

Człowiek w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym

Kazimierz Jaremczuk

prof. dr hab., Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie
<https://orcid.org/0000-0002-6044-3319>

Wprowadzenie

Współczesny człowiek żyje w rzeczywistości pełnej nieustających zmian, wyzwań, zagrożeń oraz kryzysów. Powstaje zatem problem funkcjonowania i rozwoju człowieka, a w szczególności – problem przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym, w których dominują przesłanki uprzedmiotawiające człowieka. Przeciwdziałanie to możliwe jest między innymi dzięki poddaniu analizie teoretycznej przesłanek irracjonalnych, które – obok przesłanek racjonalnych – stanowią o potencjale przeciwdziałania. Zasadniczym celem niniejszego artykułu staje się zatem zagadnienie człowieka w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym uwzględniającego irracjonalność, która służy racjonalności.

Sprawność działania

Pojęcie sprawności to pojęcie wieloznaczne, które w literaturze przedmiotu posiada różne ujęcia oraz kwantyfikacje. W pracach Tadeusza Kotarbińskiego znajdują się trzy ujęcia sprawności:

- „uniwersalne znaczenie sprawności to nazwa ogólna każdego z walorów praktycznych; rozumianą w ten sposób sprawność można stwierdzić zawsze, kiedy działanie ma chociażby jeden z walorów dobrej roboty,

- w znaczeniu syntetycznym sprawność jest ogółem walorów dobrej roboty,
- w znaczeniu manipulacyjnym sprawność to nic innego jak zdolność/zręczność w posługiwaniu się przez ludzi narzędziami bądź narzędziami, które są wykorzystywane podczas działania”¹.

W sensie uniwersalnym pewną postacią sprawności jest zarówno skuteczność, korzystność, jak i ekonomiczność (tzw. walory praktyczne)², a zatem sprawność stanowi walor praktycznego działania. Należy jednakże stwierdzić, że współcześnie sprawne działanie to nie tylko skuteczne realizowanie celów i racjonalne gospodarowanie ograniczonymi zasobami, ale również określanie treści celów działania wynikających z rzeczywistych potrzeb. Inaczej, sprawność działania to w konsekwencji zamierzenie, które ma zapewnić skuteczność i ekonomiczność identyfikowanym treściom celów działania. Należy również traktować sprawność działania jako zmniejszanie negatywnych skutków w określonej strukturze organizacyjnej oraz jej środowisku.

Sprawność działania jako zmniejszanie negatywnych skutków w określonej strukturze organizacyjnej oraz jej środowisku to w szczególności istotna jej funkcja w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym, przez które – zgodnie z art. 3 ustawy o zarządzaniu kryzysowym³ – należy rozumieć sytuacje wpływające negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołujące znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków. Sytuacje kryzysowe to w konsekwencji zagrożenia skutkujące napięciami we wspólnocie społecznej, a w szczególności – zakłóceniami w funkcjonowaniu instytucji publicznych, wynikającymi z braku „otwarcia się” na dar drugiego i kolejnego człowieka, z uwzględnieniem jego przedmiotowości i podmiotowości oraz odmienności.

Zgodnie ze stanowiskiem Kotarbińskiego uniwersalną postacią sprawności działania jest przede wszystkim skuteczność, którą definiuje on jako takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel⁴. Miarą skuteczności jest tylko stopień zbliżenia się do celu (osiągnięcia, umożliwienia lub ułatwienia osiągnięcia celu). Przy ocenie skuteczności nie bierze się pod uwagę kosztu, a spośród składników wyniku użytecznego – tylko skutki przewidywane. Minimalnie skuteczne jest takie działanie,

¹ P. Masiukiewicz, *Sprawność jako kryterium oceny zarządzania*, „Prakseologia i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Towarzystwa Naukowego Prakseologii” 2017, nr 2, s. 7, https://www.zntnp.pl/wp-content/uploads/2020/06/2017_2_-PRAKSEOLOGIA-I-ZARZADZANIE.pdf [dostęp: 10.03.2025].

² J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1969, s. 232.

³ Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. z 2007 r., nr 89, poz. 590. Przeciwdziałanie sytuacjom kryzysowym to proces zapobiegania, przygotowania, reagowania i odbudowy w razie zdarzeń kreujących niebezpieczeństwo dla funkcjonowania państwa, regionu czy organizacji. Zdarzenia te dotyczą w szczególności administracji publicznej oraz sektorów krytycznych: energetyki, transportu oraz ochrony zdrowia.

⁴ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1982, s. 104.

którego przewidywana skuteczność pozwala spodziewać się wyniku użytecznego przynajmniej na tyle cennego, iż sam przez się mógł być celem głównym⁵.

Działanie jest korzystne, jeśli cenność wyników użytecznych jest większa niż cenność kosztów. Ze względu na korzystność obojętna jest sytuacja, gdy cenność wyników użytecznych jest równa cenności kosztów i jest niekorzystne, jeśli cenność wyników użytecznych jest mniejsza niż cenność kosztów⁶. Należy jednakże zauważyć, że Kotarbiński nie wypowiadał swojego zdania odnośnie do korzystności. Nie akceptował jej w swoich tekstach, ale też – lojalnie – nie krytykował. Wydaje się, że pojęcie to mu nie odpowiadało. „Czyż trzeba dokonywać aż «obliczenia» korzystności? Czy na pierwszy rzut oka nie widać, że efektywność w przypadku 1000:100 jest mniejsza od 1 000 000:100 000? Dlaczego nie ujawnia się założenia: im więcej tym lepiej, które pozwala twierdzić, że lepsze jest działanie drugie od pierwszego, chociaż ekonomiczność obu działań jest jednakowa? Wydaje się bowiem, że nie zawsze więcej to lepiej, że nadmiar jakichś towarów, które nie znajdują zbytu, to korzystność raczej kłopotliwa. Wypada więc odsłaniać kulisy tej oceny” – konkluduje Tadeusz Pszczołowski⁷.

Uniwersalną postacią sprawnego działania jest również ekonomiczność⁸. Działanie jest ekonomiczne, jeśli wartość stosunku cenności wyników użytecznych do cenności kosztów jest większa od jedności. Jest obojętne ze względu na ekonomiczność, jeśli wartość ta równa się jedności. Jest ono nieekonomiczne, jeśli wartość tego stosunku jest mniejsza od jedności⁹.

⁵ Ponadto należy stwierdzić, że – zgodnie ze stanowiskiem J. Zieleniewskiego – skuteczność jest wielkością bezwymiarową, czyli da się wyrazić liczbą niemianowaną jako stosunek dwu cenności: spodziewanej i osiągniętej. Skuteczność jest w zasadzie stopniowalna, czyli jest wielkością wielowartościową (wyjątkowo tylko bywa dwuwartościową, „zero-jedynkową”, gdy działania ma tylko jeden i to niestopniowalny cel, a rozpatrywany przedział obejmuje tylko jedno zdarzenie elementarne). Dopiero teraz, gdy wprowadziliśmy do naszego „rachunku” cenność zarówno wyników użytecznych, jak i kosztów, możemy się zająć pojęciem „przeciwskuteczności”. Działanie jest przeciwskuteczne, gdy nie tylko jest nieskuteczne, ale zarazem jego „koszty” (skutki oceniane negatywnie) są takie, że utrudniają lub nawet uniemożliwiają osiągnięcie celu. Zob. J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, op. cit., s. 225; idem, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1967, s. 242–251.

⁶ Idem, *Organizacja i zarządzanie*, op. cit., s. 226.

⁷ T. Pszczołowski, *Dylematy sprawnego działania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1982, s. 180–181.

⁸ Ponadto wyróżnia się pojęcie ekonomizacji działań, co oznacza dążenie do zastąpienia mniej ekonomicznego sposobu działania bardziej ekonomicznym. Ekonomizację działań określają dwa warianty: wariant oszczędności oraz wariant wydajności.

⁹ Wprawdzie każde działanie korzystne jest zarazem ekonomiczne, każde działanie obojętne ze względu na korzyść jest obojętne także ze względu na ekonomiczność i każde niekorzystne jest nieekonomiczne, to jednak trzeba rozróżnić te dwie oceny, bo przyrost (lub ubytek) ekonomiczności w miarę zmian cenności wyników użytecznych z jednej strony i kosztów z drugiej przebiega inaczej niż przyrost (lub ubytek) korzystności. Wskutek tego najekonomiczniejszy wariant działania wcale nie musi być (i z reguły nie bywa) najkorzystniejszy i na odwrót. Zob. J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, op. cit., s. 226.

Należy również zauważyć, że w przypadku wyboru sposobu działania pod wpływem wyjątkowych emocji, wyboru dokonuje się przede wszystkim na podstawie kryterium skuteczności, bez uwzględnienia kosztu, co w szczególności dotyczy zdarzeń w warunkach ekstremalnych dla człowieka, wynikających między innymi z sytuacji kryzysowych.

Prócz skuteczności, korzystności i ekonomiczności sprawność w znaczeniu uniwersalnym obejmuje wiele innych walorów praktycznych. Należą do nich wydajność pracy „żywej”, energiczność, prostota, preparacja, czystość, udatność, dokładność, a także solidność wytworów, pewność środków działania i spolegliwość ludzi działających, z których to trzech ostatnich walorów stopniem najwyższym byłaby bezwzględna niezawodność¹⁰.

Istotne jest również zwrócenie uwagi na definicję pojęcia sprawności Immanuela Kanta, w której to definicji identyfikuje się subiektywną doskonałość wyboru, która jest szczególnie istotna w warunkach strachu, czyli niepokoju wywołanego przez grożące niebezpieczeństwo. Kant twierdzi, że sprawność (*habitus*) to łatwość działania i subiektywna doskonałość wyboru¹¹. Definicja ta odnosi się do działania człowieka posiadającego podmiotowy wzorzec wyboru, do jego łatwości (zdolności) działania. Jednakże Kant uzupełnia swoje stanowisko, twierdząc, że nie każda łatwość jest sprawnością opartą na wolności (*habitus libertatis*). Jeżeli jest ona nawykiem (*assuetudo*), czyli regularnością działania, która stała się koniecznością wskutek jego częstego powtarzania, wówczas nie jest sprawnością wynikającą z wolności, a tym samym nie jest również sprawnością moralną¹².

Zasada celowościowa i przyczynowości a struktura formalna

Stanowisko Kanta zwraca uwagę na podmiotowy charakter sprawności, który pozostaje w bezpośrednim związku ze stanowiskiem Ludwiga von Misesa¹³, że najodpowiedniejszą metodą badania otaczającego ludzi świata jest zasada przyczynowości. Von Mises dowodzi, że są tylko dwie dostępne człowiekowi zasady pozwalające mu na umysłowe ogarnięcie rzeczywistości: zasada przyczynowości i zasada teleologiczna. To, czego nie da się podciągnąć pod te kategorie, pozostaje dla ludzkiego umysłu całkowicie niedostępne. Zmiana może być postrzegana jako wynik mechanicznej przyczynowości lub wynik celowego zachowania; dla ludzkiego

¹⁰ W znaczeniu uniwersalnym sprawność zawiera wiele kolejnych definicji uniwersalnych postaci sprawnego działania, co przedstawia między innymi J. Zieleniewski (*ibidem*, s. 232–239).

¹¹ I. Kant, *Metafizyczne podstawy nauki o cnocie*, Wydawnictwo Marek Derewiecki, Kęty 2005, s. 76.

¹² *Ibidem*.

¹³ L. von Mises, *Ludzkie działanie: traktat o ekonomii* [fragmenty], tłum. M. Tempczyk, A. Kotłowski, „Prakseologia” 1995, nr 3–4 (128–129).

umysłu inna interpretacja nie jest dostępna. Obie zasady poznawcze – przyczynowość i teleologia – są ograniczone możliwościami ludzkiego rozumu, niedoskonałe, a zatem nie zapewniają ostatecznej wiedzy. Przyczynowość prowadzi do *regressus ad infinitum*, którego rozum nie może nigdy przeprowadzić do końca. Teleologia z kolei jest niekompletna bez odpowiedzi na pytanie, co powoduje pierwszą przyczynę. Karl R. Popper formułuje dyskusyjny pogląd, że przyczynowe podejście subiektywne wydawać się może bardziej naukowe niż podejście obiektywne, które jak gdyby wychodzi od skutków, a nie od przyczyn¹⁴.

Współcześnie w zdecydowanej większości struktur organizacyjnych dominuje zasada celowościowa, zgodnie z którą wszystko, co funkcjonuje, działa dla celu. W związku z tym, w nurcie celowościowym, człowiek to część struktury organizacyjnej i działa na rzecz celu tejże struktury. Jednakże w kwestii celu organizacji dyskusyjne spostrzeżenie czynią Tadeusz Kotarbiński i Eugeniusz Geblewicz oraz ich rzecznicy, twierdząc, że¹⁵:

- cel ma indywiduum, a tym indywiduum, które nas najbardziej interesuje, jest człowiek¹⁶;
- właściwie to nie ma celu, a jest człowiek, który sobie wyobraża, tworzy w umyśle wizję tego, co będzie w przyszłości, co zrobi sam albo wspólnie z innymi;
- cel to zdarzenie, którego sprawcą będzie człowiek, jeżeli zrobi to, co ma zrobić;
- czy to był cel, czy tylko zamiar, dowiadujemy się najpewniej *ex post*; cel wtedy staje się wynikiem; działanie, w którym cel przekształca się w wynik, nazywamy skutecznym;

¹⁴ K.R. Popper, *Wiedza obiektywna. Ewolucyjna teoria epistemologiczna*, tłum. A. Chmielewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, s. 92–113, 146.

¹⁵ T. Pszczółowski, *op. cit.*, s. 58.

¹⁶ Stefan Opara identyfikuje następujące atrybuty (cechy istotne) człowieka:

- 1) Człowiek jest wyjątkowym elementem natury. Jest on jedynym bytem, który może analizować własne bycie. Człowiek jest tym, który widzi siebie jako byt. W świecie nikt poza człowiekiem nie pyta o sens swego istnienia.
- 2) Człowiek charakteryzuje się społecznym sposobem istnienia. W swym istnieniu celowo wytwarza określone więzi społeczne, przeobraża je i zrywa.
- 3) Człowiek posiada zdolność operacji myślowych. Tylko człowiek może myśleć abstrakcyjnie.
- 4) Człowieka wyróżnia praca jako działalność zbiorowa, polegająca na celowym przekształcaniu rzeczywistości.
- 5) Człowieka cechuje to, że jest zdeterminowany nie tylko przez potrzeby, ale także przez cele. W swym działaniu odwołuje się nie tylko do minionych i aktualnych doświadczeń, lecz uwzględnia także przyszłość, która – mimo że jeszcze nierealna – stanowi istotny motyw jego czynów.
- 6) Człowiek jest determinowany przez społeczny system wartości, norm, ocen i sankcji.
- 7) Jedynie człowiek tworzy kulturę.
- 8) Wyłącznie człowiek posiada umiejętność zarówno zdobywania, jak i pojęciowego kodowania wiedzy.

Zob. *Podstawy filozofii*, red. S. Opara, A. Kucner, B. Zielewska, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003, s. 24–25.

- jeżeli mówimy, że jakiś zespół ma cel, to należy to rozumieć dystrybutywnie, że każdy z członków zespołu ma taki sam cel. Cel jest zazwyczaj czymś złożonym, wobec tego każdy człowiek ma inny ich kompleks, ale w nim przynajmniej jeden cel będzie praktycznie taki sam jak cel innych członków zespołu. Wtedy mamy w zespole zgodne cele; jeżeli zaś jedne cele będą sprzeczne z drugimi, wtedy na tej podstawie wyróżnimy dwa walczące ze sobą podzespoły. Oczywiście chodzi o szerokie prakseologiczne rozumienie walki, które obejmuje i konflikt zbrojny, i współzawodnictwo pracy, gry i dyskusji.

Przedstawione dyskusyjne stanowisko prakseologów w kwestii celów organizacji implikuje dociekania dotyczące przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym – przedmiotem dociekań nie powinny być bowiem ich zdaniem cele określonych struktur organizacyjnych, tylko cele indywidualnego człowieka, co wyraża sens identyfikacji argumentów stanowiących o roli i znaczeniu człowieka w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym.

Ponadto należy skonstatować, że stanowisko cytowanych prakseologów pozostaje w związku rzeczowym z poglądem Kanta, który twierdzi, że cel jest przedmiotem woli (istoty rozumnej), którego przedstawienie determinuje tę wolę do działania wytwarzającego ów przedmiot. Otóż mogą być zmuszony do działań, które prowadzą jako środki do pewnego celu, nigdy jednak nie mogą zostać zmuszony przez innych do posiadania jakiegoś celu, lecz mogą jedynie sam uczynić coś moim celem¹⁷, co stanowi szczególną dyrektywę praktyczną w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym.

Nurt celowościowy a zasada przyczynowości w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym

W nurcie celowościowym – gdzie wszystko, co funkcjonuje, działa dla celu – proces przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym pozostaje w istotnościowym związku z kształtowaniem postawy racjonalnej człowieka. Postawa racjonalna, którą charakteryzuje kalkulacja, zgodna jest z zasadami ludzkiego rozumu, niezależnego od danych doświadczenia. Kalkulacja dzięki logice, rozumowaniu stanowi o konkretyzacji postawy racjonalnej. W związku z tym postawa ta afirmuje dyrektywę stosunków podporządkowania w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym – dyrektywę, która nakazuje kształtować postawy i zachowania człowieka zgodnie z formalnymi wzorcami organizacyjnymi. Ale czy to jest możliwe w każdym zdarzeniu w sytuacji kryzysowej?

¹⁷ I. Kant, *op. cit.*, s. 48. Każde działanie ma zatem swój cel, a nikt nie może posiadać jakiegoś celu, jeżeli sam nie uczyni celem przedmiotu swojego wyboru (*ibidem*, s. 53).

Natomiast zasada przyczynowości¹⁸ swoje wstępne teoretyczne uzasadnienie znajduje w integratywnym stylu zarządzania, gdzie w typie idealnym występuje zgodność celu osobistego pracownika z celem wspólnym określonej struktury organizacyjnej. Zgodność ta wyraża typ idealny, a nie realny integratywnego stylu zarządzania, a więc sytuację idealną, w której reakcja jednego pracownika wywołuje u niego samego, jak i u innego tę samą postawę. Zgodnie ze stanowiskiem Jana Zieleniewskiego zarządzający w typie idealnym nie musieliby – co do celów działania – dawać podwładnym zleceń (bo podwładni sami wiedzą, co jest ich celem osobistym, a to jest przecież także cel wspólny) ani stwarzać dla nich sytuacji pobudzających (bo zbliżanie się do osiągnięcia celu samo przez się jest w tej sytuacji najlepszą nagrodą za wysiłek), ani przekonywać podwładnych (bo sami oni zdają sobie sprawę z tego, że zbliżanie się do celu jest dla nich najlepszą nagrodą)¹⁹, co stanowi szczególną – a w konsekwencji i dyskusyjną – propozycję przy wyborze stylu zarządzania w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym²⁰.

Przyjęcie niniejszego założenia, u podstaw którego znajduje się aspekt podmiotowości człowieka, decyduje o uwzględnieniu – obok racjonalnych przesłanek – między innymi intuicji, ludzkich pasji, motywacji, emocji, wartości. Przedmiotowy aspekt preferuje więc warunki dla wolności i godności człowieka, a zatem przeciwstawia się uwarunkowaniom tworzącym nurt celowościowy w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym. Inaczej, na poziomie ontologicznym – uzasadnia Piotr Sztompka – dokonuje się przejście od postrzegania działania jako czynności czysto racjonalnej, opartej na kalkulacji, dążeniu do maksymalizacji zysku i minimalizacji kosztów (*homo oeconomicus*), do bogatszego obrazu, w którego skład wchodzi również komponenty emocjonalne, tradycyjne, normatywne i kulturowe: orientacja na wartości, więzi społeczne, lojalność grupową, solidarność i tożsamość. Wyboru bogatszego obrazu dokonuje coraz więcej ludzi – zorientowanych ku przyszłości i dostrzegających swoją podmiotowość. „Przeszliśmy drogę od społeczeństw opartych na losie

¹⁸ Zasada przyczynowości docenia czynną rolę intelektu ludzkiego i stanowi, że to, co powstaje, posiada swoją przyczynę. Dzięki tej zasadzie sami jesteśmy w stanie współtworzyć rzeczywistość, jesteśmy w stanie dokonywać wyborów.

¹⁹ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976, s. 552.

²⁰ W dyskusji w przedmiocie roli i znaczenia zasady przyczynowości w procesie zarządzania kryzysowego istotne jest zwrócenie dodatkowej uwagi na stanowisko Marka Brzezińskiego, który proponuje przeobrażenia dotychczasowej architektury problemów zarządzania poprzez zastąpienie metod opartych na procesach myślowych, sterowanych przez inteligencję racjonalną, metodami uwzględniającymi inteligencję emocjonalną i duchową. W uzasadnieniu Brzeziński konstatuje, że w „podejściu racjonalnym rozum ustala założenia i cele metody, zaś w emocjonalno-duchowym – bazuje się na «słuchaniu wewnętrznego przewodnictwa», które jest zintegrowane z inteligencją i świadomością wyższego rzędu”. M. Brzeziński, *Zdążanie ku nowemu zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” nr 2006, nr 10, s. 15–18.

do społeczeństw opartych na ludzkiej podmiotowości” – konkluduje Sztompka²¹. Jednakże orientacja ku przyszłości i dostrzeganie swojej podmiotowości to w konsekwencji, jak twierdzi Yehezkel Dror, nieokreślona przyszłość i nieznanne wartości, co prowadzi do ogromnego problemu, zasadniczego dla wszystkich wysiłków związanych z budowaniem przyszłości. Dylematy niepewnej przyszłości dodatkowo pogłębiane są przez wadę systemu demokratycznego, która związana jest z tym, że na konsekwencje podejmowanych decyzji powinni mieć wpływ ci, którzy wybierają tych, którzy te decyzje podejmują²².

Na tle dotychczasowych dociekań rodzi się wstępna refleksja teoretyczna wynikająca ze stanowiska Jeana Piageta, przedstawiciela współczesnego strukturalizmu typu genetycznego, który twierdzi, że człowiek tworzy struktury jako istota czująca, myśląca, działająca i rozwijająca się przez bezpośredni kontakt z otaczającą go rzeczywistością. Człowiek tworzy te struktury w wyniku nieprzystosowania podmiotu do przedmiotu. Nieprzystosowania tego nie ujawnia świadomość człowieka, lecz jego działanie, które wynika po części ze świadomości i z własnej woli, po części z nieświadomości pod wpływem bodźców zewnętrznych. W związku z tym – według Piageta – struktura nie należy do świadomości, lecz do zachowania, gdyż przedstawia to, co podmiot może czynić, a nie to, podmiot myśli. Człowiek uzyskuje o strukturze wiedzę ograniczoną, uświadamiając ją sobie niezupełnie z powodu braku własnego przystosowania²³.

W sytuacjach kryzysowych jednym z najistotniejszych czynników determinujących człowieka do sprawnego działania jest problem poczucia bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo identyfikowane jest jako stan niezagrożenia, spokoju i pewności bądź jako stan psychiczny lub prawny, w którym jednostka ma poczucie pewności, oparcia w drugiej osobie lub w sprawnie działającym systemie prawnym²⁴. Ryszard Zięba zauważa, że bezpieczeństwo, będąc naczelną potrzebą człowieka i grup społecznych, jest zarazem podstawową potrzebą państwa i systemów międzynarodowych, gdyż jego brak wywołuje niepokoje i poczucie zagrożenia²⁵ – wywołuje poczucie strachu²⁶.

Strach motywuje człowieka do podejmowania działań koniecznych do tego, by uniknąć zagrożenia. W 1933 r. prezydent Franklin Delano Roosevelt ostrzegał

²¹ P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 12–13 i 45.

²² Y. Dror, *Zdolność do rządzenia. Raport dla Klubu Rzymskiego*, tłum. A. Hlebowicz-Kozioł, M. Florczykowska, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej im. Stanisława Staszica, Białystok 2006, s. 29.

²³ J. Piaget, *Strukturalizm*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1972, s. 127.

²⁴ W. Walczak, *Zarządzanie kryzysowe – rola i zadania organów administracji państwowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2009, t. 10, z. 8, s. 93–109.

²⁵ *Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe u schyłku XX wieku*, red. D.B. Bobrow, E. Haliżak, R. Zięba, Scholar, Warszawa 1997, s. 68.

²⁶ W ujęciu słownikowym strach to „stan niepokoju wywołany przez niebezpieczeństwo lub rzecz nieznaną, która się wydaje groźna, przez myśl o czymś groźnym”. *Słownik języka polskiego*, red. W. Doroszewski, PAN, Warszawa 1966, s. 792.

Amerykanów, że jedyną rzeczą, której musimy się bać, jest sam strach²⁷. Chciał przekazać obywatelom, aby nie pozwolili, by strach, jakkolwiek zrozumiały i uzasadniony, powstrzymywał ich przed zrobieniem tego, co należy zrobić. Powrócił wiek strachu – twierdził Tony Judt, a Birgit Aschmann uzupełnia, że „dzisiejsze społeczeństwa determinuje emocja strachu i jej skanalizowane odgałęzienia w postaci bojaźni i nienawiści”²⁸. Józef Stalin powiedział, że woli „rządzić swoim ludem za pomocą strachu niż przekonań. Przekonania mogą się zmienić, strach pozostaje”²⁹.

Dotychczasowe dociekania upoważniają do konstatacji, że strach motywuje człowieka do podejmowania sprawnych działań, by uniknąć zagrożenia. W związku z tym, w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym szczególnie istotna staje się dyrektywa praktyczna, zgodnie z którą interakcje między uczestnikami sytuacji kryzysowej mają taki charakter, który wyraża odczucia oraz świadomość, że zdolności uczestników sytuacji kryzysowych znajdują właściwe zastosowanie. Wartościowe jest to, jak uczestnik sytuacji kryzysowej uświadamia sobie określone stany rzeczy, jak interpretuje interakcje pomiędzy nim a społeczeństwem, a w szczególności – świadomość uczestnika sytuacji kryzysowej zbliżania się do celu, co jest najlepszą dla niego nagrodą.

Podsumowanie

Współcześnie postrzega się działanie nie tylko przez pryzmat racjonalności, ale również jako problem natury emocjonalno-wolicjonalnej, gdzie w przypadku sytuacji kryzysowej dominuje strach. W związku z tym – jak twierdzi Pszczołowski – irracjonalność powinna „służyć” racjonalności, ze względu na bezpieczeństwo człowieka. Strach, który nigdy nie znika, motywuje człowieka do przeciwdziałania zagrożeniom – zapewnienie bezpieczeństwa jest bowiem wartością ogólnoludzką, ale i podstawową potrzebą, która umożliwia prawidłowy rozwój człowieka i funkcjonowanie

²⁷ „Pozwólcie mi wyrazić moje niezachwiane przekonanie – ostrzegał prezydent Roosevelt – że jedyną rzeczą, której musimy się bać, jest sam strach – bezimienny, nieracjonalny, nieuzasadniony terror, który paraliżuje niezbędne wysiłki, aby przekształcić odwrót w postęp. W każdej ciemnej godzinie naszego życia narodowego przywództwo szczerości i wigoru spotkało się z tym zrozumieniem i wsparciem samego ludu, co jest niezbędne do zwycięstwa. Jestem przekonany, że ponownie udzielicie tego wsparcia przywództwu w tych krytycznych dniach”. *“Only Thing We Have to Fear Is Fear Itself”*: FDR’s First Inaugural Address, History Matters, <https://history-matters.gmu.edu/d/5057/> [dostęp: 10.03.2025].

²⁸ E. Krasucki, *O skuteczności zarządzania strachem i jego outsourcingu. Uwagi na marginesie książki Brunona Kamińskiego, „Dzieje Najnowsze”* 2021, R. LIII, nr 4, s. 149, <http://dx.doi.org/10.12775/DN.2021.4.08>. „Nie zginęły też inne emocje, bo pamiętać trzeba, że «każdy trwały reżim polityczny musi ustanowić jako zasadniczy składnik swej władzy normatywny porządek dla emocji, tj. reżim emocjonalny»”. W.M. Reddy, *The Navigation of Feeling. A Framework for the History of Emotions*, Cambridge 2001, s. 124, [cyt. za:] *ibidem*.

²⁹ *Ibidem*.

społeczeństwa. Społeczeństwo zorientowane ku zaspokojeniu bezpieczeństwa, ku przyszłości, jest świadome swojej podmiotowości. Jednakże przyszłość ta jest nieokreślona i towarzyszą jej nieznanne wartości. Człowiek znajduje się zatem w określonej strukturze, o której uzyskuje wiedzę ograniczoną, a jego działanie wynika po części ze świadomości i z własnej woli, po części z nieświadomości i pod wpływem bodźców zewnętrznych. W tej sytuacji człowiek uświadamia sobie strukturę niezupełnie z powodu braku własnego przystosowania, a zatem kieruje się ku przesłankom irracjonalnym w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym.

Bibliografia

- Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe u schyłku XX wieku*, red. D.B. Bobrow, E. Halizak, R. Zięba, Scholar, Warszawa 1997.
- Brzeziński M., *Zdążanie ku nowemu zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” nr 2006, nr 10, s. 15–18.
- Dror Y., *Zdolność do rządzenia. Raport dla Klubu Rzymskiego*, tłum. A. Hlebowicz-Kozioł, M. Florczykowska, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej im. Stanisława Staszica, Białystok 2006.
- Kant I., *Metafizyczne podstawy nauki o cnotie*, Wydawnictwo Marek Derewiecki, Kęty 2005.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1982.
- Krasucki E., *O skuteczności zarządzania strachem i jego outsourcingu. Uwagi na marginesie książki Brunona Kamińskiego*, „Dzieje Najnowsze” 2021, R. LIII, nr 4, s. 147–161, <http://dx.doi.org/10.12775/DN.2021.4.08>.
- Masiukiewicz P., *Sprawność jako kryterium oceny zarządzania*, „Prakseologia i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Towarzystwa Naukowego Prakseologii” 2017, nr 2, s. 7, https://www.zntnp.pl/wp-content/uploads/2020/06/2017_2_-PRAKSEOLOGIA-I-ZARZADZANIE.pdf [dostęp: 10.03.2025].
- Mises L. von, *Ludzkie działanie: traktat o ekonomii* [fragmenty], tłum. M. Tempczyk, A. Kotłowski, „Prakseologia” 1996, nr 3–4 (128–129).
- “*Only Thing We Have to Fear Is Fear Itself*”: FDR’s First Inaugural Address, History Matters, <https://historymatters.gmu.edu/d/5057/> [dostęp: 10.03.2025].
- Piaget J., *Strukturalizm*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1972.
- Podstawy filozofii*, red. S. Opara, A. Kucner, B. Zielewska, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003.
- Popper K.R., *Wiedza obiektywna. Ewolucyjna teoria epistemologiczna*, tłum. A. Chmielewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.
- Pszczółowski T., *Dylematy sprawnego działania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1982.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.
- Walczak W., *Zarządzanie kryzysowe – rola i zadania organów administracji państwowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2009, t. 10, z. 8, s. 93–109.
- Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1967.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1969.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976.

*Człowiek w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym**Streszczenie*

Jedną z potencjalnych przyczyn powstawania sytuacji kryzysowych jest permanentny proces uprzedmiotawiania człowieka, który traci swoją niepowtarzalność i pozostaje uzależniony od jakichś sił, od radykalnej podległości. Przedmiotowe uzależnienie wymaga analizy przyczynowej, bowiem znajomość zależności przyczynowych upoważnia do konstatacji, że ktoś lub coś nadaje się do realizacji danego celu. Dyrektywa ta dotyczy między innymi sytuacji kryzysowych, gdzie dominuje prymat racjonalności nad irracjonalnością. Jednakże, jak zauważa Tadeusz Pszczołowski, irracjonalność powinna „służyć” racjonalności, ze względu na bezpieczeństwo człowieka, jego strach. W związku z tym bezpieczeństwo człowieka to w konsekwencji dążenie do prymatu człowieka wobec rzeczy.

Słowa kluczowe: człowiek, sytuacje kryzysowe, celowościowość, przyczynowość, strach, bezpieczeństwo

*Man in the process of counteracting crisis situations**Abstract*

One of the potential causes of crisis situations is the permanent process of objectifying a human being, who loses his uniqueness and remains dependent on some forces, on radical subordination. This dependence requires causal analysis, because knowledge of causal relationships authorizes the conclusion that someone or something is suitable for achieving a given goal. This directive concerns, among others, crisis situations, where the primacy of rationality over irrationality dominates. However, as Tadeusz Pszczołowski notes, irrationality should “serve” rationality, due to the safety of man, his fear. In connection with this, human safety is, in consequence, striving for the primacy of man over things.

Keywords: man, crisis situations, purposefulness, causality, fear, safety

