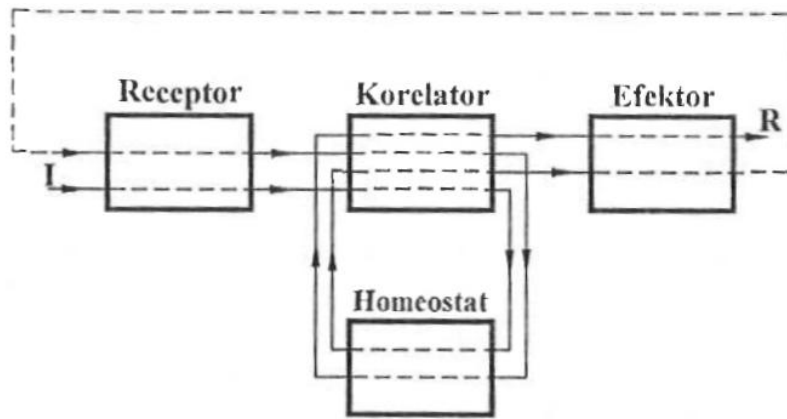
Pomiędzy dwoma omówionymi obiegami korelacyjnymi (reakcyjnym i refleksyjnym) występują obiegi pośrednie, nazywane obiegami refleksyjno-reakcyjnymi (rys. 4), w których na przemian występują obiegi refleksyjne i reakcyjne albo też po kilku obiegach refleksyjnych może wystąpić kilka obiegów reakcyjnych.

W obiegu refleksyjno-reakcyjnym w następujących po sobie cyklach kolejne bodźce odbierane przez system będą wywoływały reakcję albo ją uniemożliwiały.

sterowniczą, której przepływ towarzyszy wszystkim procesom w korelatorze.

⁵² M. Mazur emocją nazwał oddziaływanie korelatora na homeostat.

⁵³ M. Mazur refleksją nazwał oddziaływanie homeostatu na korelator.



Rys. 4. Obieg refleksyjno-reakcyjny w systemie autonomicznym

W systemie autonomicznym występuje wpływ procesów informacyjnych na procesy energetyczne za pośrednictwem homeostatu. W związku z tym występują cztery oddziaływania: emocja, refleksja, obciążenie, naprężenie (przedstawione na rys. 1), dwa pomiędzy homeostatem i korelatorem oraz dwa pomiędzy homeostatem i akumulatorem. Oddziaływania te wpływają na siebie wzajemnie w następujący sposób:

- na oddziaływanie homeostatu na korelator, czyli refleksję, ma wpływ nie tylko oddziaływanie korelatora na homeostat, czyli emocja, ale również oddziaływanie akumulatora na homeostat, określone jako obciążenie;
- na oddziaływanie homeostatu na akumulator, nazwane naprężeniem, ma wpływ nie tylko oddziaływanie akumulatora na homeostat, czyli obciążenie, ale również oddziaływanie korelatora na homeostat, czyli emocja;
- oddziaływanie korelatora na homeostat, czyli emocja, ma wpływ nie tylko na oddziaływanie homeostatu na korelator, czyli refleksję, ale również na oddziaływanie homeostatu na akumulator, czyli naprężenie;
- oddziaływanie akumulatora na homeostat, czyli obciążenie, ma wpływ nie tylko na oddziaływanie na oddziaływanie homeostatu na akumulator, czyli naprężenie, ale również na oddziaływanie homeostatu na korelator, czyli refleksję.

Ponieważ człowiek spełnia wszystkie wymagania definicyjne systemu autonomicznego, a w jego organizmie spełnione są wszystkie funkcje tego systemu, zarówno energetyczne, jak i informacyjne (pobieranie informacji i energii z otoczenia, przechowywanie i przetwarzanie ich oraz przekazywanie do otoczenia, przeciwdziałanie przepływowi informacji i energii, zmniejszającym możliwość oddziaływania systemu na otoczenie, utrzymywanie się w równowadze funkcjonalnej itd.) jest jego szczególnym przypadkiem. Tak więc wszystkie twierdzenia wyprowadzone z teoretycznej analizy systemu autonomicznego odnoszą się do człowieka. Z

takiego podejścia wynika, że wszystkie procesy zachodzące w psychice mają interpretację fizyczną⁵⁴, a różnice między ludźmi wynikają z indywidualnych różnic regulacji procesów pobierania, przetwarzania oraz przekazywania energii i informacji. Ponadto należy stwierdzić, że proponowane podejście uwzględnia obiektywne właściwości mechanizmu procesów informacyjnych - określanych w odniesieniu do człowieka jako procesy psychiczne, których przebieg polega na przepływie energii, gdyż nie istnieją zjawiska niezwiązane z przepływem energii. W organizmie człowieka, poza przepływami energii sterowniczej⁵⁵, dzięki której realizowane są intelektualne funkcje człowieka, występują przepływy energii wykonawczej, służącej realizacji reakcji, dzięki której wywiera on wpływ na otoczenie, aby zmienić istniejącą w nim sytuację na korzystniejszą dla siebie. Od energii sterowniczej zależy rodzaj tych reakcji, a od energii wykonawczej – ich natężenie. Człowiek może również oddziaływać na otoczenie, wprowadzając do niego pożądane zmiany, wykorzystując posiadaną energię socjologiczną⁵⁶.

W odniesieniu do maszyn i urządzeń technicznych, które przynależą do trzech grup systemów: systemów zorganizowanych, systemów sterownych oraz systemów samosterownych, sterowanie nimi polega na oddziaływaniu na potencjał rejestracyjny, będący jednocześnie potencjałem korelacyjnym. Obieg korelacyjny odbywa się tu bez udziału homeostatu i określany jest jako obieg reakcyjny. Człowiek może wprowadzać do procesu korelacji maszyn i urządzeń technicznych potencjał refleksyjny swojego homeostatu, który staje się dla nich potencjałem rejestracyjnym.

W odniesieniu do maszyn i urządzeń technicznych sterowanie nimi polega na oddziaływaniu na potencjał rejestracyjny, będący jednocześnie potencjałem korelacyjnym. Obieg korelacyjny odbywa się bez udziału homeostatu, którego tam nie ma i odpowiada obiegowi reakcyjnemu systemu autonomicznego.

W przypadku człowieka rozpatrywanego jako system autonomiczny, sprawa komplikuje się ze względu na rolę potencjału refleksyjnego, wprowadzonego do korelatora przez homeostat, po uprzedniej zmianie rozkładu potencjałów w korelatorze, wywierających wpływ na homeostat. Potencjał korelacyjny w systemie autonomicznym, a więc również u człowieka, jest sumą potencjału refleksyjnego i potencjału rejestracyjnego.

⁵⁴ Ponieważ wszystkie wielkości charakteryzujące system autonomiczny oraz wszystkie zachodzące w nim procesy mają ścisłe definicje fizyczne.

⁵⁵ Energia sterownicza człowieka przetwarzana i używana w procesach psychicznych, czyli na „myślenie”, stanowi część energii fizjologicznej (wewnętrznej) wytwarzanej przez jego organizm. Energia sterownicza nazywana jest energią korelacyjną.

⁵⁶ Energia socjologiczna stanowi dla człowieka energię zewnętrzną, której źródła znajdują się w otoczeniu. Energia ta jest wykorzystywana jest bezpośrednio bez konieczności przetwarzania jej przez organizm człowieka.

Implikacje wynikające z teoretycznej analizy procesów zachodzących w systemie autonomicznym dla wyjaśnienia związków procesów umysłowych z procesami emocjonalnymi człowieka

Procesy umysłowe człowieka polegają na pobieraniu informacji za pośrednictwem organów wykrywających bodźce w otoczeniu (narządów zmysłu), przetwarzaniu i przechowywaniu ich, tzn. kojarzeniu i zapamiętywaniu oraz przekazywaniu do organów, za pośrednictwem których człowiek oddziałuje na otoczenie (np. do narządów ruchu umożliwiających wykonywanie określonych czynności).

Równowaga funkcjonalna w procesach umysłowych powoduje zwiększanie wpływu, informacji doprowadzających do reakcji korzystnych dla człowieka, natomiast zmniejszenie wpływu informacji prowadzących do reakcji dla niego niekorzystnych. Dzieje się to dzięki emocjom, jakie wywołują te informacje. Jeśli informacja jest korzystna dla człowieka, już słaby bodziec wywoła reakcję, jeśli jest szkodliwa – nawet silny bodziec może nie być w stanie spowodować reakcji.

Opierając się na przedstawionej analizie teoretycznej procesów zachodzących w systemie autonomicznym, należy stwierdzić, że zachowania człowieka zależą od docierających do niego bodźców (tzn. sytuacji w otoczeniu) oraz od jego struktury. Dlatego też te same bodźce mogą spowodować zupełnie inne reakcje u różnych ludzi. Również ten sam rodzaj bodźców może wywołać u tego samego człowieka odmienne reakcje, jeśli bodźce te pojawią się w innym czasie. Będzie się tak działo, gdyż struktura człowieka ulega ciągłej transformacji spowodowanej docierającymi do człowieka bodźcami oraz procesami starzenia się ludzkiego organizmu.

Efektom docierających do człowieka bodźców mogą być jego zachowania albo ich brak. Możemy mieć tu do czynienia z trzema przypadkami. Jeśli zachowania pojawią się to mogą wystąpić dwa rodzaje zachowań (przypadek A i przypadek C).

Przypadek A

Zachowania całkowicie zależne od sytuacji w otoczeniu (odpowiada to obiegowi reakcyjnemu systemu autonomicznego), wówczas człowiek jest obiektem sterowanym z zewnątrz. W tym przypadku można mówić o reakcjach odruchowych, automatycznych.

Przypadek B

Zachowania nie pojawią się, jeśli okaże się, że bodźce są dla człowieka niekorzystne, tzn. zaburzają jego równowagę funkcjonalną i gdyby adekwatnie do nich zareagował, spowodowałyby to szkodliwe dla niego skutki. Dzieje się tak, gdyż „logika” wewnętrznego samoregulacyjnego mechanizmu sterującego zachowaniami człowieka jest następująca: jeśli nie można sobie pomóc, to przede wszystkim nie należy sobie szkodzić. W tym przypadku zachowanie człowieka jest całkowicie niezależne od sytuacji w otoczeniu (odpowiada to obiegowi refleksyjnego systemu autonomicznego), wobec braku reakcji człowieka na oddziaływania otoczenia, nie jest możliwe sterowanie nim.

Przypadek C

Zachowania częściowo zależne od sytuacji, a częściowo od struktury człowieka (odpowiada to obiegowi reakcyjno-refleksyjny systemu autonomicznego), wówczas zachowanie człowieka w danej sytuacji można byłoby trafnie przewidywać, jeśli znany byłby bardzo dokładnie chwilowy stan otoczenia i aktualna struktura człowieka.

Zachowania człowieka w przypadku A są całkowicie pozbawione emocji, zarówno uświadomionych, jak i nieświadomych.

W przypadku B człowiek będzie doświadczać emocji wywołanych przez bodźce docierające do niego z otoczenia, jednak nie przejawia się żadne zachowanie, nie „dojrzeje” w nim gotowość do podjęcia decyzji.

W przypadku C emocje człowieka będą wpływały na jego zachowania bez względu na to, czy będą to emocje na tyle silne, że będzie świadomy ich istnienia, czy też będą to emocje słabe, których nie będzie sobie uświadamiał.

Emocje pojawiają się u człowieka wówczas, gdy występuje naruszenie równowagi funkcjonalnej, którym jest zarówno jej zakłócenie, jak i jej przywrócenie. Przy czym, im większe naruszenie równowagi funkcjonalnej, tym intensywniejsze emocje. Zakłóceniu równowagi funkcjonalnej, które ma miejsce wówczas, kiedy bodziec oddala stan organizmu człowieka od stanu równowagi funkcjonalnej, towarzyszą emocje zakłócające, czyli negatywne, a przywracaniu, które występuje wówczas, kiedy bodziec przybliża stan organizmu człowieka od stanu równowagi funkcjonalnej - emocje odkłócające, czyli pozytywne. Emocje pozytywne sprawiają człowiekowi przyjemność, wywołują zadowolenie, sprzyjają gotowości działania, przyczyniając się do pojawienia się reakcji. Emocje negatywne są dla człowieka przykre, odbierają mu chęć działania, przyczyniając się do powstrzymania reakcji, jeśli miałyby to być reakcje szkodliwe dla niego, tzn. jeszcze bardziej zakłócające równowagę funkcjonalną, na-

tomiast jeśli miałyby to być reakcje przywracające równowagę funkcjonalną to takie negatywne emocje są w stanie uaktywnić człowieka. Człowiek w ten sposób przeciwdziała bodźcom zakłócającym równowagę funkcjonalną a sprzyja bodźcom przywracającym ją.

Mechanizm równowagi funkcjonalnej powoduje, że między procesami umysłowymi człowieka a procesami emocjonalnymi występuje sprzężenie zwrotne, dzięki któremu procesy umysłowe wywołują u niego emocje, a emocje te z kolei wpływają na przebieg procesów umysłowych.

Emocje pozytywne towarzyszące procesowi powracania do stanu równowagi funkcjonalnej nie trwają wiecznie, po osiągnięciu tego stanu emocje opadają – stan pozytywnego pobudzenia emocjonalnego mija. Przyjemność wywołuje dochodzenie do stanu równowagi funkcjonalnej, jeśli jest to stan lepszy od wszystkich dotychczasowych – doznawana przyjemność jest większa. Tak więc dochodzenie do stanu równowagi funkcjonalnej, a nie tkwienie w stagnacyjnym stanie tej równowagi, wywołuje pozytywne emocje.

Ponieważ emocje są procesami podlegającymi regulacji za pośrednictwem oddziaływań zewnętrznych oraz wewnętrznych mechanizmów samoregulacji, na którą ma wpływ obszar informacyjny i związane z nim procesy poznawcze oraz obszar energetyczny i związane z nim procesy fizjologiczne – odnośnie do emocji można sformułować następujące twierdzenia:

- między procesami emocjonalnymi a procesami umysłowymi występuje sprzężenie zwrotne;
- funkcja emocji jest regulacyjna, gdyż wpływają one na reakcje człowieka, a za ich pośrednictwem oddziałują na otoczenie;
- funkcja emocji jest motywacyjna, gdyż emocje sprzyjają powstawaniu reakcji albo przeciwstawiają się im;
- funkcja emocji jest sterownicza w stosunku do samego człowieka (sterowanie jego procesami wewnętrznymi), a za jego pośrednictwem w odniesieniu do otaczającego środowiska (sterowanie nim);
- funkcja emocji jest selekcyjna w stosunku do docierających informacji, ograniczane są informacje niekorzystne, a wspierane informacje korzystne;
- mechanizm emocji sprzyja reakcjom samozachowawczym człowieka;
- funkcją emocji jest zaangażowanie człowieka w podejmowane działania lub brak zaangażowania;
- procesy emocjonalne zachodzące w człowieku są procesami samoregulującymi się, gdyż powodują zmiany w jego strukturze (tzn. określone stany występujących w nim wielkości fizycznych), sprzyjające polepszeniu istniejącego u niego stanu równowagi funkcjonalnej.

Aktywność zawodowa a emocje

Poznanie mechanizmów wewnętrznych sterujących zachowaniami człowieka pozwala uzasadnić, że aktywność wypływa z jego natury.

Aktywność zawodową człowieka w procesie pracy można rozpatrywać w kontekście samoregulacji oraz organizacji⁵⁷. Przy czym organizację należy traktować jako oddziaływania zewnętrzne docierające do człowieka w procesie pracy, a samoregulację jako proces wewnętrzny samoczynnego dążenia systemu do utrzymania stanu równowagi funkcjonalnej, gwarantujący mu optymalny stan wewnętrzny w sytuacji, gdy zmiany warunków zewnętrznych w otoczeniu są dla niego niekorzystne.

Zachowaniom zawsze towarzyszą stany emocjonalne (poza sporadycznymi przypadkami reakcji odruchowych, kiedy to reakcjom nie towarzyszą emocje), nawet wówczas, gdy są bardzo słabe i subiektywnie odczuwane.

Zaangażowanej działalności człowieka w procesie pracy określanej jako pasja zawodowa zawsze towarzyszą emocje pozytywne.

Aktywność zawodowa człowieka w procesie pracy zależy od:

- aktualnych oddziaływań docierających do pracownika;
- jego emocji własnych, które są wywołane przez te oddziaływania;
- od wiedzy, doświadczeń zawodowych i życiowych nabytych w przeszłości.

Aktywność zawodową pracowników hamują oddziaływania, które nie odpowiadają ich „interesowi własnemu”, są sprzeczne z ich pragnieniami, dążeniami i życiowymi priorytetami, nie zaspokajają ich potrzeb. Ma to miejsce wówczas, gdy człowiek wykonuje zawód niezgodny z wartościami swoich stałych indywidualnych cech osobowości⁵⁸.

Najlepiej gdy zachodzi zgodność między wszystkimi cechami osobowości a sytuacją. Do takiej zgodności może dojść wówczas, gdy człowiek dostosuje się do sytuacji albo, gdy sytuacja zostanie dostosowana do człowieka. Obydwie te ewentualności mogą wystąpić wyłącznie w odniesieniu do cech zmiennych. W odniesieniu do stałych indywidualnych cech osobowości pozostaje jedynie możliwość dostosowania sytuacji do człowieka.

⁵⁷ Szerzej zagadnienie to omówiłam w referacie pt.: *Aktywność zawodowa człowieka w procesie pracy w kontekście samoregulacji oraz organizacji*, wygłoszonym na konferencji naukowej, która odbyła się w dniach 5 - 7 czerwca 2006 roku w Ciechocinku.

⁵⁸ Koncepcja stałych indywidualnych cech osobowości i jej zastosowania przedstawiłam między innymi w następujących publikacjach: *Psychologizowana wersja koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości i jej wykorzystanie przy wyborze zawodu*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia* nr III, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nycz-kało, Częstochowa-Kijów 2001; *Optymalizacja przedsięwzięć człowieka w różnych obszarach działalności ze względu na stałe indywidualne cechy osobowości*, „Tolerancja”, nr V, red. A. Rosół i S.M. Szczepański, Częstochowa 2000.

Bodźce niezgodne ze stałymi indywidualnymi cechami osobowości człowieka bardzo słabo aktywizują go, albo nie aktywizują go wcale, wywołują u niego awersję tym większą, im większy jest wywierany na niego przymus. W przeciwieństwie do nich bodźce zgodne z tymi cechami, które nawet gdy są słabe, jednorazowe i krótkotrwałe – silnie go aktywizują. Najlepsze efekty w procesie pracy może uzyskać ten pracownik, do którego będą kierowane oddziaływania zindywidualizowane ze względu na jego stałe indywidualne cechy osobowości, gdyż „oddziaływania uwzględniające stałe indywidualne cechy osobowości człowieka (dostosowane do nich) stymulują i inspirują samodzielne, aktywne, twórcze zachowania, uruchamiają wewnętrzny potencjał człowieka, są gwarancją jego optymalnego rozwoju”⁵⁹, również zawodowego.

Pracodawcy zupełnie nie doceniają wpływu nastawienia emocjonalnego pracowników na wykonywaną pracę. Nie zdają sobie sprawy, że ogromny wysiłek włożony w sterowanie pracownikami, które nie będzie uwzględniało ich wewnętrznych procesów emocjonalnych, może nie przynieść żadnych pozytywnych efektów, a wywołać jedynie z ich strony opór.

Współcześni pracodawcy, jeśli chcą mieć efektywnych pracowników⁶⁰, powinni kierować do nich odpowiednio dobrane, zindywidualizowane oddziaływania, bo tylko takie są w stanie uaktywnić ich. Wywieranie tego rodzaju wpływu powinno wzbudzać pozytywne emocje pracowników. Takie emocje można wywołać, jeśli oddziaływania odpowiadają ich „interesowi własnemu”. Ignorowanie tego interesu wywoła u pracowników emocje negatywne, brak zainteresowania realizacją zadań zawodowych, brak zaangażowania, sprzeciw przeciwko niekorzystnym dla nich wpływom.

Najskuteczniejszą metodą uaktywniania człowieka jest wywoływanie u niego emocji pozytywnych.

Pracodawca, który chce skutecznie wpływać na swych pracowników, zwiększać ich zaangażowanie w wykonywaną pracę, powinien dostosować oddziaływania do ich „interesu własnego”, do ich stałych indywidualnych cech osobowości, gdyż tylko takie oddziaływania są w stanie wywoływać pozytywne emocje. Wymaga to jednak od zarządzającego wiedzy na temat mechanizmów funkcjonowania człowieka, wiedzy na temat jego właściwości sterowniczych oraz znajomości tych właściwości wszystkich pracowników, którymi kieruje.

⁵⁹ J. Wilsz, *Znaczenie koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości dla poradnictwa zawodowego*, „Pedagogika Pracy” 2001, nr 38, s. 86.

⁶⁰ Współcześni pracodawcy, jeśli chcą mieć efektywnych pracowników, powinni przede wszystkim zatrudnić ludzi odpowiednich, tzn. takich, których wartości stałych indywidualnych cech osobowości odpowiadają cechom pożądanym u pracownika, które gwarantują prawidłową realizację funkcji na danym stanowisku pracy.