

KAZIMIERZ MROZOWICZ\*

## Prakseologia zarządzania zasobami ludzkimi GOPR w świetle osobowościowych determinant zachowań organizacyjnych ratowników Grupy Bieszczadzkiej

---

Słowa kluczowe: psychologia zarządzania, zarządzanie zasobami ludzkimi, ratownictwo górskie

---

Streszczenie: Kluczowym elementem zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie w kontekście zarządzania strategicznego organizacją, staje się audyt personalny, który poczynając odgrywać w nim rolę diagnostyczną oraz prognostyczną. W rezultacie efektywnego zastosowania owej metody otrzymujemy wgląd w formalny, administracyjny zakres ról społeczno-zawodowych, a co więcej otrzymujemy informację na temat psychicznych uwarunkowań ich pełnienia. Głównym ogniwem całego procesu jest właściwie uformowana kultura organizacyjna, której źródła tkwią zarówno w mechanizmach grupowych, jak i w konkretnych jednostkach. Internalizacja interesujących nas zmiennych jest przecież transferem. Wymianą pomiędzy jednostką, zespołem, organizacją a otoczeniem.

Wartości są budulcem równie trwałym, co trudnym do rewitalizacji. Organizacja ratownicza jako całość, jak też jej formy dywizjonalne, powinny dokonać w tym zakresie zmian percepcji siebie oraz swojego otoczenia. Etos, który je opromienia jest dynamicznym procesem, który nie wolny jest od dialektycznej transformacji. Owszem, należy go stale podsycać w odpowiedni sposób, lecz każdorazowo mieć na uwadze główny cel organizacyjny: *niesienie pomocy potrzebującym w górach*. Inaczej zginie. Etos i organizacja.

Organizacja Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego (GOPR) w sensie socjologicznym, to zbiorowość społeczna, którą znamionuje szereg cech, a wśród nich: swoisty cel i misja, relatywne wyodrębnienie z otoczenia, przewaga formalnie uporządkowanych stosunków wewnętrznych, realizacja zamierzeń oraz

---

\* Dr Kazimierz Mrozowicz jest zatrudniony na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

stabilizacja równowagi wewnętrznej poprzez stosowanie środków społecznej regulacji zachowań jej uczestników (por. Stalewski, Łucewicz, 1994; Łucewicz, 1999). W ujęciu teorii zarządzania pojęcie organizacji koncentruje się na tym, że grupa ludzi współpracując ze sobą w uporządkowany oraz skoordynowany sposób w drodze racjonalizacji wspólnych działań osiąga pewien zestaw celów (np. Koźmiński, Obłój, 1989; Griffin, 1999; Stoner, Freeman, Gilbert, 2001; Lachiewicz 2007). Organizacja w tym znaczeniu nastawiona jest głównie na czerpanie podstawowych rodzajów nakładów, czy zasobów ze swojego otoczenia. Jest tym samym systemem, w którym współlistnieją i współdziałają układy złożone z zasobów ludzkich, wyposażenia technicznego, norm i reguł postępowania, a także technologii określających oraz ukierunkowujących metodykę realizacji założonych celów organizacyjnych (Leplat, 1982; Pidgeon, Turner, 1986). Podstawę tego procesu stanowi zarządzanie, które jest: *konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi i relacji między nimi, instytucji formalno-prawnych, środków materialnych [maszyn, urządzeń, budynków, materiałów itp.] i pieniężnych, a także praw do dysponowania nimi* (Koźmiński, Piotrowski, 1999, s. 34).

Najbardziej ogólnym celem wszelkich organizacji jest ich przetrwanie i rozwój, zgoda, (Koźmiński, Obłój, 1989), zaś warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym utrzymania jej ciągłości, jest to, aby organizacja była zdolna do formułowania celów i powodowania ich realizacji (Koźmiński, Piotrowski, (red.), 1999). Jest rzeczą oczywistą, że kluczową rolę w tym procesie odgrywa system bezpiecznego zarządzania. Uważny Czytelnik chyba domyślił się zapewne, że autor jednak ma na myśli bezpieczeństwo zdrowia i życia, nie zaś bezpieczeństwo finansowe, czy inwestycyjne członków organizacji. Co więcej, zastanawia się nad podłożem efektywnego działania zasobów ludzkich organizacji i owych konsekwencji praktycznych uzasadnieniem. Przyglądnijmy się teorii Kotarbińskiego, która stała się paradygmatem dla poczynionych rozważań. Jednym z elementów systemu organizacyjnego są zasoby ludzkie, dlatego też efektywność organizacyjną analizujemy pod kątem predyspozycji osobowościowych człowieka.

Prakseologia, zwana inaczej teorią sprawnego działania, jest dziedziną badań naukowych i praktyk, dotyczących wszelkiego celowego działania ludzkiego. Inicjatorem prakseologii jako koncepcji tak w zakresie nazwy, jak i odrębnej dyscypliny badań był Alfred Espinas, który w 1890 roku na łamach czasopisma „Revue Philosophique de la France et de l’Etranger” w artykule pt.: *Les origines de la technologie* pisał: *i otóż słowo „praktyka” nasuwa termin „prakseologia” dla oznaczenia nauki „o formach najogólniejszych i zasadach najwyższych działania w świecie stworów żywych”*. Zadaniem prakseologii jest więc poszukiwanie najszerszych uogólnień odnoszących się do wszelkich form świadomego i celowego działania rozpatrywanego ze względu na sprawność; konstruowanie i uzasadnianie dyrektyw praktycznych, tj. nakazów i zakazów, zaleceń i przestróg dotyczących wzmaganie sprawności oraz unikania niesprawności w działaniu; wy-

pracowywanie systemu pojęć niezbędnych lub swoiście przydatnych dla tych konstrukcji; zmierzanie do ujęcia ich w system dedukcyjny i do sformalizowania twierdzeń. Zadaniem prakseologii jest m.in. naukowe badanie warunków sprawności działań. W związku z tym zajmuje się ona typologią działań, połączoną z dociekaniem przyczyn ich powodzeń i niepowodzeń (Kotarbiński, 1969). Jak więc kierować tą częścią organizacji, która jest szczególnie trudna do opanowania. Proponujemy model behawiorystyczny, który zakłada, że człowiek w dużym zakresie swej aktywności jest stabilny i jego zachowania dają się zdiagnozować i prognozować. To jedynie część profilaktyki prakseologicznej, ale trzeba wszak bazować na wstępnych założeniach, aby móc zakładać hipotezy i je obalać.

## 1. Bezpieczeństwo jako przedmiot zarządzania

Zarządzanie bezpieczeństwem jest działalnością, która wykorzystuje doświadczenia i wiedzę z zakresu szerokiego spektrum dziedzin (Studenski, 1996), a w ogólnym znaczeniu obejmuje ono ocenianie stanu bezpieczeństwa, formułowanie programów redukcji wypadkowości i zachorowalności, stymulowanie, śledzenie i korygowanie celów założonych w sformułowanych programach. Jedną z podstawowych właściwości zarządzania bezpieczeństwem jest to, że ujmuje ono organizację, jako tzw. układ społeczno-techniczny, w którym dominującą rolę odgrywa człowiek jako twórca owego układu, a współtworzą go oprócz niego: cele, zadania, środowisko pracy, wyposażenie techniczne i stosowane technologie (Studenski, 1986; 1994; 1996).

Obecny model profilaktyki koncentruje się nie tylko na transformowaniu środowiska oraz techniki, lecz skupia uwagę na motywacji w podejmowaniu niebezpiecznych zachowań przez pracowników. Studenski pisze, iż wynika z tego, że: *[...] zaczęto zakład pracy ujmować jako wieloelementową całość tworzącą system, a wypadki i katastrofy jako wynik jego niesprawnego funkcjonowania* (1996, s. 13). Zgodnie z tym założeniem, wypadki zdarzają się dlatego, że organizacja sama staje się ich inicjatorem albo też nie jest ona w stanie zapobiegać ich występowaniu (Leplat, 1982; Studenski, 1986). Systemowa koncepcja przyczynowości wypadkowej wpłynęła na przyjęcie w zakres profilaktyki działań zwiększających identyfikację zagrożeń oraz redukcję ryzyka utraty życia lub zdrowia (por. Studenski, 1986; Saari, 1987).

Podmiotowy charakter systemów społeczno-technicznych tworzonych przez człowieka i ukierunkowanych na chronienie jego życia powoduje, że poprzez osiągnięcia nauki, dalej akceptację społeczną, a w końcu poprzez jednostkową internalizację bezpieczeństwo pracy wchodzi w zakres kultury bezpieczeństwa. Proces społecznego uświadamiania potrzeby systemowej ochrony pracy doskonale obrazuje wypowiedź Studenskigo, iż: *[...] świadomość o ludzkim pośrednictwie podczas powstawania wypadków i katastrof, a głównie w następstwie poszukiwa-*

nia sposobów redukcji udziału czynnika ludzkiego w powodowaniu wypadków, zakres wiedzy mającej zastosowanie w organizacji bezpieczeństwa znacznie się rozszerzył. Wiedza ta uzyskuje obecnie status samodzielnej dyscypliny nazywanej w literaturze przedmiotu zarządzaniem bezpieczeństwem (1996, s. 129).

Warto nadmienić, że istotną rolę w zarządzaniu bezpieczeństwem odgrywa wartość, jaką przypisuje się w układach społeczno-technicznych znaczeniu redukcji ryzyka, wypadkowości oraz zachorowalności zawodowej. Jest ona ukształtowana poprzez: poziom stanu wiedzy uczestników organizacji o zagrożeniach, jak i o możliwościach przeciwdziałania występowaniu ich skutków oraz przez poziom wartości, przypisywanej w organizacji życiu i zdrowiu. Od tego właśnie zależy poziom nakładów, a także polityka przedsiębiorstwa, których celem stają się: projektowanie oraz wdrażanie systemów bezpieczeństwa, stosowane technologie i procedury kontrolno-pomiarowe (por. Studenski, 1996; Mrozowicz, 2006a; Mrozowicz, 2007).

*Zarządzanie bezpieczeństwem w górach* staje się przeto zintegrowanym systemem kierowania organizacjami GOPR i TOPR<sup>1</sup> (nazywane są one zwyczajowo Pogotowiem Górskim, Służbą Górską, Niebieskim Krzyżem), jako stowarzyszeniem tworzącym i uznającym specyficzną kulturę organizacyjną z jej aksjonormatywnym systemem kultury bezpieczeństwa, którego emanacja wyrażana zostaje poprzez istnienie specjalnych funkcji oraz oddziaływań organizacyjnych i społecznych. W kontekście systemowego, zintegrowanego oraz regulacyjnego rozumienia zarządzania organizacją ratowniczą, *zarządzanie bezpieczeństwem w górach* należy rozumieć jako egzemplifikację dwóch równoważnych jego symptomatów: *zarządzania bezpieczeństwem w układzie [systemie] społeczno-technicznym Pogotowia Górskiego* oraz *zarządzania bezpieczeństwem w turystyce górskiej* (Mrozowicz, 2006a).

Zdaniem Tadeusza Rottera: *generalnym celem służby ratowniczej jest zabezpieczenie życia i zdrowia ludzi, którzy znaleźli się w sytuacjach zagrożenia, a także zabezpieczenie dóbr materialnych, które w takiej sytuacji również mogą się znaleźć* (Rotter, 2001, s. 63). Wyjaśnia on równocześnie rolę człowieka w tym procesie: *[...] dlatego służba ratownicza powinna dysponować odpowiednio przeszkolonym personelem i odpowiednim wyposażeniem* (Rotter, 2001, s. 64). To, w jaki sposób postępują pracownicy, zależy od wielu czynników. Ryszard Studenski (1996, s. 15) zupełnie słusznie zauważa, że: *[...] od posiadanych przezeń cech podmiotowych [tj. psychofizycznych, osobowościowych, przyp. aut.], głównie od ich kwalifikacji, doświadczenia zawodowego, społecznie uwarunkowanych i akceptowanych wzorców zachowania, zwłaszcza w sytuacji ryzyka, a przede wszystkim od wagi przywiązywanej do problematyki bezpieczeństwa przez kierownictwo*

<sup>1</sup> Terminologia odnosi się zarówno do Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego (GOPR), jak też do Tatrzańskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego (TOPR), organizacji prawnie odrębnych i niezależnych od roku 1992, co ma swą etymologię w warstwach historyczno-kulturowych ich obu.

zakładu pracy (tamże, s. 15). Z tego względu analizę systemu zarządzania bezpieczeństwem poszerzono o pryzmat uwarunkowań osobowościowych, które warunkują zachowania organizacyjne ratowników górskich (Mrozowicz, 2006a; 2006b).

## 2. Zarys organizacji i kierowania górką działalnością ratowniczą

Zagadnienie zarządzania bezpieczeństwem w górach jest funkcją organizacyjnej sprawności oraz skuteczności Niebieskiego Krzyża w zarządzaniu ochroną życia i zdrowia ratowników górskich oraz zarządzaniem pomocą dla ofiar wypadków w górach. Nie ulega żadnym chyba wątpliwościom, że od poziomu organizacyjnego GOPR zależą losy zarówno jego członków, jak też stan zdrowia jego „potencjalnej klienteli”.

Organizacja systemowej działalności prewencyjnej Niebieskiego Krzyża opiera swą strukturę na czterech podsystemach: *technologicznym* (np. techniki ratownicze, sprzęt oraz oprzyrządowanie specjalistyczne, Instrukcja Dyżuru, Regulamin Służby Ratowniczej, Statut GOPR); *społecznym*, który tworzą ratownicy (prezentujący swoje zdolności, zachowania, postawy, zainteresowania, wiedzę, motywacje oraz cechy osobowości); *strukturalnym*, obejmującym strukturę władzy i jej delegowanie, ogół stanowisk, funkcji oraz ról społecznych, w obrębie których ujawniają się zachowania organizacyjne, a także na *systemie środowiska*, który dotyczy wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia organizacji GOPR (Mrozowicz, 2007).

Szybkie dotarcie wyposażonych ratowników na miejsce wypadku niejednokrotnie decyduje o uratowaniu ludzkiego życia lub skróceniu cierpienia ofiary wypadku. Warunkiem takiego działania górskiej służby ratowniczej jest właściwa jej organizacja na całym terenie działalności Grupy Regionalnej.

Organizacja zarządzania bezpieczeństwem w górach powinna opierać się na wszechstronnej analizie ruchu turystycznego, wspinaczkowego, wczasowego, narciarskiego oraz zagospodarowania turystycznego regionu działalności danej Grupy Regionalnej GOPR. Wyrazem tak pojętej organizacji stają się poniższe korelaty zarządzania:

a) odpowiednia sieć stacji i punktów ratunkowych GOPR, połączona siecią łączności krótkofalowej, komórkowej oraz telefonicznej (aspekt logistyczno-komunikacyjny),

b) odpowiednio przeszkolona i we właściwej kondycji fizycznej kadra ratownicza, działająca w oparciu o plany alarmowe (aspekt osobowościowo-kompetencyjny),

c) odpowiednia baza sprzętowo-techniczna (aspekt technologiczny),

d) wypracowanie form współdziałania w zakresie systemowego zarządzania bezpieczeństwem w górach ze: strażą graniczną, służbą zdrowia i lotnictwem, po-

licją itp. (aspekt synergiczny). Zagadnienia badawcze prezentowanej pracy skupiają się na aspekcie osobowościowym.

W zarządzaniu bezpieczeństwem w górach, zależnie od rodzaju, zakresu profilaktyki i charakteru aktywności ratowniczej, wyróżnia się następujące rodzaje form zachowań organizacyjnych, których celem jest tzw. *lokaut zagrożeń* (likwidacja wypadków). Z natury rzeczy służba ratownicza ma charakter działań grupowych, stąd też elementy lokautu zagrożeń są formami współdziałania ratowników niezależnie od stopnia zindywidualizowania poszczególnych czynności, sekwencji działań czy ich skomplikowanych algorytmów. W tym sensie szczególnego znaczenia nabierają zjawiska społeczne w GOPR oraz ich uwarunkowania osobowościowe, które są akcydentalną postacią zjawisk i procesów posiadających uogólniony wyraz w skali działań całości grupy. Oto one oraz ich definicje:

a) *interwencja* – jest to krótkotrwałe działanie jednego lub dwóch ratowników bez konieczności zorganizowania transportu uszkodzonego (np. wykonanie opatrunku w schronisku lub na szlaku),

b) *akcja* – jest to działanie zespołu ratowników (co najmniej trzech) w terenie z transportem uszkodzonego lub poszukiwanie (np. zwiezenie narciarza ze złamaniem lub poszukiwanie zaginionego turysty),

c) *wyprawa ratunkowa* – jest to działanie w terenie grupy lub kilku zespołów ratowników (również przy współudziale osób spoza GOPR) na konkretne wezwanie do wypadku lub zgłoszenie o nim, połączone z transportem sprzętu, uszkodzonego lub jego poszukiwaniami, wymagające użycia dużej ilości sprzętu ratowniczego, wyznaczenie kierownika oraz zakresu obowiązków wśród pozostałych członków wyprawy.

*Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe*<sup>2</sup> zrzesza aktualnie siedem Grup Regionalnych: Beskidzką z siedzibą w Szczyrku, Bieszczadzką z siedzibą w Sanoku, Karkonoską z siedzibą w Jeleniej Górze, Krynicką z siedzibą w Krynicy, Podhalańską z siedzibą w Rabce, Wałbrzysko-Kłodzką z siedzibą w Wałbrzychu i Jurajską z siedzibą w Podlesiach (Jonak (red.), 2002).

GOPR posiada siedem stacji centralnych i osiemnaście terenowych. Zrzesza ono około 1100 ratowników, z których 60 zatrudnionych jest zawodowo w celu utrzymania ciągłości służby, a także regulaminowo pojętej gotowości alarmowej, natomiast pozostały stan tworzą ratownicy ochotniczo związani ze służbą.

<sup>2</sup> Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe jest stowarzyszeniem kultury fizycznej o zasięgu ogólnokrajowym, zarejestrowanym w Sądzie Rejonowym w Krakowie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego pod numerem rejestru KRS 0000156881. Terenem działania GOPR jest obszar Rzeczypospolitej Polskiej ze szczególnym uwzględnieniem regionów górskich (również) poza granicami kraju. GOPR działa na podstawie Ustawy o Kulturze Fizycznej z 18 stycznia 1996 roku oraz Rozporządzeń Rady Ministrów z 6 maja 1997 roku w sprawie „określenia warunków bezpieczeństwa osób przebywających w górach, pływających, kąpiących się i uprawiających sporty wodne oraz szczegółowego zakresu obowiązków i uprawnień specjalistycznych organizacji ratowniczych”.

Na realizację zadań zleconych przez państwo GOPR otrzymywało do roku 1996 środki finansowe z budżetu centralnego poprzez Urząd Kultury Fizycznej i Turystyki w Warszawie, aktualnie sprawami finansowania GOPR zajmuje się Ministerstwo Spraw Wewnętrznych (Fasiński, Jonak, Silberring, 1983; Jonak (red.), 2002).

Władzami naczelnymi GOPR są: Zjazd Delegatów, Rada Naczelna oraz Komisja Rewizyjna. Na czele stowarzyszenia stoi Rada Naczelna GOPR, która kieruje działalnością organizacji poprzez organ wykonawczy stanowiący Naczelnictwo GOPR. Zadania Naczelnictwa obejmują przede wszystkim: koordynowanie i kontrolowanie działalności Grup Regionalnych GOPR, programowanie oraz nadzorowanie pracy Służby Górskiej, opracowywanie planów oraz projektów działania organizacji i regulaminów wewnętrznych. Jednostkami podrzędnymi w strukturze organizacyjnej Naczelnictwu GOPR są Grupy Regionalne, na czele których stoją: Rady Grup wraz z Naczelnictwami Grup stanowiącymi organ wykonawczy, kierujący bieżącą działalnością Grupy Regionalnej (Statut GOPR, 1977; Fasiński, Jonak, Silberring, 1983; Jonak (red.), 2002).

*Tatrzańskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe* (TOPR), druga na terenie Polski organizacja ratownictwa górskiego jest stowarzyszeniem posiadającym osobowość prawną, działającym na podstawie statutu zarejestrowanego w Rejestrze Stowarzyszeń Sądu Wojewódzkiego w Nowym Sączu postanowieniem z 13 lipca 1991 roku. Najwyższą władzą stowarzyszenia jest Walne Zebranie, które wybiera raz na dwa lata Zarząd TOPR oraz Komisję Rewizyjną. Zarząd natomiast powołuje Naczelnika, jego Zastępcę, Szefa Wyszkożenia oraz Profilaktyka, pełniących w organizacji funkcje kierownicze. W TOPR działa 25 ratowników zawodowych oraz przeszło 100 ochotników (Jonak (red.), 2002).

Grupa Bieszczadzka GOPR z siedzibą w Sanoku, działa w geograficznym regionie Bieszczadów oraz Beskidu Niskiego. Ratownicy Grupy Bieszczadzkiej pełnią dyżury przez cały rok w Stacji Rejonowej Ustrzyki Górne, w Cisnej, na Połoninie Wetlińskiej, a także w Centrali w Sanoku. Latem, w miesiącach zwiększonego ruchu turystycznego, także pod Tarnicą oraz w 12 punktach ratunkowych na terenie Bieszczadów i Beskidu Niskiego. Stan osobowy Grupy stanowi 188 ratowników, w tym 8 ratowników etatowych, którzy pełnią dyżury przez cały rok. Do ratowników etatowych dołączają ratownicy ochotnicy, którzy deklarują dyżury w formie wolontariatu. We wrześniu 2001 r. Grupa obchodziła jubileusz 40-lecia swojej działalności. Przez okres 40 lat Grupa Bieszczadzka interweniowała w różnych przypadkach 16 888 razy, brała udział w 1140 akcjach oraz wyprawach ratunkowych, w tym 172 razy z udziałem śmigłowca. W 62 przypadkach, pomimo dotarcia do poszkodowanego, na pomoc było już za późno. Ratownicy Grupy w okresie zimowym pełnią dyżury przy wyciągach narciarskich. Dotychczas interweniowali 1837 razy.

### 3. Psychologiczne determinanty kompetencji ratowniczych

Jakość potencjału ludzkiego górskich służb ratowniczych z punktu widzenia efektywności realizacji zadań pracy powinna być bardzo wysoka, zaś ponoszone koszty ekonomiczno-psycho społeczne niskie. Zadania pracy i osobowość powinny być adekwatnie dopasowane.

Nauki pomocnicze zarządzania, głównie zaś psychologia, dostarczają stosownych konwencji metodologicznych, metod i narzędzi. Dla potrzeb zarządzania wystarczające wydają się analizy korelacyjne. Kierownicy nie muszą być psychologami, lecz powinni posiadać umiejętność wyciągania wniosków oraz uogólniania teorii na temat procesów, jakie rozgrywają się w zakresie relacji interpersonalnych.

Typologię klasycznych cech zachowania ratownika górskiego zaczerpnięto bezpośrednio z materiałów źródłowych, tj.: regulaminów oraz instrukcji służby ratowniczej, a także z publikacji fachowych poszerzając analizę o piśmiennictwo publicystyczne oraz prozę „goprowską”, ukazujące zwyczajową (kulturową) stronę omawianej roli społecznej. Źródłem informacji – zasadniczym – przy jego tworzeniu stały się dla autora przede wszystkim opinie oraz oceny formułowane przez „liniową kadrę ratowników”<sup>3</sup>. Uwzględniono poglądy ratowników funkcyjnych i przekonania osób spoza aliansu Niebieskiego Krzyża: taterników, turystów, ratowników-kandydatów (o stażu mniejszym niż jeden miesiąc/jeden dyżur). Wzięto pod uwagę również opinie osób niezwiązanych zupełnie z turystyką górską. Tezy owe mają charakter postulatyczny oraz imperatywny, tak samo jak przepis roli modelowej.

Oto podstawowe kompetencje ratownika górskiego:

1. *umiejętność pracy zespołowej (umiejętności interpersonalne)* – oznacza, że posiada on predyspozycje do pracy w grupie. Przyjmuje i realizuje skutecznie powierzone mu zadania oraz obowiązki (proporcjonalnie do zajmowanej pozycji w strukturze grupy), wynikające z pełnionej roli społecznej. Jednostki charakteryzujące się cechami, np.: towarzyskością, aktywnością, odwagą, asertywnością oraz śmiałością w stosunkach międzyludzkich można zaklasyfikować do typu ekstrawertywnego (Strelau 1985),

2. *znajomość obsługi urządzeń radiowych oraz umiejętność obsługi urządzeń nawigacyjnych* – decyduje o jakości oraz skuteczności realizacji podejmowanych zgłoszeń ratunkowych oraz o efektywności przy organizowaniu pogotowia wyprawowego. Wymaga od podmiotu kompetencji w zakresie eupraksji manualnych, szczególnie w sytuacji obciążenia stresem. Umiejętność ta weryfikowana jest w konfrontacji z bezpośrednim doświadczeniem, wówczas to ujawnia się realny poziom owej cechy (kompetencji). Charakteryzuje jednostki niskoreaktywne (Strelau 1974, 1985),

<sup>3</sup> Mianem „ratowników liniowych” określa się w GOPR członków najaktywniejszych w służbie, a co za tym idzie najbardziej doświadczonych (określanych w TOPR mianem „kosynierów”).



3. *celowość działania i umiejętność podejmowania decyzji w warunkach przeciążeń psychicznych* – oznacza czynności jednostki ukierunkowane na cel (Strelau 1974). W Służbie Górskiej preferowane są czynności zasadnicze, charakteryzujące się prostoliniowością, niskim poziomem czynności kontrolnych oraz przygotowawczych (Strelau 1985). Posiadanie przez podmiot powyższych kompetencji klasyfikuje go do typu niskoreaktywnego (także ekstrawertywnego),

4. *umiejętność orientacji w terenie – obeznanie terenowe (topograficzne) oraz znajomość zasad uprawiania turystyki górskiej* – wymaga od jednostki odporności na stres wywołany zmiennością warunków oraz czynników środowiska, a także odporności na stres psychofizyczny. Sprzyja temu niskie nasilenie reaktywności, wysoka ruchliwość procesów nerwowych (Strelau 1974, 1985) oraz niska realizacja lęku (Spielberger 1975), jak też niski poziom neurotyczności (atrzybuty charakteryzujące typ niskoreaktywny oraz ekstrawertywny),

5. *znajomość metod udzielania pierwszej pomocy przedlekarskiej* – owej kompetencji sprzyja odporność na stres wynikający z widoku skutków traumy u innej osoby, z drugiej natomiast strony związany jest z sytuacją organizacji pomocy oraz osiągnięcia pozytywnych rezultatów interwencji. Najskuteczniej w tym zakresie spisywać się będą osoby – posługując się nazewnictwem typologicznym – o typie osobowości najlepiej przystosowanej (Stawowska 1973),

6. *umiejętność naprawy podstawowych urządzeń w stacji ratunkowej oraz umiejętności techniczne, posługiwanie się sprzętem, organizowanie „pogotowia wyprawowego”* – czynności techniczne w czasie dyżurów, kiedy ratownik odpowiada za stan technologiczny Goprówki (Stacji Ratunkowej) i od niego wyłącznie zależy sprawność funkcjonowania urządzeń stanowiących zaplecze pogotowia wyprawowego. W grę wchodzi wtenczas świadomość ponoszonej przezeń odpowiedzialności (także materialno-etycznej), to zaś może powodować powstawanie u podmiotu stanu stresu; a zatem jednostki odporne na stres (typ niskoreaktywny) lepiej będą sobie radziły z zadaniami o dużej zawartości stymulacyjnej, wymagającymi od nich osobistej odpowiedzialności (Spielberger, 1973; Strelau, 1974, 1985),

7. *umiejętność trafnej oceny sytuacji* – szczególnie istotna w sytuacjach przeciążeń stymulacyjnych oraz deprivacyjnych, kiedy ratownik wystawiony zostaje na działanie różnorodnych stresorów. Predysponowany pośrednio do tego typu dyspozycji psychofizycznych jest typ ekstrawertywny, o dużej ruchliwości procesów nerwowych oraz niskiej reaktywności (Strelau 1985),

8. *umiejętność kontynuacji działań w sytuacji wyczerpania fizycznego oraz umiejętność bezpośredniego radzenia sobie ze stresem* – charakteryzuje ona typ niskoreaktywny o wysokim poziomie ruchliwości procesów nerwowych i średnim lub wysokim poziomie aktywności temperamentalnej. Wyczerpanie fizyczne, które może być skutkiem wykonywania czynności pod wpływem czynników silnych obciążeń psychofizycznych, np.: długotrwały marsz w terenie eksponowanym lub mocno zaśnieżonym, przy ujemnej temperaturze oraz silnym wietrze, lepiej

zniosą osoby niskoreaktywne, które chętniej podejmują aktywność fizyczną, a zatem lepiej „znają” stan zmęczenia i efektywniej (najczęściej psychicznie) radzą sobie z nim (Strelau, 1985; Strelau, Elias, Klonowicz, 1974),

9. *gotowość podnoszenia kwalifikacji zawodowych* – związana zwykle z sytuacjami rywalizacji, będącymi źródłem immanentnej percepcji przez podmiot jako potencjalnie zagrażającymi normalnemu jego funkcjonowaniu. Antycypacja tego stanu, nie zaś realne uczestnictwo jednostki w niebezpiecznej sytuacji nierzadko już samo stanowi wystarczające źródło stresu. Należy zatem sądzić, że awans zawodowy stanowi swoiste wyzwanie, podejmowane chętniej przez osoby niskoreaktywne, o wysokiej ruchliwości procesów nerwowych (Strelau, 1974a, 1982, 1985).

#### 4. Nadrzędny system regulacji i integracji czynności ratownika górskiego

Osobowość, stanowiąc system regulacji oraz integracji zachowań organizacyjnych ratownika górskiego, kształtuje sposób subiektywnego postrzegania pełnionej przezeń roli oraz związanych z nią wartości oraz celów organizacyjnych. Determinuje też style działania, które unaoczniają się w behawioralnym komponencie czynności – w jawnym zachowaniu ratownika. A jeśli tak, to charakterystyka osobowościowa wpływa bezpośrednio na percepcję, ocenę, wizję oraz program jego zachowań organizacyjnych w roli, o czym traktowano wcześniej.

Sposób realizacji przepisu roli społecznej uzależniony jest od odpowiedniego poziomu kształtowania się niektórych cech jego osobowości. Im mniejszy jest poziom aberracji między introspektywną oceną działania podmiotu a obiektywnymi warunkami stawianymi przed nim w obrębie przepisu pełnionej przezeń roli, a także realnymi rezultatami podejmowanych przezeń w jej zakresie czynności, tym korzystniejsze są ich skutki i to zarówno dla osobowości jednostki, jak też wobec egzystencji grupy oraz rezultatów zarządzania organizacją ratowniczą.

Dla potrzeb rozpatrywanych zagadnień przyjęto koncepcję osobowości Janusza Reykowskiego (1975, 1995), wywodzącą się z tzw. warszawskiej szkoły psychologii. Wybór teorii Reykowskiego spowodowany był m.in. tym, że jednoczy ona w sobie elementy społecznego oraz biologicznego funkcjonowania jednostki jako samoorganizującego się układu, odwołuje się do rozwiązań cybernetycznych, wiąże się z teorią zarządzania i jest stale rozbudowywana oraz doskonalona, a przy tym powstała na gruncie polskim. Oprócz tego środowiskowe konotacje koncepcji Reykowskiego ukazują systemową egzystencję organizacji.

Reykowski powiada, że: [...] *społeczeństwo* [także środowisko życiowe człowieka, przyp. autora] *ofiarowuje człowiekowi różnorodne sposoby redukcji pobudeł wewnątrzustrojowych, a dzięki temu decyduje też i o tym, ile człowiek będzie odczuwał różnych potrzeb (odrębność popędów uwarunkowana będzie*

*ilością odrębnych klas sposobów redukcji napięć*) (Reykowski 1975, s. 775). Aspekt społeczny – zdobywane doświadczenia – decyduje również i o tym, czym podmiot będzie się starał te napięcia zredukować, i jaka też będzie pozycja przedmiotów zaspokajających określone popędy w jego hierarchii wartości.

Osobowość – w myśl poglądów przytaczanego autora – kształtuje się w toku rozwoju osobniczego, powodując stopniowe doskonalenie się funkcji adaptacyjnych jednostki do zmiennych warunków środowiska wewnętrznego oraz zewnętrznego. Osobowość stanowi centralny system regulujący oraz integrujący czynności człowieka, zarządzając nimi w sposób nadrzędny wobec innych systemów ustroju podmiotu. System obejmuje neurofizjologiczne jednostki funkcjonalne (popędy), które w swoim wymiarze biologicznym pełnią rolę analogiczną do instynktów zachowania życia, z których wynikają odczuwane przez człowieka potrzeby, np.: wody, powietrza, pożywienia, schronienia, współzawodnictwa, walki, posiadania, a także lęk przed zwierzętami, wysokością czy niebezpiecznymi ludźmi (James, 1962; Freud, 1984). Te wewnętrzne bodźce płynące ze struktur mózgu, odpowiadających za percepcję i za działanie, podobnie zresztą jak też bodźce zewnętrzne, wywołują powstawanie szeregu różnorodnych potrzeb, których zaspokajanie prowadzi do redukcji oraz osłabienia owego napięcia (Pervin, 2001). Kształtują się wówczas *nastawienia poznawcze*, pod którymi Reykowski rozumie system oczekiwań związanych ze spostrzeganiem otaczającego świata, a na tym tle także i siebie samego, które ulegają rozbudowie oraz doskonaleniu pod wpływem kolejno po sobie następujących doświadczeń. Rezultatem ich jest tworzenie się w wewnętrznych strukturach jednostki (głównie w intelekcie) obrazu otaczającego ją świata oraz obrazu własnego ja. Omawiany proces to forma uczenia się jednostki; w wyniku gromadzonych doświadczeń dwa początkowo niepowiązane ze sobą zjawiska zostają skojarzone (Pawłow, 1955). Bodziec początkowo neutralny w rezultacie warunkowania nabrał określonych cech – zostaje on przez jednostkę identyfikowany oraz klasyfikowany. Zgodnie z tym podstawową przyczyną zachowania człowieka są wzmocnione konsekwencje (Skinner, 1981), które prowadzą do tego, że dane zachowanie będzie powtarzane (wzmocnienie pozytywne – nagroda) lub też nie będzie powtarzane przezeń w przyszłości (wzmocnienie negatywne – kara). Na tej podstawie tworzą się standardy ewaluacyjne, które mają źródła w procesach organizmalnych, wpływach otoczenia społecznego oraz funkcjonowaniu poznawczym jednostki (Gołąb, Reykowski, 1985).

Następnym czynnikiem, który kształtuje popędy jest uczenie się sposobów odnajdywania przedmiotów redukujących dany impuls, np. uaktywnienie się głodu pod wpływem widoku przygotowań do posiłku. *Nastawienia czynnościowe* w koncepcji Reykowskiego można wstępnie przyrównać do atrybucji oraz praktycznego wykorzystywania w działaniu społecznej wiedzy nabytej za pośrednictwem nastawień poznawczych. Wiedza ta jest dodatkowo modyfikowana przez przyswojone w rozwoju indywidualnym jednostki zasad postępowania, ukształto-

wany system postaw, jaki człowiek wytworzył wobec siebie samego oraz swego społeczno-materialnego otoczenia. Podlegają one regulacji norm społecznych, jak też regułom postępowania w grupie (Bandura, 1977).

*Role społeczne* stanowią w teorii Reykowskiego kolejny, obok *nastawień poznawczych* oraz *nastawień czynnościowych*, ważny element struktury osobowości (Reykowski, 1973). Reykowski ujmuje rolę społeczną zgodnie z koncepcją „pozycja – rola” (Newcomb, Turner, Converse, 1970), co w zasadniczy sposób unieumożliwia kompletne przyjęcie zaproponowanej przezeń koncepcji osobowości. Stanisław Nieciński subiektywizuje rolę, czyniąc możliwym dokładniejsze ujęcie analizowanego problemu badawczego (Nieciński, 1979).

## 5. Metodologiczne uwarunkowania badań

Grupę kontrolną zwaną grupą porównawczą (Grupa K) stanowili mężczyźni, ratownicy Grup Regionalnych GOPR: Beskidzkiej, Jurajskiej, Karkonoskiej, Krynickiej, Podhalańskiej i Wałbrzysko-Kłodzkiej, a także ratownicy TOPR. Grupa badana zwana grupą zasadniczą (Grupa B), którą pobrano z populacji generalnej ratowników Grupy Bieszczadzkiej, składała się także wyłącznie z mężczyzn. W obu przypadkach liczebność grup wyniosła 120 obserwacji (zob. tablica 1).

Tablica 1

Struktura prób z populacji generalnej GOPR i grupy Bieszczadzkiej GOPR

Charakterystyka grupy „B”	Charakterystyka grupy „K”
Liczebność – 200 obserwacji, po 25 respondentów z poszczególnych Grup Regionalnych GOPR oraz z TOPR	Liczebność – 120 obserwacji
Płeć – mężczyźni	Płeć – mężczyźni
Rola społeczna – ratownicy górscy GOPR oraz TOPR: wykształcenie – nie mniej niż zawodowe, staż służby – ratownik zaprzysiężony/co najmniej jeden dyżur, członkowie GOPR z 8 Grup Regionalnych: Beskidzkiej, Jurajskiej, Karkonoskiej, Krynickiej, Podhalańskiej, Wałbrzysko-Kłodzkiej oraz z TOPR	Ratownicy Grupy Bieszczadzkiej GOPR: wykształcenie – nie mniej niż zawodowe, staż służby – ratownik zaprzysiężony/co najmniej jeden dyżur
Wiek $\geq 25 \leq 55$ lat [ $x = 43$ lata]	Wiek $\geq 25 \leq 55$ lat ( $x = 45$ lat)
Różnica wieku między grupami jest nieistotna statystycznie	
Miejsce zamieszkania członków grupy badanej: Grupy Regionalne GOPR (Beskidy, Podhale, Tatry, Sudety, Karkonosze oraz Jura Krakowsko-Częstochowska)	Miejsce zamieszkania członków grupy kontrolnej: Bieszczady, Beskid Niski, Podkarpacie

Źródło: obliczenia własne autora.

Zasadnicza część badań objęła takie cechy osobowości, jak: *ekstrawersja – introwersja (MPI – 64)*, *neurotyczność (MPI – 64)*, *pobudzanie procesów nerwowych (reaktywność) (KTS – 85)*, *hamowanie procesów nerwowych (aktywność) (KTS – 85)*, *ruchliwość procesów nerwowych (KTS – 85)*, *równowaga procesów nerwowych (KTS – 85)*, a także *lęk – stan oraz lęk – cechę (ISCL)*. Poniżej podaje opis narzędzi i krótką charakterystykę operacjonalizacyjną.

1. *Inwentarz Osobowości Hansa J. Eysencka (MPI – 64)* służył autorowi jako narzędzie dla określenia typu osobowości ratowników górskich. Diagnozę typu przeprowadza się używając skal stenowych. Inwentarz zawiera 64 pytania zamknięte tworzące trzy skale: skalę wymiaru ekstrawersji – introwersji (E – I), skalę neurotyczności (N) oraz tak zwaną skalę kłamstwa, mierzącą siłę oddziaływania mechanizmów ochronnych osobowości. Wynik osiągnięty w tej skali określa stopień wartości diagnostycznej testu.

2. *Kwestionariusz Temperamentu Jana Strelaua (KTS – 134)* opierający się na podstawie Regulacyjnej Teorii Temperamentu autorstwa Jana Strelaua, zawiera 134 pytania, składające się na trzy skale: dla siły procesu pobudzania (reaktywność [R]) 44 pytania, 44 zadania dla określenia siły procesu hamowania (aktywność [A]) oraz 46 pytań dla dokonania oceny ruchliwości procesów nerwowych [R1].

3. *Inwentarz Stanu i Cechy Lęku C. D. Spielbergera (STAI)* w polskiej adaptacji J. Strelaua, M. Tysarczyk i K. Wrześniewskiego (ISCL), składający się z dwu odrębnych podskal. Podskala oznaczona symbolem X-1, służy do pomiaru lęku – stanu; druga zaś, oznaczona symbolem X-2, do pomiaru lęku – cechy. Arkusz zawiera zadania – po 20 dla każdej podskali – mające formę krótkich twierdzeń, odnoszących się do subiektywnych odczuć jednostki. Zadaniem osoby badanej jest wskazanie, w jakim stopniu każde z tych twierdzeń odnosi się do niej, przez wybór jednej i tylko jednej z czterech skategoryzowanych odpowiedzi.

Podstawą typologicznej klasyfikacji cech osobowości ratowników górskich: ekstrawersja – introwersja, neurotyczność, reaktywność, aktywność, ruchliwość procesów nerwowych oraz równowaga procesów nerwowych stał się dla autora kategorialny model norm stenowych (Stawowska, 1973; 1983). Przyjmuje się w nim 5 zakresów, czy też poziomów kształtowania analizowanych cech osobowości.

W zakresie pomiaru natężenia lęku reaktywnego zestawiono wyniki badań własnych kwestionariuszem ISCL z dostępnymi normami stenowymi sportowców wyczynowych, reprezentantów Polski w różnych dyscyplinach sportowych (Wrześniewski, Sosnowski, 1987), które wyróżniają, podobnie jak wyżej, 5 kategorii poziomu lęku – stanu oraz lęku – cechy. Zakres od 1 do 2 stenów świadczy o bardzo niskim poziomie zmiennej, od 3 do 4 stenów o niskim, zakres od 5 do 6 stenów o przeciętnym natężeniu zjawiska, od 7 do 8 stenów świadczy o wysokim, natomiast od 9 do 10 stenów – o bardzo wysokim poziomie nasilenia diagnozowanego wymiaru osobowości.

Podczas weryfikacji stochastycznej uzyskanego materiału zastosowano poniższe techniki statystyczne:

- a.  $t_0$  Studenta. Wyniki testu zweryfikowano statystyką Manna – Whitneya oraz testem najmniejszej istotności różnic (NIR),
- b. statystyka F Snedecora – Fishera. Wyniki testu F zweryfikowano statystyką  $\chi^2$ ,
- c. współczynnik korelacji liniowej  $r_{xy}$  Pearsona,
- d. kolejnościowy test rang rtt Spearmanna.

## 6. Charakterystyka zachowań organizacyjnych w świetle badań empirycznych

Przyglądnijmy się wnioskom z badań na temat zachowań organizacyjnych ratowników górskich. Wyniki badań uwidaczniają zamieszczone prezentacje graficzne (Tablice 2–4).

Jawne zachowanie w roli, nazywane w pracy zachowaniami organizacyjnymi, unaocniają się w kilku podstawowych formach: szkoleń, kursów, dyżurów, dyżurów nasłuchowych, akcji oraz wypraw ratunkowych ratowników górskich.

*Główne cechy zachowań organizacyjnych w czasie szkolenia:* ciekawość nowości, aktywny udział, wysoki stopień zainteresowania, współpraca z grupą, udzielanie rad i pomocy, czynny udział w rozwiązywaniu problemów grupowych, nieznaczące oznaki zmęczenia, stosunkowo szybka regeneracja sił, szybka adaptacja w grupie, priorytet dla zadań o średniej trudności (konsumpcja sukcesu), preferencja zadań o charakterze psychomotorycznym, którym towarzyszy wysiłek oraz zmęczenie fizyczne, brak obaw, postawy: otwartości, afiliacji, falitycji, dominacji, uznania itp.

*Główne cechy zachowań organizacyjnych podczas wypraw ratunkowych:* opanowanie oraz odporność na stres przeciążeniowy, skuteczna umiejętność pracy w warunkach zagrożenia traumą, racjonalizacja pracy oraz właściwa ocena sytuacji, aktywność nastawiona na cel grupowy, umiejętność prowadzenia działań prewencyjnych w warunkach wyczerpania psychofizycznego, umiejętność odraczania efektu gratyfikacji, kontynuacja zachowania mimo widocznego rezultatu i mimo braku zwrotnej informacji o rezultatach, aktywne zawężanie pola, tłumienie emocji itp.

*Główne cechy zachowań organizacyjnych w czasie dyżurów (oprócz nasłuchu):* czynności naprawcze, renowacyjne oraz porządkowe pod wpływem deprivacji, spacer, krótkie rozpoznania w terenie, poszukiwanie towarzystwa innych osób, aktywne poszukiwanie stymulacji lub jej substytutów (groźba spożycia alkoholu, całkowity zakaz spożycia!), reżyserowanie sytuacji kooperacyjnych, gadatliwość, towarzyskość, detonacja napięcia poprzez: gadulstwo, impulsywność, drażliwość,

Tablica 2  
 Empiryczny rozkład cech osobowości i temperamentu w próbach: z grupy badanej oraz grupy kontrolnej w ujęciu wartości średnich, ich wariancji oraz wartości stenowych

Lp.	Elementy strukturalne osobowości Szacowane cechy osobowości	Wyniki grupy badanej „Z” (zasadniczej)			Wyniki grupy kontrolnej „K” (porównawczej)		
		Średnia arytmetyczna	Wariancja	Wartość stenowa	Średnia arytmetyczna	Wariancja	Wartość stenowa
1.	Ekstrawersja [MPI – 64]	30,335	51,169	5	30,68	23,143	5
2.	Neurotyczność [MPI – 64]	19,263	103,671	3	16,08	87,240	3
3.	Reaktywność [Skala do pomiaru siły procesów pobudzania KTS – 134]	66,134	80,956	7	65,92	68,743	7
4.	Aktywność [Skala do pomiaru siły procesów hamowania KTS – 134]	66,046	97,224	6	60,92	74,327	5
5.	Ruchliwość procesów nerwowych [KTS – 134]	61,655	133,403	6	61,16	55,557	6
6.	Równowaga procesów nerwowych	1,016	0,058	7	1,16	0,132	7
7.	Lęk – stan [STAI]	34,074	42,307	5	31,28	30,710	4
8.	Lęk – cecha [STAI]	35,794	35,284	5	37,68	31,810	5

Źródło: badania własne autora.

oczekiwanie na emocje, znużenie deprivacyjne, znudzenie oraz sztywność percepcyjna (rutynizacja stylów poznawczych itp.).

*Główne zachowania organizacyjne w czasie kursów o charakterze sedenteryjnym* (w pozycji siedzącej): unikanie aktywności intelektualnej, w postaci przeciągających się szkoleń teoretycznych, poszukiwanie ruchu, postawy unikania, aktywność skierowana na przeciwdziałanie odczuwanej deprivacji, rozdrażnienie, podminowanie, apatyczność, wybuchowość, impulsywność.

*Główne zachowania organizacyjne w czasie dyżurów nasłuchowych*: koncentracja uwagi na zadaniu, aktywne (wyuczone i celowe) zawężanie pola do sygnałów monogamicznych, projekcja „bycia w akcji”, przeżywanie w intelekcie roli w akcji, pragnienie stymulacji, snucie wizji oraz projektów prewencyjnych, co prowadzi do częściowego rozładowania stresu deprivacyjnego.

Należy podkreślić, iż pomiędzy grupami „B” i „K” nie wykryto różnic o poziomie statystycznej istotności, co oznacza, że w zakresie poddanych analizie zmiennych, cech osobowości, pomiędzy obu grupami nie występują znamienne różnice w zakresie kształtowania się osobowych uwarunkowań zachowań organizacyjnych. W związku z zarejestrowaną prawidłowością nie mamy podstaw, aby mniemać, że ratownicy Grupy Bieszczadzkiej odbiegają w tym względzie od pozostałych ratowników górskich. Wobec powyższego, wysoce przydatne pełnieniu zadań ratowniczych cechy osobowości, w równej mierze sprzyjają zarządzaniu bezpieczeństwem i kulturze organizacyjnej w Bieszczadach, jak też w innych regionach górskich. Mamy tu na myśli szerokie środowisko organizacji.

Uzyskane wyniki badań pozwalają na postawienie końcowych wniosków, które ujęto w dwie spójne kategorie konkluzji, a mianowicie tę, która traktuje o zarządzaniu bezpieczeństwem w górach przez kadrę kierowniczą Pogotowia Górskiego (naczelnika GOPR, linię średnią: naczelników Grup Regionalnych GOPR, najniższy szczebel: profilaktyków, szkoleniowców, ratowników funkcyjnych) oraz tę, która odnosi się do ogółu jednostek realizujących tożsamy przepis roli społecznej.

Transpozycje ról są stałą właściwością i domeną służby ratowniczej, delegowanie władzy natomiast zjawiskiem często niezauważalnym, zaś przyjmowanie zwierzchnictwa lub też podporządkowywanie się komendom procesem dynamicznym, uwarunkowanym doraźnymi zadaniami służby, stąd też kadra kierownicza oraz ratownicy szeregowi (są przyjaciółmi) w świetle przepisu odgrywanej roli, pełnią funkcje komplementarne, których pozycja w układzie władzy ulega częstym zmianom sytuacyjnym. Transpozycja wspomnianych ról jest *terra specifica* i powinna zostać objęta oddzielnymi badaniami.

Oto charakterystyczne wiązki zachowań organizacyjnych ratowników Grupy Bieszczadzkiej GOPR i praktyczne rozwiązania kierownicze w świetle badań empirycznych:

1. należy wykluczyć, a w każdym razie próbować zminimalizować, z zadań Służby Górskiej elementy ograniczające aktywność fizyczną goprowców. Kursy



Tablica 3

Wyniki badań Inwentarzem Osobowości MPI – 64 Eysencka w oparciu o typologię osobowości oraz normy stenowe L. Stawowskiej (1977)

Typ osobowości wg koncepcji H. J. Eysencka	Wyniki badań inwentarzem osobowości MPI – 64 H. J. Eysencka wg L. Stawowskiej (1977)		
	Grupa badana	Grupa kontrolna	Populacja polska*
Osobnicy w normie psychicznej	20,5%	19%	36,7%
Najlepiej przystosowani	33%	32%	
Osobnicy dobrze przystosowani**	53,5%	51%	
Ekstrawertycy	23,5%	21,5%	12,3%
Introwertycy	9,5%	10,5%	19,4%
Neurotycy	6%	7%	16,1%
Psychopaci	4,5%	5,5%	4,3%
Dystymicy (psychastenicy)	3%	4,5%	11,2%

\* Informacja w oparciu o dane L. Stawowskiej (1977).

\*\* Podtyp przyjęty za: E. Wlazło (1991), będący sumarycznym wyrażeniem typów osobowości: w normie psychicznej oraz najlepiej przystosowanego.

Źródło: badania własne autora.

Tablica 4

Wyniki badań Kwestionariuszem Temperamentu Jana Strelaua w oparciu o klasyfikację typologiczną L. Stawowskiej (1977) rozkładu typów temperamentu w grupach: badanej i kontrolnej

Rozkład typów temperamentu w pogotowiu górskim oraz populacji generalnej bieszczadzkiej grupy regionalnej		
Typ temperamentu	grupa badana	grupa kontrolna
Sangwinicy	40%	42%
Flegmatycy	8%	9%
Typ choleryczny I	14,5%	13,5%
Typ choleryczny II	28%	25,5%
Typy choleryczne mieszane I	–	2%
Typy choleryczne mieszane II	1,5%	1,5%
Cholerycy [łącznie]	44%	42,5%
Melancholicy	4,5%	3%
Typy mieszane melancholiczny	3,5%	3,5%
Melancholicy [łącznie]	8%	6,5%

Źródło: badania własne autora.

o charakterze teoretycznych nasiadówek winny skupiać się na zagadnieniach praktycznych, jasno ukazujących cele oraz odniesienia użyteczne. Czas trwania powinien być ograniczony do absolutnie koniecznego minimum (zagroźna społeczna detonacja deprywacji). Raczej nie powinno się, chyba że wymaga tego rzeczywista konieczność, wprowadzać przerw, które wydłużałyby czas i zamiast rozluźniać, dodatkowo deprywowałyby Goprowców; odsuwają one wszak oczekiwane zakończenie w czasie. Skuteczniejszy rezultat osiągnie się realizując zadanie w jednym bloku (raz, a dobrze),

2. w zakres zadań standardowego (rutynowego) dyżuru winny wejść regulaminowe (formalne) rekonesanse w terenie jego odbywania, prowadzone tak, aby nie zakłócały toku służby, lecz wymuszające na dyżurnych zaangażowanie psychofizyczne w zadania służby (nawet, gdy wydają się zupełnie niepotrzebne). Dyżur winny pełnić jednocześnie trzy osoby (które tworzą wówczas strukturę grupową, a uaktywniają się wtenczas mechanizmy i funkcje grupowe), z których jedną mógłby być ratownik – kandydat. Struktura władzy w takiej sytuacji jest klarowniejsza oraz kontrola zachowań kandydata lepsza w skutkach; wchodzi w grę niezależna opinia dwóch osób. Kandydat ma natomiast szansę naocznego porównania zachowań organizacyjnych innych członków grupy, którzy są od niego starsi stażem, a jednocześnie bardziej doświadczeni. Tworzy subiektywny program, dokonuje oceny działania w roli na podstawie dokonywanych obserwacji. Kandydat wyszukuje dane z dwóch źródeł, spaja lub izoluje treści norm grupowych, tworzy plan i analizuje wizje własnego „ja ratowniczego” na tle grupy.

3. Winno się angażować kandydata w jak największą ilość działań organizacyjnych, tak by uległy ujawnieniu jego prawdziwe wartości oraz przekonania. Należy jednak tryb działalności ratowniczej tak formować, aby jawne zachowania w roli uzmysławiały się – raz, doświadczonej kadrze a nie innym kandydatom – dwa, optymalnie dużej liczbie pozostałych członków Grupy Regionalnej. Należy represjonować u kandydata wszelkie zachowania niezgodne z normami zachowań w GOPR, a podczas jaskrawego naruszenia norm, automatycznie go wykluczać.

4. Należy dyskwalifikować kandydatów psychopatycznych oraz dystmicznych, niezależnie od stopnia ich zaangażowania w realizację wartości grupowych.

5. Szkoleniem młodej kadry powinni zająć się ratownicy z długim stażem. Na ile to możliwe, dobór do dyżuru winien opierać się na kryterium charakterologicznym.

6. Dyżury nasłuchowe winni prowadzić ratownicy o wysokim natężeniu ruchliwości procesów nerwowych oraz wysokiej aktywności, lub też wysokiej równowadze procesów nerwowych.

7. Podczas nasłuchu należy zwrócić uwagę na to, aby jego celem stało się zawężenie pola do zakresu zadania nasłuchowego, co przekładałoby się poczuciem „ciszy eterycznej”. Motywem nasłuchu musi stać się sama czynność nasłuchiwania, formą nagrody winna stać się koncentracja na zadaniu, nie zaś przyjęte zgłoszenie lub jego brak (motywacja autoteliczna). Postawa dyżurnego winna za-

wierać wiedzę, że nasłuch sam w sobie jest optimum zadania. Adaptacja do nasłuchu powinna być automatyczna. Po zakończeniu dyżuru nasłuchowego i dyżuru „jałowego” (bez zgłoszeń, akcji, wypraw) ratownik winien odbyć rekonesans w terenie. W służbę nasłuchową powinni być angażowani także kandydaci, styl zachowania w czasie dyżuru nasłuchowego powinien być podstawą analizy przydatności kandydata. Kandydat, wykazujący zniecierpliwienie lub lęk czy obawy powinien zostać poddany szczegółowej obserwacji, a w sytuacji wyraźnych zakłóceń czynności zakresu służby, wyeliminowany z organizacji.

8. Podczas wypraw ratunkowych, uczestnicy jako grupa są w stanie wykonywać zadania bardzo trudne, przekraczające możliwości przeciętnego człowieka, a zatem powtarzające się i pozasytuacyjne (stan zdrowia, pora doby) przypadki braku odporności na przeciążenia wykluczać ze Służby. Działania prewencyjne w czasie wypraw winny cechować się: ciągłością (unikać przerw na odpoczynek), prostoliniowością (unikać działań innych niż te, które wynikają z potrzeb sytuacji zadaniowej), korygowaniem błędów na bieżąco (zła asekuracja), realizacją celów w formie, która możliwa jest do przyjęcia w danych warunkach (unikać przestoju, deliberacji). Należy zwrócić uwagę, aby zachowania członków zespołu nie wykraczały poza normy bezpieczeństwa pracy, których celem miałyby się stać pozaregulaminowe strategie zachowań ryzykownych (potencjalnie możliwe).

9. W czasie wypraw poszukiwawczych, eliminować postawy zniecierpliwienia. Należy motywować członków zespołu poprzez informowanie o wynikach, a także wskazując celowość działań.

10. W czasie szkoleń zwrócić szczególną uwagę na wyeksponowanie kultury bezpieczeństwa, rutynizację oraz standaryzację zachowań bezpiecznych w systemie normatywnym kultury organizacyjnej.

## Zakończenie

Odnalazłszy [...] *nieporównywalne z niczym innym sploty pozornych sprzeczności: tradycji i nowoczesności, ochotniczości i zawodowstwa tego, co miejscowe, z tym, co przychodzi z zewnątrz, indywidualizmu z działaniem zespołowym, gwiazdorstwa i anonimowości, hardości i posłuszeństwa, głęboko zakorzonej potrzeby wolności z dobrowolnym uznaniem hierarchicznej struktury* (Jagiello, 1996, s. 8), mogłem ze spokojem stwierdzić, że ludzie spod znaku Niebieskiego Krzyża z Bieszczadów stanowią grupę ze wszech miar wartą zbadania.

*żyć to w ogóle znaczy być w niebezpieczeństwie*, jak powiada w *Niewczesnych rozważaniach* Nietzsche, najpowszechniejszym zaś zjawiskiem życia jest cierpienie, bez którego nie ma miejsca na korektę dążeń ludzkich i nie ma dążeń do doskonałości. Cierpienie jako wartość staje się zaś impulsem nakazującym zrozumieć oraz poznać innych ludzi, *cierpienie pozwala mi poznać i zrozumieć u innych [...] to, co i dla mnie jest wielkiej wagi – mogę pojąć innego człowieka jako*

istotę tak samo podlegającą cierpieniu i tak samo jak ja szukającą od niego ucieczki (Szczepański, 1978, s. 124). To ważna uwaga.

Pozwolę sobie jeszcze na końcową dygresję. *Pogotowie – widziane w całej jego historii – jest najpełniejszą ze znanych mi, praktyczną realizacją idei personalistycznej, godzącej poszanowanie dla jednostki, dla osoby, z koniecznością poddania się ograniczającym rygorom. Jest to więc indywidualizm w służbie zbiorowości. Jest to wolność świadoma, skierowana ku jasno sprecyzowanym wartościom* (Jagiello, 1996, s. 10), na niedobór których choruje współczesna cywilizacja.

Idea ratownictwa zrodzona z głębokiego umiłowania gór i silnej potrzeby dzielenia się nimi z innym człowiekiem, niosąc mu pomoc z narażeniem własnego życia, powstała w umysłach konkretnych osób i tak, jak one przybrała realną postać, chroniąc od śmierci i darując życie. Od Zaruskiego i jemu współczesnych twórców Pogotowia, idea ratowania przetrwała w dziele ratowników oraz motywacjach ich epigonów. O tych, których pionierskie dzieło stanowi źródło motywacji, moralnie oddziałując na wyobraźnię społeczną poprzez kreację autorytetu, opartego na zasadzie humanizmu, adekwatnym zdaje się być starożytne motto Horacego: *Non omnis moriar*. Przesłanie to widać też i w innych domenach ratowniczych. Warto to nadal badać.

W ramach niniejszych rozważań prakseologicznych udało się wyodrębnić trzy obszary oddziaływań: ludzi i ich osobowość, system i jego logikę, a także podsystem zasobów. Podsystem zasobów materialnych nie skupiał zainteresowań badawczych, gdyż powinien stać się przedmiotem zabiegów praktycznych, ekonomicznych, marketingowych. Wydaje się oczywiste, że aplikacyjna natura przeprowadzonych rozważań staje się impulsem dla rozwoju owych funkcji, tym bardziej, że system ciąży ku homeostazie. Z tego też względu skupiono uwagę na czynnikach głównych, zaś skutki muszą śledzić oraz moderować praktycy.

## Bibliografia

- Ajdukiewicz K. 1983. *Zagadnienia i kierunki filozofii. Teoria poznania. Metafizyka*. Warszawa: Czytelnik.
- Bandura A. 1977. *Social learning theory*, Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
- Brzeziński J. 1978. *Elementy metodologii badań psychologicznych*. Warszawa: PWN.
- Brzeziński J. 2005. *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. 83-01-14041-0.
- Fasiński A., Jonak A., Silberring J. 1983. *Poradnik Ratownika GOPR*. Warszawa: Wydawnictwo PTTK „Kraj”. T. I.
- Freud Z. 1984. *Wstęp do psychoanalizy*. Warszawa: PWN.
- Gołąb A., Reykowski J. 1985. *Studia nad rozwojem standardów ewaluacyjnych*. Wrocław: Ossolineum.
- Griffin R. W. 1999. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12019-3.
- Jagiello M. 1996. *Wolanie w górach. Wypadki i akcje ratunkowe w Tatrach*. Warszawa: Wydawnictwo „Iskry”.

- James W. 1962. *Principles of Psychology*, Dover, New York 1962.
- Jonak A. (red.). 2002. „Na każde wezwanie...”: pięćdziesiąt lat działalności Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego 1952–2002. Praca zbiorowa. Kraków: Centralny Ośrodek Turystyki Górskiej PTTK: Oficyna Wydawnicza „Wierchy”. ISBN 83-915387-5-3.
- Kotarbiński T. 1969. *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław: Ossolineum.
- Koźmiński A., Obłój K. 1989. *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-0728-X.
- Koźmiński A., Piotrowski B. 1999. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12705-8.
- Leplat J. 1982. *Accidents and Incidents Production: Method of Analysis*. New York: „Journal of Occupational Accidents”, nr 4.
- Łucewicz J. 1999. *Organizacyjne zachowania człowieka*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. ISBN 83-7011-368-0.
- Mrozowicz K. 2006. *Niektóre aspekty zarządzania potencjałem osobowościowym na przykładzie Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego*. W: Lachiewicz S. (red.). *Zarządzanie rozwojem organizacji*. Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 468–482.
- Mrozowicz K. 2006a. *Zarządzanie bezpieczeństwem w górach w świetle osobowościowych determinant zachowań ratowników Górskiego Ochotniczego Pogotowia Górskiego*. Maszynopis dysertacji. Biblioteka Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Mrozowicz K. 2006b. *Zasoby ludzkie organizacji Niebieskiego Krzyża w pryzmacie funkcjonalnych cech osobowości*. „Jarosławskie Studia Społeczne” nr 1/2006.
- Mrozowicz K. 2007. *Zarządzanie bezpieczeństwem w systemie ratownictwa górskiego*. „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, z. 1(10)/2007.
- Newcomb Th. M., Turner R. H., Converse Ph. E. 1970. *Psychologia społeczna*. Warszawa: PWN.
- Nowak S. 1965. *Studia z metodologii nauk społecznych*. Warszawa: PWN.
- Nowak S. 1970. *Metodologia badań socjologicznych*. Warszawa: PWN.
- Pawłow I. P. 1955. *Wykłady o czynności mózgu*. Warszawa: PZWL.
- Pervin L. A. 2001. *Psychologia osobowości*. Gdańsk: GWP.
- Petersen D. 1988. *Safety Management – A Human Approach*. New York: Alorey.
- Pidgeon N. F., Turner B. A. 1986. *Human Error and Socio-Technical System Failure*. In: A. S. Nowak (red.). *Modeling Human Error in Structural Design and Construction*. New York: American Society of Civil Engineers.
- Reykowski J. 1973. *Postawy a osobowość*. W: S. Nowak (red.) *Teorie postaw*. Warszawa: PWN.
- Reykowski J. 1975. *Osobowość jako centralny system regulacji i integracji czynności*. W: T. Tomaszewski (red.). *Psychologia*. Warszawa: PWN.
- Reykowski J. 1995. *Osobowość jako centralny system regulacji i integracji czynności*. W: T. Tomaszewski (red.). *Psychologia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rotter T. 2001. *Psychologia likwidacji wypadków drogowych*. Kraków.
- Saari J. 1987 (red.). *Successful Accident Prevention*. Helsinki: Institute of Occupational Health. ISBN 9518016127.
- Skinner B.F. 1981. *Zachowanie się organizmów*. Warszawa: PWN.
- Spielberger C. D. 1975. *The Measurement of state and trait Anxiety: Conceptual and methodological issues*. W: Levi L. (ed.) *Emotions – their parameters and measurement*, Razen Press, New York.
- Stalewski T., Łucewicz J. 1994. *Socjologia organizacji. Problemy podstawowe*. Wrocław: Wrocławska Oficyna Nauczycielska.
- Statut Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego 1977. Zakopane.
- Statut Tatrzańskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego 1991. Zakopane.
- Stawowska L. 1973. *Diagnoza typów osobowości*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

- Stawowska L. 1983. *Psychologia różnic indywidualnych dzieci i młodzieży*. Katowice: Wyd. AWF.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. 2001. *Kierowanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-208-1295-X.
- Strelau J. (red.) 1974a. *Rola cech temperamentalnych w działaniu*, Wrocław: Ossolineum.
- Strelau J. 1974. *Temperament i typ układu nerwowego*. Warszawa: PWN.
- Strelau J. 1982. *Regulacyjne funkcje temperamentu*, Ossolineum, Wrocław.
- Strelau J. 1985. *Temperament, osobowość, działanie*. Warszawa: PWN.
- Strelau J., Elias A., Klonowicz T. 1974. *Charakterystyka czasowa zachowania się – na przykładzie wybranych reakcji motorycznych i werbalnych*. W: J. Strelau (red.) *Rola cech temperamentalnych w działaniu*. Wrocław: Ossolineum.
- Studenski R. 1986. *Organizacja bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Studenski R. 1994. *Szacowanie i ograniczanie ryzyka*. „Atest – Ochrona Pracy” nr 6.
- Studenski R. 1996. *Organizacja bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej. ISBN 83-85718-47-8.
- Szczyptański J. 1978. *Ludzkie sprawy*. Warszawa: Czytelnik.
- Wrześniewski K., Sosnowski T. 1987. *Inwentarz Stanu i Cechy Lęku*, Podręcznik PTP, Warszawa.

## Management Praxeology of Human Resources in GOPR in the Light of Organisational Behaviour Pattern Personality Determinants of the Bieszczady Team Rescuers

Summary: The key element of human resources management, particularly in the context of strategic management of an organisation, is becoming personal audit which is beginning to play a diagnostic and prognostic role here. As a result of applying this method effectively we receive an insight into the formal, administrative scope of social and professional roles, moreover, we receive information on the subject of psychic conditioning of playing the said roles. The main link of the whole process is correctly formed organisational culture whose sources rest both with group mechanisms and with particular individuals. As it follows, internalisation of variables being of interest to us is a transfer, an exchange between an individual, team, an organisation and the environment.

Values are building blocks both durable and difficult to be restored. A rescue organisation as a whole, as well as its divisional forms, should change perception of themselves and that of their environment within this range. The ethos that enlightens them is a dynamic process, which is not free from dialectic transformation. Naturally, it should be continuously fuelled in an appropriate way, but each and every time one should bear in mind the main organisational aim: *administering help to those in need in the mountains*. Otherwise they will die. The ethos and organisation.

---

---

Key words: psychology of management, human resources management, mountain rescue

---

---