



SWIADOMOŚĆ ORGANIZACJI

O znaczeniu klimatu
dla rozwoju osoby
i sukcesu przedsiębiorstwa

Henryk Jarosiewicz

Henryk Jarosiewicz

Uniwersytet Wrocławski, Wydział Nauk Historycznych i Pedagogicznych,
Instytut Psychologii

ŚWIADOMOŚĆ ORGANIZACJI
O znaczeniu klimatu dla rozwoju osoby
i sukcesu przedsiębiorstwa

Uniwersytet Wrocławski, Instytut Psychologii
Wrocław 2022

Recenzja: dr hab. Ryszard Stocki

Korekta językowa: Aleksandra Kowal

Projekt okładki: Andrzej Duliba

Skład: Andrzej Duliba

ISBN 978-83-962965-1-1

© Uniwersytet Wrocławski, Instytut Psychologii
Wrocław 2022

Uniwersytet Wrocławski, Instytut Psychologii
ul. Dawida 1/36, 50-527 Wrocław
tel. +48 71 367 20 01, +48 71 367 18 14
e-mail: psychologia@uwr.edu.pl

SPIS TREŚCI

WSTĘP	9
1. AKTYWNOŚĆ JAKO PRZEDMIOT PSYCHOLOGII I NAUK	
O CZŁOWIEKU	12
Życie człowieka jako aktywność ukierunkowana na jakość życia . .	12
Opis aktywności. Koncepcja czynności i wytworów	13
Zachowanie jako wytwór czynności podmiotu	15
Przedsiębiorstwo jako organizacja	19
Aspekt podmiotowy i przedmiotowy aktywności — model	21
Rozwój zawodowy i warunkujące go relacje	24
System i organizacja	24
Relacje autoteliczne i instrumentalne	25
Kierowanie sobą	26
Czucie w funkcji posiadania siebie	27
Czucie jako poznanie zmysłowe	28
Czucie jako doznanie	30
Świat struktur: przejście od sōma do sarx	34
Integracja i dezintegracja	35
Kierowanie innymi jako wytwór sztuczny	36
Cel, czyli kierunek aktywności	37
Zarządzanie jakością	39
Zarys teorii wytwarzania i nowa doktryna jakości	43
2. PODMIOTOWA KONCEPCJA ŚWIADOMOŚCI	46
Istota świadomości	46
Świadomość jako sposób istnienia podmiotu osobowego	46
Podejścia wyjaśniające fakt świadomości	50
Świadomość jako wytwór przeżycia	51

Geneza świadomości	52
Funkcje świadomości	54
Rodzaje świadomości	57
3. KULTURA I KLIMAT	59
Cele i sposoby zachowania	59
Fazy procesu aktywizacji	61
Siła woli i moc woli	62
Działania dowolne i wolne	62
Moc woli	64
Działanie świadome, czyli upersonalizowane	66
Osobowość jako struktura przeżytych relacji	69
Konflikty celów	71
Sytuacje problemowe i sytuacje zadaniowe w pracy	75
Kultura – jej istota, funkcje i rodzaje	76
Kultura jako czynność i jako wytwór	76
Kultura jako wytwory sztuczne (artefakty)	81
Zachowania własne i przejęte	82
Kultura jako postępowanie i zachowanie	84
Kultura jako wytwór materialny	84
Specyfika zachowań technicznych	86
Kultura umysłowa	86
Kultura umysłowa a kultura organizacji	88
Zasoby organizacji	91
Problemy bytowe a problemy integracyjne	93
Kultura organizacyjna	95
Kultura osób a kultura organizacji	95
Różnicowanie kultur	96
Relacje instrumentalne i relacje autoteliczne	103
Rodzaje organizacji	105
Poziomy dojrzałości zawodowej	107
Kompetencja, czyli przygotowanie do pracy	112
Kompetencja zawodowa	112
Podział kompetencji	112
Oszacowanie kompetencji za pomocą testu Achtnicha	114
Uwarunkowania sprawności w pracy	116

Zjawisko klimatu	120
Istota klimatu	120
Rodzaje klimatu	125
Ukierunkowanie życiowe	128
Dążenie do jakości życia	131
Kultura a klimat	132
Jakość życia	134
Konflikt pożądanego klimatu i kultury organizacyjnej (przykład)	136
4. KWESTIONARIUSZ DO OCENY KLIMATU W ORGANIZACJI	145
Założenia narzędzia	145
Klimat a odczuwana jakość życia	145
Świadomość a dążenia osoby	148
Kategoria jakości	148
Dążenia a przeżycia i pragnienia	150
Pożądana i oczekiwana jakość życia	154
Pożądana jakość życia	155
Oczekiwana jakość życia	156
Odczucie klimatu i poczucie kultury	158
Zawód a rola zawodowa	162
Pomiar odczuwanego klimatu	163
Interpretacja wyników	164
Zakres wyników liczbowych	164
<i>Passio</i> i <i>actio</i> , czyli dzianie się i działanie	165
5. ŚWIADOMOŚĆ ORGANIZACJI	168
Świadomość a obraz rynku pracy	168
Znaczenie wartości na różnych poziomach organizacji	172
Świadomość a podejmowanie decyzji	173
Sprawność i skuteczność organizacji	174
Sprawność jako funkcja kultury	174
Skuteczność zarządzania	176
Znaczenie uczestnictwa w zarządzaniu	178
Funkcja świadomości organizacji	179
Rodzaje świadomości organizacji	179
Trzy rodzaje świadomości organizacji	179
Spójność dążeń organizacji	182

ZAKOŃCZENIE	183
UZUPEŁNIENIA: PODSTAWOWE TEZY I POJĘCIA	185
Zebrane tezy dotyczące świadomości, klimatu i kultury organizacyjnej	185
Podstawowe pojęcia modelu podmiotu osobowego w jego relacjach ze światem	188
SKOROWIDZ POJĘĆ I NAZWISK	191
SPIS ILUSTRACJI	203
CYTOWANE PRACE	205

WSTĘP

Przedsiębiorstwo określane jest w literaturze jako organizacja oparta na wiedzy. Peter Drucker wprowadził określenie pracowników wiedzy (kognitariuszy) i społeczeństwa wiedzy (2002). Praca *Świadomość organizacji* ma w zamyśle zarysować aspekt uzupełniający takiego obrazu przedsiębiorstwa. Pokazuje, że przedsiębiorstwo sięga w swym funkcjonowaniu do zasobów świadomości, że jest wręcz organizacją świadomości.

Uzasadnienie tej tezy wymaga ujawnienia u k r y t y c h źródeł aktywności osób, które tworzą organizację. Źródła te określano do tej pory jako zasoby „niewidzialne”, jako „wiedzę ukrytą” bądź też „cichą”. Wymaga to zastosowania nowego paradygmatu w wyjaśnianiu procesu wytwarzania i zarządzania organizacją. Paradygmat ten bazuje na koncepcji czynności i wytworów Kazimierza Twardowskiego (1965b). W języku tym termin „organizacja” określa zarówno czynność organizowania, jak i wytwór tej czynności. Organizacja jako wytwór może być wytworem materialnym n i e - t r w a ł y m — jako zorganizowane zachowanie osoby bądź grupy działania, lub trwałym. Zachowanie u t r w a ł a s i ę w postaci charakteru w dynamizmie działającego podmiotu, w jego woli i w tym, co jej podlega, a więc w emocjach i ruchliwości ciała. W firmie zaś czynność organizowania wyraża się w jej działaniach, jak też w zawiązujących się stopniowo strukturach firmy. Odgrywają one rolę analogiczną do dynamizmu podmiotu.

Niniejsza praca wychodzi poza tę analogię. Przedsiębiorstwo jest materialnym wyrazem osoby i jej osobowości. W związku z tym mówi się o organizacji uczącej się bądź o organizacjach wiedzy, mając na myśli fakt, że tak jak człowiek się uczy, jak sprawnie działać, tak powołana przez niego organizacja uczy się sprawnego działania w otoczeniu. Pewne funkcje, jakie realizuje działający podmiot, są przeniesione na inne osoby czy też działają organizacji.

Ale można myśleć inaczej, tj. nie tylko o przedsiębiorstwie jako o poszerzonej niejako osobowości, lecz starać się też rozumieć człowieka poprzez pryzmat pojęcia organizacji. W ujęciu systemowym zaproponowanym przez Tadeusza Tomaszewskiego (1979) człowiek jest również organizacją. Jak przyjmuje Marian Kulczycki, życie człowieka należy rozumieć jako „zorganizowaną i rozwijającą się aktywność” (1985b). Trzeba tu wziąć pod uwagę dwa dopełniające się aspekty: rozwój, a następnie też jego uwarunkowania. Rozwój sprowadza się do stwierdzenia, że człowiek się rozwija, gdyż zmienia się jego zachowanie. Rozwój jest to ukierunkowana zmiana w obrębie różnych stanów podmiotu, jego zdolności wykonawczych, wiedzy czy też pragnień. Zmieniają się również relacje między tymi stanami, czyli wewnętrzna organizacja podmiotu. Należy zatem wyjaśnić, **c o w człowieku się rozwija**, **czyli zmienia swój stan**, oraz **j a k jest zorganizowane życie psychiczne**. Aspekt uwarunkowań dotyczy niezbędnych warunków rozwoju człowieka jako organizacji. Podnosi kwestię, **co jest motorem aktywności człowieka**, jej przyczyną. Na pytanie, **d l a c z e g o człowiek się rozwija**, zwykle odpowiada się, wskazując na jego potrzeby. I jest to oczywiście trafne. Podobnie też można mówić o potrzebach każdej organizacji. Jednak w tej pracy ujmuje się tę oczywistą prawdę nieco inaczej. Ponieważ człowieka widzi się jako zorganizowany system relacji, trzeba również dostrzec jego relacje z innymi systemami, relacje ze światem. Przyjmuje się zatem, że **a k t y w n o ś ć z a l e ż y o d r e l a c j i c z ł o w i e k a z e ś w i a t e m**. W ujęciu relacyjnym (Nuttin, 1968) oznacza to, że człowiek potrzebuje określonych relacji dla swojego życia i rozwoju.

Zasadniczo są to relacje dwojakie: relacje **z a l e ż n o ś c i** (określane jako autoteliczne) i relacje **w z a j e m n e g o o d d z i a ł y w a n i a**, określane jako instrumentalne (Tomaszewski, 1963). Relacje zależności, jako podstawowe dla człowieka, są wartością samą w sobie, natomiast relacje instrumentalne nabierają swego znaczenia z uwagi na relacje autoteliczne. W swoim zachowaniu człowiek musi pogodzić owe dwa rodzaje wymagań (wartości). Jak podaje Andrzej Lewicki, zachowanie ma dwie funkcje: z jednej strony pozwala na zaspokojenie **p o t r z e b**, z drugiej zaś na realizację **z a d a ń**, jakie przynosi świat. Jeśli jedno z tych wymagań zostaje zaniedbane, dochodzi do zaburzenia zachowania (1978). Można przenieść te ustalenia na przedsiębiorstwo. Również w organizacji wyróżnia się dwa rodzaje relacji, a nawet dwa typy organizacji: są to systemy zorganizowane do działań instrumentalnych (dla siebie i dla innych) oraz do działań autotelicznych (również w interesie własnym lub innych). Działania instrumentalne są

skierowane na zmianę stanu rzeczy w otoczeniu organizacji. Pierwszorzędnym warunkiem takich działań jest wiedza o sytuacji, która ma ulec zmianie. W związku z tym można mówić o organizacjach uczących się lub o organizacjach opartych na wiedzy. Natomiast działania autoteliczne są to wszelkie zachowania ukierunkowane na przetrwanie i rozwój samego systemu. Warunkiem takich zachowań jest uczestnictwo w relacjach, które pozwalają na dojrzewanie organizacji. W związku z tym można mówić o organizacjach, które doznają swego położenia rynkowego, a tym samym mają świadomość siebie i swoich niezbywalnych relacji — zupełnie analogicznie do człowieka, który jest świadom swego położenia życiowego.

W tym kontekście i w takim rozumieniu naświetla się w tej pracy temat świadomości przedsiębiorstwa jako organizacji. Wychodzi się od twierdzenia, że przedsiębiorstwo jest nie tylko organizacją uczącą się, ale też organizacją doznającą swego położenia rynkowego i przeżywającą swą sytuację. Innymi słowy, zmierza się do wykazania, że przedsiębiorstwo jest organizacją świadomą. Oczywiście podobnie jak wiedza przedsiębiorstwa jest wiedzą osób, również świadomość organizacji jest świadomością osób, które w niej pracują. Ponadto w części aplikacyjnej wykazuje się, że uwzględnienie aspektu świadomości przedsiębiorstwa w kierowaniu nim ma bardzo duże znaczenie dla sprawnego i skutecznego funkcjonowania organizacji. Zasadniczym wyrazem świadomości organizacji jest klimat i kultura organizacji.

Jaka jest struktura tej pracy? Rozwijając zagadnienie świadomości organizacji, omawia się najpierw zjawisko aktywności jako zasadniczego przedmiotu psychologii i nauk o człowieku. Następnie zarysowuje się podmiotową koncepcję świadomości, która pozwala na omówienie istoty klimatu i kultury organizacji, proponuje się też narzędzia do pomiaru owego klimatu i kultury. W ostatniej części omawia się zagadnienie znaczenia świadomości organizacji dla funkcjonowania organizacji na rynku pracy.

1. AKTYWNOŚĆ JAKO PRZEDMIOT PSYCHOLOGII I NAUK O CZŁOWIEKU

Życie człowieka jako aktywność ukierunkowana na jakość życia

Poznanie rzeczywistości polega na zrozumieniu rzeczy i związków między nimi, a zwłaszcza mechanizmów ich zmiany. Podstawową kategorią wyjaśniającą obserwowane zmiany stanu rzeczy jest działanie. D z i a ł a n i e (gr. *energeia*) ciała A jest przyczyną zmiany stanu ciała B. Polega ono na tym, że dwa różne ciała kontaktują się bezpośrednio i co najmniej jedno z nich zmienia swój stan¹.

Zrozumienie bytów żywych jest bardziej skomplikowane, gdyż ich zmiana nie jest wynikiem działania innego podmiotu, lecz stanowi wyraz w ł a s n e j aktywności. Wytworem tej aktywności jest nie tyle zmiana, ile zachowanie, które — owszem — zmienia się, lecz nie jest to zmiana mechaniczna, której przyczyną jest działanie czegoś na coś. Zachowanie nie jest prostą reakcją na bodźce materialne, lecz wytworem czynności samego podmiotu. Zachowanie może stawać się przewidywalną reakcją, lecz wówczas przestaje być ludzkie. Co zatem stanowi istotę ludzkich zachowań?

Należy je widzieć w kontekście życia. W ujęciu M. Kulczyckiego

przedmiotem naszych zainteresowań jest życie człowieka we wszystkich jego psychologicznych aspektach. Ujmuje się je jako zorganizowaną i rozwijającą się w zmieniającym się świecie aktywność, która jest ukierunkowana na radzenie

¹ Według teorii dynamicznej Arystotelesa do istoty aktu należy „udzielać się”. Arystoteles oznacza tą samą nazwą *energeia* akt i działanie. Każdy akt posiada zdolność działania. Aby w rzeczywistości działał, muszą być spełnione pewne warunki, a zwłaszcza czynnik działający musi: 1) stykać się z ciałem, które ma odebrać od niego działanie; 2) pod jakimś względem od niego się różnić, bo «podobne nie może działać na podobne»” (1992, s. 206).

sobie z codziennymi problemami życiowymi w dążeniu do osiągnięcia wysokiej jakości życia (1985b, s. 142).

W artykule tym wyjaśnia się, jak aktywność człowieka jest zorganizowana i jak się rozwija, co to znaczy, że jest ona ukierunkowana, jak rozumieć problemy, z jakimi człowiek radzi sobie w dążeniu do osiągnięcia wysokiej jakości życia. Wymaga to opisanie, czym jest aktywność człowieka w świecie.

Opis aktywności. Koncepcja czynności i wytworów

Koncepcja czynności i wytworów K. Twardowskiego (1965b) dostarcza podstawowych narzędzi pojęciowych do analizy ludzkiej aktywności. Zastosowanie repertuaru jej pojęć pozwala nie tylko ją opisywać, ale też wyjaśnić aktywność zorganizowanych systemów.

W języku tej koncepcji każde zachowanie jest wytworem czynności podmiotu i przez tę czynność się wyjaśnia. Analizując takie pary wyrazów, jak: chodzić — chód, krzyczeć — krzyk itd., Twardowski zauważa, że choć „można by zrazu przypuścić, że różność takich wyrazów jest tylko gramatyczna, a nie logiczna, tj. że dotyczy jedynie ich formy, a nie ich znaczenia”, to jednak „występuje [...] różność znaczeń, polegająca na tym, że czasownik uwydatnia przede wszystkim moment czynnościowy, rzeczownik — moment zjawiskowy” (1965b, s. 218).

Analizując tego rodzaju struktury zdaniowe zawarte w gramatyce języka, Twardowski przyjął, że wskazują one na ważne zależności logiczne. Skupił się zwłaszcza na tzw. przedmiotach wewnętrznych:

Gramatycy od dawien dawna — pisze — zwrócili uwagę na stosunek wzajemny takich wyrazów, mówiąc o tzw. figurze etymologicznej. Rozumieją przez nią konstrukcję, w której rzeczownik utworzony z tego samego tematu, co czasownik, odgrywa względem niego rolę dopełnienia (przedmiotu), zwanego w takich razach dopełnieniem (przedmiotem) wewnętrznym. Dopełnienie to może występować w bierniku, np. „tańczyć taniec” (1965b, s. 219).

W ramach tej koncepcji wytwór, jakim jest wykonana praca, wyjaśnia się czynnością, którą nazywa się również „pracą” (przedmiot wewnętrzny). Z uwagi na bliski związek czynności i wytworu wytwory nierzadko biorą nazwę od czynności, albo przeciwnie: czynności od wytworów. Tak też termin „organizacja” pochodzi od czynności organizowania: organizowania siebie lub organizowania kogoś. Organizowanie się jest tzw.

wytworem nieprzechodnim, organizowanie zaś kogoś — wytworem przechodnim.

Poznawcze wyróżnienie czynności pozwala sięgnąć w głąb obserwowanych zjawisk. Jest to stosunkowo proste w przypadku wytworów fizycznych, a więc obserwowalnych z zewnątrz: chód jest wytworem czynności fizycznej chodzenia. Przyczyna wytworu staje się mniej oczywista, kiedy analizuje się tzw. wytwory psychofizyczne, np. krzyk, który jest wyrazem czynności psychofizycznej krzyczenia. Czynności psychiczne nie są obserwowalne tak jak czynności fizyczne. W tym przypadku obserwuje się zachowanie i doznaje się go w wymiarze materialnym jako fali dźwiękowej, a domyślać się można czynności innych niż fizyczne, a mianowicie czynności psychicznych. Są one *z n a c z e n i e m* czynności fizycznych, natomiast czynności psychofizyczne wyrażają czynności psychiczne i ich wytwory, np. systematyczne działanie jest wyrazem posiadania planu. Czynności psychiczne kierują czynnościami fizycznymi i w efekcie powstaje wytwór złożony: psychofizyczny.

Obok kategorii czynności i wytworu Twardowski wprowadza termin „materiał”. *M a t e r i a ł e m* jest każda substancja, która zmienia swój stan pod wpływem działania. Pojawienie się materiału pozwala na *u t r w a - l e n i e* wytworów. Dlatego też można mówić o wytworach nietrwałych, takich jak śpiew, oraz wytworach trwałych, np. jak śpiew zapisany na taśmie lub innym nośniku. To, co się widzi, utrwala się w pamięci, jest ona zatem swoistym materiałem, który ma zdolność zmiany pod wpływem czynności psychicznych; powstają tzw. ślady pamięciowe.

Wytwory mogą być rozmaite: materialne i niematerialne, trwałe i nietrwałe, przechodnie i nieprzechodnie. Wytwory przechodnie to wszelkie zmiany w otoczeniu osoby pracującej. Są to zmiany dwojakie, na co zwrócił uwagę T. Tomaszewski (1979). Najpierw takie, które powstają wskutek relacji wzajemnego oddziaływania (podmiot działa na otoczenie, np. formuje glinę, otoczenie zaś działa na podmiot, np. niska temperatura wyziębienia organizm). Następnie dochodzi też do zmiany istotnych dla podmiotu relacji, które określa on jako relacje zależności. Istotą tych relacji jest to, że w swoim życiu człowiek jest powszechnie uwarunkowany różnymi elementami otoczenia i jego całościowym stanem, np. obecnością tlenu w powietrzu i ogólnym stanem atmosfery.

Z kolei wytwory nieprzechodnie to zmiany, jakie zachodzą w samym podmiocie: nietrwałe, jak np. zmęczenie, ale też wszelkie szeroko rozumiane doświadczenia nabyte, a więc wytwory (podmiotowe) trwałe: stan zdrowia

(wydolność organizmu), stan emotywny (i odporność na doznania), pamięć, wrażliwość i pobudliwość; są to tzw. dyspozycje.

Znaczenia koncepcji czynności i wytworów w analizie zachowania nie da się przecenić. Chroni ona bowiem przed pewnym uproszczeniem, przed ujmowaniem zachowania w sposób czysto nominalny. Zamiast bowiem użyć np. zwrotu „wykonywanie pracy”, w którym praca jest „przedmiotem wewnętrznym”, panuje tendencja, aby mówić o „pracy”, bądź „pracowaniu”, co zwraca uwagę wyłącznie na wytwór jako zjawisko zewnętrzne i materialne. Tymczasem pracuje maszyna (działa mechanicznie), człowiek zaś **w y k o n u j e** pracę. **P r a c a** jest **t o w y s i ł e k c z ł o w i e k a**, który polega na przekształcaniu zasobów na wartościowe wytwory. I właśnie ów wysiłek interesuje psychologa, zwłaszcza w psychologii pracy, gdyż dzięki niemu następuje przekształcanie zasobów. Ponadto wszelka analiza procesów wytwarzania wymaga wyjaśnienia przez wskazanie na czynności, które prowadzą do wytworów. Podstawowy fakt czynności dowolnych, a więc to, że człowiek podejmuje pracę, że ją wykonuje, wyjaśnia się wskazaniem na jego **w o l ę** jako dyspozycję do podejmowania wysiłku oraz na jego czynności poznawcze dostarczające motywów, które osoba bierze pod uwagę w momencie decyzji i wyboru (Jarosiewicz, 2010c).

Zachowanie jako wytwór czynności podmiotu

Przedmiot psychologii w kategoriach koncepcji czynności i wytworów definiuje Mieczysław Kreutz, uczeń K. Twardowskiego. Ujmuje on zachowanie jako materialny wyraz procesów psychicznych:

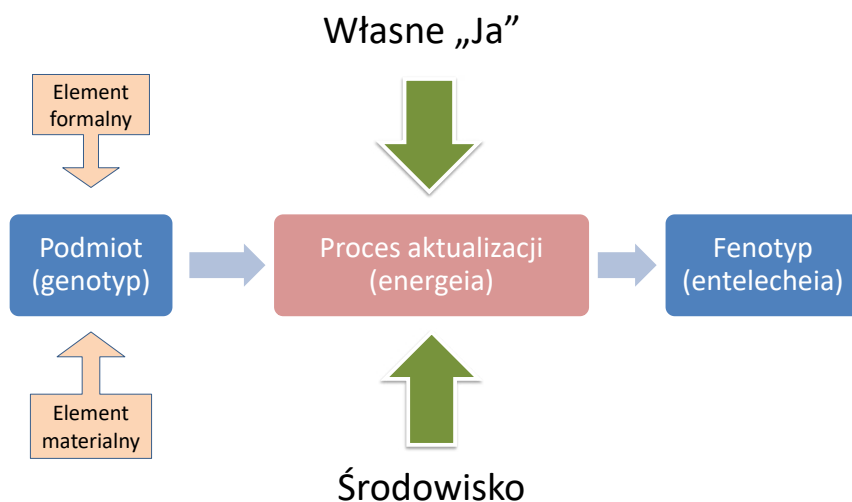
Przedmiotem psychologii są zjawiska psychiczne, [...] a także i warunki powstawania i przebiegu zjawisk psychicznych, a więc w pierwszej linii tzw. *dyspozycje psychiczne* (to znaczy właściwości istot żywych, a specjalnie człowieka, od których zjawiska psychiczne zależą) oraz te zjawiska fizyczne, w których pewne procesy psychiczne się wyrażają, jako tzw. *symptomy fizyczne*, i te, które są od psychiki zależne — jak przede wszystkim *ruchy* i *czynności* dowolne. Wymienione zjawiska fizyczne można nazwać „*z a c h o w a n i e m s i ę*” danej jednostki (Kreutz, 1949, s. 16).

Pomija on warunki zewnętrzne, gdyż te o tyle wyjaśniają zachowanie, o ile działają poprzez zjawiska psychiczne. (Na czym to swoiste oddziaływa-

nie polega, zostanie wyjaśnione dalej)). Zachowanie jako zjawisko psychofizyczne jest wytworem czynności samego podmiotu osobowego.

Również rozwój nie jest jedynie zmianą zachowania, lecz tym, co wyjaśnia obserwowaną zmianę — jest zmianą stanu podmiotu, jego czynności i ich wytworów, co powoduje, że zmiana bytów żywych jest jakościowo odrębna od zmian materii nieożywionej (Przetacznik-Gierowska i Włodarski, 1996).

W związku z tym myślenie o życiu wymaga — jak to zaproponował inny uczeń Twardowskiego, Kazimierz Ajdukiewicz — określonej logiki. Jest to tzw. logika pragmatyczna (Ajdukiewicz, 1965), czyli sposób myślenia o zjawisku życia, które jest procesem przejścia od potencji do aktu, nie zaś reakcją na bodźce. Wyjaśnianie życia wymaga odwołania się do samego bytu, który się aktualizuje, a nie tylko do jego otoczenia. Byt żywy jest bowiem podmiotem, to jest źródłem swego istnienia i działania, jego istotną przyczyną. To źródło się zmienia, a otoczenie staje się koniecznym warunkiem rozwoju.



Rys. 1. Rozwój jako proces przejścia od możliwości do aktu

Na powyższym rysunku rozwój jest ilustrowany jako proces aktualizacji, tj. przejście od możliwości (genotyp) do jej urzeczywistnienia w postaci feno-

typu. Warunkiem procesu są pewne elementy otoczenia. Obok warunków środowiskowych warunkiem jakościowo nowym jest obraz siebie (własne „ja”). Termin *energeia* to tyle, co działanie, zaś *entelecheia* to stan osiągnięty w wyniku działania.

Koncepcja czynności i wytworów wnosi sposób myślenia typowy dla nauk humanistycznych. Wyjaśniają one zachowanie człowieka, sięgając głównie do danych doświadczenia wewnętrznego. Jak pisze Kazimierz Ajdukiewicz, przedstawiciel szkoły lwowskiej:

Metodologia pragmatyczna należy do nauk o postępowaniu człowieka, a więc do nauk humanistycznych. Stosuje też same metody właściwe tym naukom, które różnią się wybitnie od metod stosowanych w matematyce (1965, s. 177).

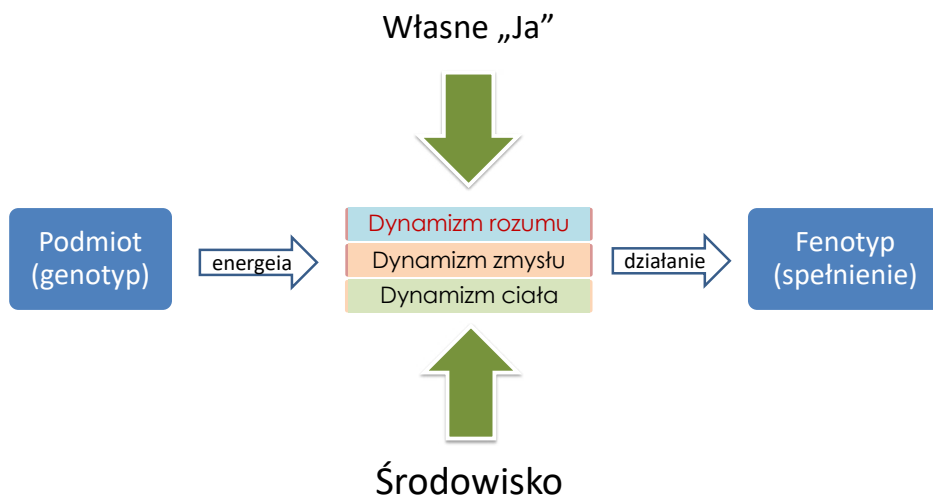
Właściwe metodzie humanistycznej jest rozumowanie indukcyjne, w którym postuluje się istnienie czynności psychicznych wyjaśnających obserwowane wytwory. Czynności te — oraz ich wytwory wewnętrzne — są przedstawiane w postaci modelu teoretycznego postulowanych zjawisk.

Skoro zachowanie nie jest reakcją na bodźce sytuacji, to jest wytworem czynności samego podmiotu. Koncepcja czynności i wytworów pozwala na jasne myślenie o zmianie zachowania i na wyjaśnianie tej zmiany; zmiana zachowania jest wytworem materialnym zmiany stanu podmiotu, jego rozwoju. Rozwija się podmiot, nie zaś jego zachowanie — ono się jedynie zmienia.

Zrozumieć zachowanie oznacza nie tylko opisać jego materialny stan, ale wyjaśnić, na czym polega sama czynność, która wyraża się w zachowaniu. W myśleniu o człowieku kluczowy jest termin „czynność” (Jarosiewicz, 2013a). Czynność rozumie się jako wytwór procesu aktualizacji podmiotu, czyli proces przejścia od potencji do aktu (zob. rys. 1).

Podmiot aktualizuje się na trzech poziomach swojego dynamizmu (potencjalności)²: jako dynamizm reaktywny ciała, jako dynamizm zmysłowy, tj. poznanie zmysłowe i wzruszenia, oraz jako dynamizm rozumu, tj. intelekt.

² Użyto tu liczby pojedynczej, gdyż ciągle mówi się o jednym dynamizmie, ale na trzech jego poziomach funkcjonalnych.



Rys. 2. Trzy poziomy dynamizmu podmiotu osobowego

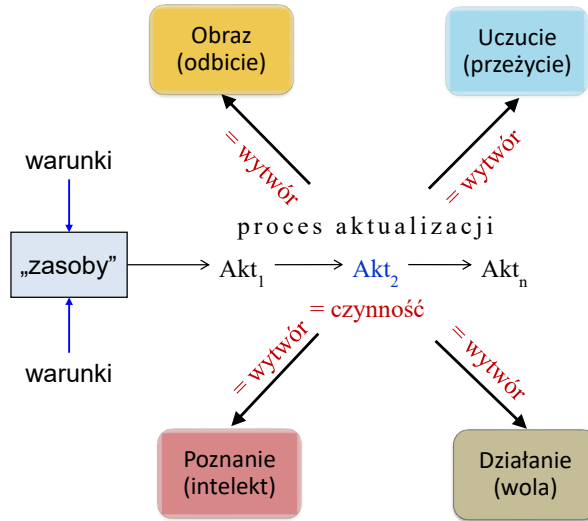
Czym innym więc są zachowania, które wyrażają ciało i jego reakcje, a czym innym zachowania, które wyrażają dynamizm ciała, ale w obrębie dynamizmu zmysłowego. Zachowania te wyrażają z i n t e g r o w a n ą strukturę dynamizmu zmysłowego i reaktywności ciała, tj. t e m p e r a - m e n t. Ale zachowanie może też wyrażać dynamizm zmysłowy (wzruszenia i podniecenia) zintegrowany w obrębie nadrzędnego dynamizmu woli; mówi się wtedy o c h a r a k t e r z e. W wyniku aktualizacji, czyli po prostu doświadczania warunków życia, powstają też wytwory p o z n a n i a zmysłowego i pojęciowego. A zatem świat czynności psychicznych jest bardzo złożony.

Badacze wskazują na pewne stany, które różnią się j a k o ś c i o w o od wiedzy. Zjawiska te zostały określone jako *qualia*. Najogólniej rzecz biorąc, termin ten wskazuje na wytwory przeżycia, na zjawiska dane w pierwszej osobie (Chalmers, 2010), np. „jestem smutny” czy też „zaangażowany uczuciowo w relacje”. Nasuwa się przy tym pytanie o to, jakie elementarne stany podmiotu można wyróżnić. Innymi słowy, co się zmienia w podmiocie i na jakie zjawiska podmiotowe należy wskazać, aby wyjaśnić *qualia*.

Wytwory czynności podmiotowych są wielorakie. Powstają też trwałe wytwory podmiotowe, a więc różne s t a n y p o d m i o t u. Można je ująć w czterech grupach.

W obserwacji dany jest dynamizm materialny podmiotu, którego wytworem jest działanie. Natomiast w doświadczeniu wewnętrznym dane są

treści przedmiotowe, czyli wytwory poznania. Jest to wszelka wiedza, która jest wytworem poznania zarówno zmysłowego, jak i umysłowego (intelekt). Obok stanów materialnych podmiotu istnieją stany niematerialne, czyli nie-trwałe u c z u c i a oraz trwałe d ą ż e n i a. Na koniec wyróżnia się dane w refleksji umysłowej o b r a z y siebie i świata, wrażenia i wyobrażenia, które są wytworem odzwierciedlenia wiedzy i samowiedzy.



Rys. 3. Cztery rodzaje zjawisk psychicznych

W dalszych analizach model ten będzie rozwinięty (zob. dalej: rys. 11, s. 36).

Przedsiębiorstwo jako organizacja

W kategoriach koncepcji czynności i wytworów przedsiębiorstwo rozumiane jako organizacja najpierw jest również „przedmiotem wewnętrznym”, czyli wytworem czynności tworzenia stanów nowych³, a następnie przyobleka się w „ciało”, jakim są tzw. zasoby. Inaczej nie sposób pojąć, co powoduje, że pojawia się „grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporząd-

³ W tym procesie można wyróżnić orientację w sytuacji rynkowej, projektowanie nowych relacji lub ich optymalizowanie oraz podejmowanie decyzji (Jarosiewicz, *Psychologia kierowania szkołą. Jak sprawczo, twórczo i sprawnie rozwijać talenty?*, 2010c). Istotne są zwłaszcza decyzje, które sprawiają „podmiotowe ukierunkowanie aktywności” (Kulczycki, 1990). Organizacja jest zawsze czyjaś, gdyż ktoś ją tworzy i bierze za nią odpowiedzialność.

kowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów” (Griffin, 1998, s. 36). Jest to możliwe tylko wtedy, gdy pojawia się ktoś, kto jest podmiotem sprawczym, kto tworzy ów porządek i kto go urzeczywistnia poprzez „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” (tamże, s. 38). Tylko człowiek może „mieć zamiar” realizować cele (nawet jeśli zamiar ten jest już tylko zapisem w statucie lub istnieje jako „misja i wizja” organizacji), musi się więc pojawić ktoś, kto te zapisy ożywi i spowoduje, że organizacja stanie się faktem. Zasoby mogą się zmieniać, mogą się zmieniać działania, lecz pozostaje zestaw celów, które powodują, że w istocie niewiele się zmienia. W związku z tym w naukach o zarządzaniu pojawia się metafora organizacji jako organizmu. Jest ona znacznie trafniejsza niż ujmowanie organizacji jako „maszyny” (Hofstede i Hofstede, 2007).

Niniejsza praca ma na celu poszerzenie tej optyki przez sięgnięcie do *metafory organizacji jako osobowości*. Można się nawet pokusić o stwierdzenie, że nie jest to tylko metafora, lecz trafne oddanie faktów: organizacja to wyraz osobowości jej twórców. Staje się to oczywiście możliwe przy określonym pojmowaniu osobowości.

Osobowość rozumie się tu jako wytwór osoby, która poprzez swoje czynności rozciąga swoje „ja” na otoczenie, traktująca otoczenie jako „moje”. Jak wyjaśnia Joseph Nuttin, twórca relacyjnej koncepcji osobowości:

tę formę życia psychicznego, która stanowi osobowość, cechuje m.in. niezwykle rozwój funkcji poznawczych, pozwalający jednostce nie tylko postrzegać świat i działać w nim, ale również postrzegać siebie czy poznawać siebie jako jednostkę działającą w obliczu innych ludzi i świata. To postrzeganie i poznanie siebie, czyli *s a m o ś w i a d o m o ś ć*, jest formą *p o s i a d a n i a s i e b i e*, które stanowi zasadniczy element świadomości upersonalizowanej (Nuttin, 1968, s. 42).

Osoba „poznaje siebie”, a przez to „posiada siebie” i w swoim obrazie rzeczywistości oznacza się jako „ja”. Natomiast to wszystko, z czym wchodzi w relacje, określa jako „moje”.

Termin *j a* — pisze dalej Nuttin — oznacza z jednej strony konkretną osobę jako podmiot czy sprawcę czynności psychicznej (*ja*), a z drugiej strony — jako podmiot poznany przez siebie samego, tj. wszystko to w nas, co występuje na poziomie świadomości. Jednakże termin *j a* oznacza niekiedy osobę jako całość, a zwłaszcza osobę w jej ogólnej formie cielesnej. Wiadomo także, że dzięki

procesom identyfikacji to ogólne ja (wszystko to, co moje) rozciąga się na inne osoby i niektóre rzeczy szczególnie związane z ja w sensie ścisłym. W tym właśnie znaczeniu można powiedzieć, że psychiczne granice ja są zmienne i umiejscawiają się poza obrębem granic cielesnych: przedłużeniem ja jest narzędzie trzymane w ręku itp. (*Struktura osobowości*, 1968, s. 44).

Również każda organizacja jest „przedłużeniem ja”, jako że wchodzi w zakres osobowości, czyli tego, co podmiot sprawczy uważa za „moje”.

Warto zauważyć, że pojęcie organizacji nie od razu stosuje się na oznaczenie przedsiębiorstwa czy w ogóle struktur technicznych. Przede wszystkim ciało człowieka jest pewną organizacją: różne organy stanowią funkcjonalną całość zdolną do samodzielnego życia. Może to być organizm jako „zorganizowana materia”⁴ lub osoba jako struktura świadomościowa, w końcu jakiś obraz rzeczywistości, czyli osobowość. Najogólniej rzecz biorąc, organizacja jest to każdy zespół elementów, który tworzy zorganizowaną całość. Pierwszą taką całością daną w obserwacji są istoty żywe. Organizacje wytwórcze posiadają wszelkie cechy ustrojów żywych, toteż metafora organizmu odniesiona do przedsiębiorstwa wydaje się trafna⁵.

Niniejsza analiza obejmuje nie tylko sam wytwór, ale też czynność, czynność organizowania, która wyjaśnia powstawanie zorganizowanych wytworów.

Kulczycki (1990) wskazuje na czynność, czy też dłuższy proces organizowania siebie, w którym materiałem jest własne życie w aspekcie fizycznym i psychicznym. Wytworem tej czynności jest konstytucja, temperament i charakter. Również całe życie człowieka jest wytworem procesów organizowania. Można zamiennie mówić o osobowości i o życiu człowieka, które jest właśnie zewnętrznym wyrazem osobowości.

Aspekt podmiotowy i przedmiotowy aktywności — model

W całościowym doświadczeniu człowieka można wyróżnić dwa aspekty ludzkiej działalności (zachowania): aspekty podmiotowe i przedmiotowe

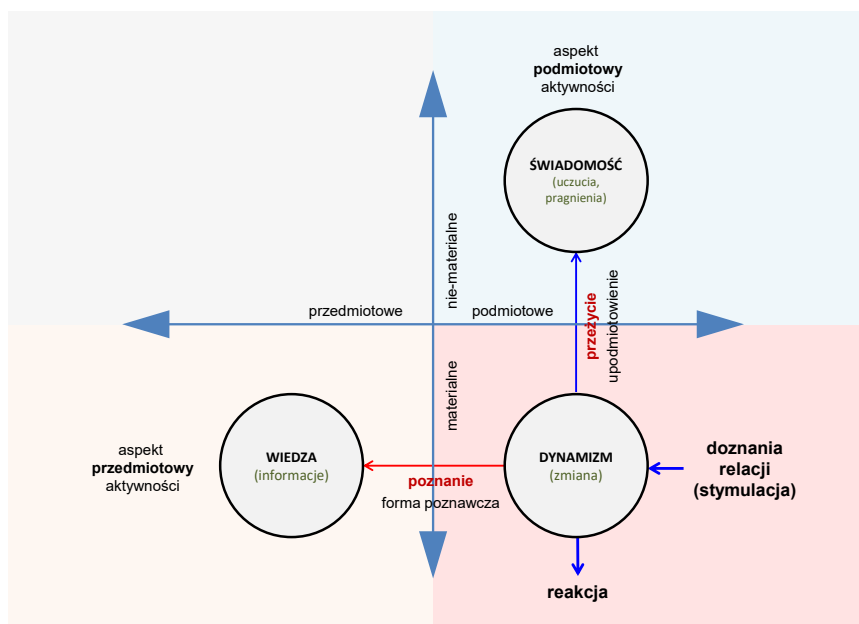
⁴ „O organizmie w ścisłym sensie mówi się, aby wskazać na zespół zintegrowanych czynności biologicznych i fizjologicznych, włączając strukturę anatomiczną, która leży u podłoża tych funkcji” (Nuttin, 1968, s. 39).

⁵ „Organizm [gr. *organon* — ‘narzędzie’, ‘narząd’]: 1. istota żywa, ustrój cielesny człowieka; twór roślinny lub zwierzęcy, którego poszczególne części i struktury tworzą zharmonizowaną pod względem funkcjonalnym całość, wykazującą wszelkie cechy życia (przemiany materii, zdolność wzrostu, rozwoju i rozmnażania się). 2. *przen. metodol.* zespół elementów tworzących całość; jednostka organizacyjna” (*Słownik wyrazów obcych*, 1980).

(Kulczycki, 1985a). Należy opisać, w jaki sposób te dwa aspekty można wyodrębnić poznawczo.

W obserwacji człowiek jest „rzeczą między rzeczami”. Jednak w doświadczeniu wewnętrznym jest nie tyle rzeczą, ile istotą obdarzoną świadomością, dzięki której przeżywa siebie. „Istota jest świadoma — pisze Chalmers — jeśli istnieje coś takiego jak bycie tą istotą” (2010). Co to znaczy „być”?

Pojęcie aktywności nawiązuje do koncepcji hylemorfizmu Arystotelesa, który w ten sposób wyjaśnia zmianę bytów żywych, czyli podmiotów (O duszy, 1992). W koncepcji tej człowiek jest rozumiany jako złożona substancja, w której można wyróżnić poznawczo element formalny i materialny (zob. rys. 1). Dlatego też człowiek może być poznany jako materia, która jest jakoś uformowana, gdyż poznanie ujmuje właśnie *f o r m ę* tego, co jest poznawane. Wytworem czynności poznania jest przejście *f o r m y* *s u b s t a n c j a l n e j*, która istnieje w poznającym jako forma *p o z n a w c z a*. W aspekcie formalnym każda rzecz i każde zjawisko staje się *p r z e d m i o t e m* poznania⁶, a cały proces można określić jako „uprzedmiotowienie”. Jest to właśnie aspekt *p r z e d m i o t o w y* w analizie podmiotu.



Rys. 4. Przedmiotowy i podmiotowy aspekt aktywności

⁶ Jest to zgodnie z terminologią podaną za Twardowskim: „przedmiot wewnętrzny”, wytwór psychiczny czynności poznania; można zatem powiedzieć, że poznając, zdobywa się poznanie, czyli wiedzę.

Objaśnia to powyższy rysunek. Wyróżnia się dwa aspekty, czy też dwa wymiary zjawisk psychicznych: wymiar podmiotowo-przedmiotowy oraz wymiar materialno-niematerialny. Wymiar przedmiotowy powstaje jako wytwór poznania, wymiar zaś niematerialny jako wytwór przeżycia. Aspekt podmiotowy to zarówno bycie podmiotem, jak i przeżycie tej podmiotowości. Na poziomie zupełnie podstawowym podmiot doznaje relacji ze światem, tak biologicznie (cieleśnie), jak i zmysłowo, oraz ulega zmianie (np. ogrzewa się) lub reaguje na pewne podniety (bodźce).

W aspekcie przedmiotowym wiedza jest wytworem trwałym poznania, które polega na przejściu form poznawczych, czyli tego, co jest doznawane zmysłowo w bezpośrednim kontakcie ze światem. Wiedza o formach żywych stanowi zasadniczy przedmiot psychologii poznawczej i szeroko rozumianej kognitywistyki.

Jedna substancja może stać się przedmiotem poznania wielu nauk. Fizyka może badać człowieka w jego aspekcie m a t e r i a l n y m: rozciągłości i masowości, chemia — zjawiska chemiczne, biologia — funkcjonowania organizmu, itd. Dla psychologa podmiot to nie tylko „coś”, co można poznawać w różnych sytuacjach. Jest to również „ktoś”, k t o j e s t c i a ł e m.

W aspekcie podmiotowym i materialnym człowiek dany jest jako s t a n e l e m e n t u m a t e r i a l n e g o s u b s t a n c j i, czyli stan „ciała mającego w możliwości życie” (jak to ujął Arystoteles). Można tu pokazać pewną analogię. Samochód prowadzony przez kierowcę dany mu jest przedmiotowo jako samochód, a nie rower. Ale kierowca ma też dany stan pojazdu: stan paliwa, poziom ciśnienia powietrza w oponach itd. Jest to nie tyle poznanie samochodu, co kontrola jego stanu. Obraz ten zawodzi w jednym aspekcie: kierowca i samochód to dwie różne substancje, podczas gdy o s o b a, która doznaje i przeżywa stan swego ciała, oraz to ciało to ta sama substancja, dana n a d w a s p o s o b y. Pierwszy sposób to istnienie człowieka jako złożonej substancji, drugi zaś to istnienie w postaci przeżycia stanu tej substancji. P r z e ż y c i e jest czynnością osoby, która upodmiotawia wartości (relacje), tj. uznaje je za własne, odpowiednie dla siebie. Wytworem przeżycia jest s t a n o s o b y, określane jako stan świadomości. Stan świadomości jest u w a r u n k o w a n y stanem ludzkiej natury, która jest w istocie cielesna, zmysłowa i rozumna. Podmiot materialny i świadomość to d w i e r ó ż n e e g z y s t e n c j e t e g o s a m e g o b y t u. Na ten ważny aspekt zwrócili uwagę psychologowie humanistyczni, pisząc o stawianiu się człowieka sobą, czyli osobą (Rogers, 2014).

Oczywiście bierze się pod uwagę nie tylko przeżycie podmiotu w jego wymiarze materialnym (organizm, ciało), gdyż pojęcie stanu obejmuje to

wszystko, co może zmienić swój układ. William James (2002), który podał pierwszy opis tzw. „ja” empirycznego, wyróżnił „ja” cielesne, tj. związane z przeżyciem ciała (gr. *sōma*), „ja” społeczne i „ja” duchowe. „Ja” społeczne związane jest z przeżyciem ciała społecznego, w którym uczestniczy podmiot. Ciało to oznacza się terminem greckim *sarx*. Ciało w tym znaczeniu to każdy układ elementów, które tworzą jakąś strukturę, a więc również ciała algebraiczne, grupa społeczna itd. w takim znaczeniu również p r z e d - s i ę b i o r s t w o j e s t c i a ł e m. W związku z tym może też być przeżywane. Czym innym jest poznać swoją organizację, swoje miejsce pracy, a czym innym przeżyć ją jako wartość, czyli sumę relacji, które łączą system mniejszy (człowiek) z systemem większym (organizacja).

Rozwój zawodowy i warunkujące go relacje

System i organizacja

Rozwój jest to przemiana stanu podmiotu, która wyraża proces przejścia od możliwości do spełnienia. Przemiana ta jest uwarunkowana relacjami ze światem. Z kolei w obserwacji owa istotowa zmiana jest dana jako zachowanie. Samo zaś zachowanie jest wytworem czynności podmiotu, który kieruje sobą, opierając się na własnych celach i sposobach ich osiągnięcia. Zarówno cele, jak i sposoby są związane z relacjami, jakie zawiązują się pomiędzy podmiotem a jego otoczeniem.

T. Tomaszewski w zaproponowany przez siebie ujęciu systemowym (1979) wskazał, że cechą systemów jest ich zorganizowanie:

Dla właściwego zrozumienia wzajemnych stosunków człowieka z jego środowiskiem istotne znaczenie ma pojęcie organizacji. Związki zachodzące między elementami środowiska tworzą mniej lub bardziej zwarty system. Systemem nazywamy zbiór elementów powiązanych między sobą w taki sposób, że stanowią one całość zdolną do funkcjonowania w określony sposób (tamże, s. 15).

Termin „organizacja” oznacza więc pewną cechą systemu, sposób jego zorganizowania, ale też i sam system. W pracy pt. *Rozwój wszechstronny i ukierunkowany* Tomaszewski rozwija to ujęcie, stwierdzając:

w rzeczywistości mamy do czynienia raczej z mniej lub bardziej zorganizowanymi układami czy „systemami”. Jedne i te same elementy mogą wchodzić w skład różnych układów zorganizowanych i zależnie od zasady i poziomu ich

organizacji zarówno cały system, jak i jego poszczególne elementy mogą nabierać różnych cech. W ten sposób mogą pojawiać się cechy zupełnie nowe, które nie dają się żadną miarą przewidzieć na podstawie samych elementów rozpatrywanych każdy z osobna. Przyjęcie tezy, że rozwój odbywa się nie tylko przez wzrost, ale przede wszystkim przez zmianę organizacji systemów rozwijających się, przez podnoszenie się ich poziomu organizacyjnego, prowadzi do przyjęcia możliwości zachodzenia również zmian jakościowych w rozwoju człowieka i pojawienia się u niego także cech jakościowo nowych w porównaniu z punktem wyjściowym przy urodzeniu (1984, s. 197).

Podaje też zarys teorii rozwoju: „akcent musi być położony na interpretację strukturalną czy organizacyjną [...]; rozwój wszechstronny oznaczałby [...] organizację wewnętrzną człowieka stwarzającą optymalne wewnętrzne warunki jego życia, rozwoju i aktywności” (tamże, s. 198).

Relacje autoteliczne i instrumentalne

Jak podkreśla T. Tomaszewski:

stosunki zachodzące między elementami środowiska [...] różnią się między sobą także jakościowo. Ogromna różnorodność tych stosunków daje się sprowadzić do dwóch podstawowych rodzajów: są to stosunki wzajemnego oddziaływania (interakcje) i stosunki wzajemnej zależności, inaczej mówiąc poszczególne elementy środowiska są wobec siebie nawzajem przyczynami i warunkami (1979, s. 14).

Zauważa też:

niektórzy teoretycy proponują pominięcie jakościowego charakteru stosunków zachodzących między człowiekiem a otoczeniem i uwzględnienie tylko ich aspektu ilościowego, głównie w postaci zależności statystycznych. Ilościowe ujmowanie stosunków między człowiekiem a jego otoczeniem ma niewątpliwie duże znaczenie dla rozwoju psychologii naukowej, jednakże tylko wtedy, gdy jego podstawą jest analiza jakościowa (tamże).

Z punktu widzenia rozwoju ważne są zwłaszcza relacje wzajemnej zależności. T. Tomaszewski charakteryzuje je następująco:

Stosunki wzajemnej zależności mają charakter funkcjonalny i polegają na tym, że życie i działalność człowieka może przebiegać normalnie tylko przy istnieniu określonych elementów otoczenia i przy określonych ich stanach i związkach (tamże).

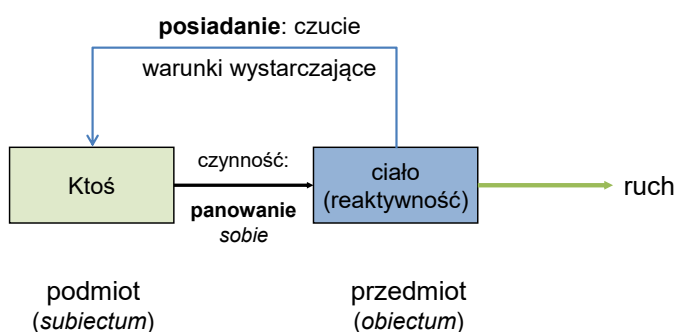
Są to zasadnicze kategorie pojęciowe: stany określonych systemów, również systemów żywych, oraz relacje — w nich i pomiędzy nimi. Rozwój to właśnie zmiana określonych stanów uwarunkowana relacjami „ja” — świat.

Na przykład — wyjaśnia Tomaszewski — człowiek może żyć i pracować tylko w określonej temperaturze otoczenia, przy określonym ciśnieniu, przy określonym składzie atmosfery, przy stałym dopływie pożywienia, przy określonej pomocy i opiece ze strony innych ludzi itp. I odwrotnie, istnienie niektórych elementów otoczenia zależy od określonej działalności ludzi, a nawet samej ich obecności. W tych przypadkach inne elementy otoczenia nie są przyczyną życia i działalności człowieka, ale ich warunkiem (1984, s. 14–15).

Relacje doznawane jako wartościowe składają się na *k l i m a t*, w jakim dana osoba pragnie żyć i pracować. Natomiast relacje instrumentalne, które warunkują sprawne działanie, stają się elementem kultury.

Kierowanie sobą

Przeniesiono owe ustalenia na zarządzanie i kierowanie ludźmi. Według Tadeusza Listwana „zarządzanie jest mechanizmem interakcji: sprawczy podmiot — przedmiot oddziaływania” (1986). Wymienionym tu „przedmiotem oddziaływania” są nie tylko podmioty zewnętrzne, tj. pojedynczy podwładni i grupy, które podlegają kierownikowi, ale też on sam. W tym sensie mówi się np. o kierowaniu sobą.



Rys. 5. Podmiotowo-przedmiotowa relacja kierowania sobą

Zarówno w zarządzaniu innymi, jak i w kierowaniu sobą występuje opór. To wszystko zaś, co stawia o p ó r działającemu, określa się terminem

obiectum. Warunkiem radzenia sobie z naturalnym oporem jest poznanie sytuacji. Z uwagi na to, że źródłem tego poznania jest to, co stawia opór, określa się ten proces mianem obiektywizacji. Podmiot działający i poznający oznacza się natomiast terminem *subiectum*. W przypadku kierowania sobą sposobem poznania jest przede wszystkim czucie. W powyższym modelu interakcyjnym czucie pozwala na poznawcze posiadanie siebie (jest to jego funkcja), które jest warunkiem panowania nad sobą.

W języku koncepcji czynności i wytworów kierowanie sobą jest czynnością osoby. Czynność ta wymaga z jednej strony dyspozycji do władania sobą, a więc woli, a następnie celów, których funkcją jest ukierunkowanie zachowania. Oprócz dynamizmu woli warunkiem kierowania sobą jest czucie, dzięki któremu ciało staje się pierwszym przedmiotem dla podmiotu. Przedmiot ten staje się materiałem dla sprawczego panowania nad sobą. Z kolei wytworem tej czynności jest ruch, który wyraża nie ciało, lecz podmiot. Dlatego stwierdzono (za Lewickim, 1978, s. 4), że zachowanie się nie jest reakcją na bodźce, lecz aktem kierowanym przez człowieka.

Czucie w funkcji posiadania siebie

Dzięki posiadaniu czucia ciało jako podmiot substancjalny zostaje uprzedmiotowione i staje się przedmiotem posiadania. Nie jest to posiadanie poznawcze, w którym poznający przejmuje formę danej rzeczy. Jest to posiadanie ciała jako materiału czy też organu do władania sobą. Czym innym zaś — o czym dalej — jest funkcjonowanie ciała jako organizmu. Jest ono kierowane za pomocą funkcji, tj. czynności wegetatywnych. Dzięki czuciu (posiadaniu) ciało jako ciało staje się przedmiotem panowania nad sobą. Zjawisko to można określić terminem „samostanowienie”.

Powoduje to znaczną zmianę w zachowaniu. Wyrazem czynności fizjologicznych, które są kierowane poprzez układ wegetatywny, są reakcje cielskie. Wyrazem zaś samostanowienia jest zachowanie, czyli ruchliwość, która wyraża czynności osoby. Jest to zasadnicze stwierdzenie: człowiek jako osoba nie reaguje na bodźce (reaguje jego ciało), lecz zachowuje się tak lub inaczej. Z kolei fundamentem dla zdolności zachowania się jest posiadanie siebie w czuciu. Kiedy ktoś czasem nie czuje swego ciała — nie potrafi też nim władać. W firmie analogiczną sytuacją byłby brak informacji o załodze, co uniemożliwia kierowanie.

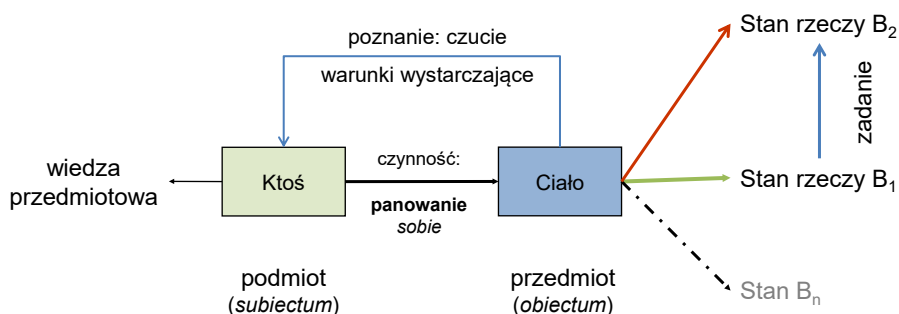
Czym zatem jest czucie? Nie jest tylko poznaniem, czyli posiadaniem formy (treści) danej substancji, co buduje wiedzę o tym, co to jest — wiedzę, warto zauważyć, bezsilną wobec poznanej rzeczy. Trzeba dopiero podjąć

działanie, w którym owa rzecz będzie obiektem zmian. Posiadanie ciała za pomocą czucia warunkuje panowanie temu ciału w działaniu. C z u c i e jest zjawiskiem swoistym (elementarnym), nowym jakościowo. Istotna jest jego funkcja: uprzedmiotowienie; ciało jako podmiot staje się przedmiotem i materialem dla działania „ja” podmiotowego.

Termin „materiał” jest tu zastosowany w znaczeniu czysto technicznym, nadanym mu przez K. Twardowskiego. Każde działanie ogarnia jakiś materiał i przekształca go w wytwór. M a t e r i a ł e m jest to wszystko, co jest zdolne zmienić swą strukturę pod wpływem czynności podmiotu. W działalności technicznej drewno jest uformowane w jakiś mebel. Drewno pozostało drewnem, lecz jego forma uległa zmianie. Materia może przejść w stan energii, cieplnej lub innej, jak dokonuje się to w elektrowni. Dzięki materiałowi wytwory mogą zostać utrwalone, stają się wytworami m a t e r i a l n y m i, a czasem też t r w a ł y m i. Ruch ciała i jego ruchliwość są wytworem materialnym, choć nietrwałym, i jako taki może być obserwowany. W ruchach c i a ł o w y r a ż a s o b ę, podczas gdy w reakcjach organizmu wyrażają się czynności (uczynnienia) fizjologiczne.

Czucie jako poznanie zmysłowe

Początkowo ruchliwość nie jest ukierunkowana. Ukierunkowanie ruchu wymaga celów, jego zaś dynamika i zawartość energetyczna — motywów. Motywów tych dostarcza poznanie. Może to być poznanie sytuacji zewnętrznej lub poznanie stanu własnego organizmu.



Rys. 6. Czucie w funkcji poznania

Czucie w funkcji poznania pełni funkcję przejmowania form poznawczych rzeczy, z którymi podmiot kontaktuje się poprzez zmysły, np. czucie części własnego organizmu lub dotyk. Dotyk nabiera znaczenia w pracy

stolarza, który ocenia gładkość powierzchni, albo masażysty, który czuje poprzez dotyk temperaturę ciała i napięcie mięśni pacjenta. Poznanie może pojawić się w postaci aktywnej, tak jak wówczas kiedy ktoś poznaje znaczenie liter alfabetu Braille'a, lub pasywnej, kiedy przypadkowo coś dotyka skóry i podmiot stara się poznać to, co na niego działa.

Wszystko to, z czym możliwy jest kontakt zmysłowy, staje się przedmiotem poznania, o ile się zmienia i oddziałuje na organ zmysłowy. W ten sposób nie tyle ciało, ile o r g a n i z m s t a j e s i ę p r z e d m i o t e m p o z n a n i a; jest to inny aspekt niż poznanie organizmu jako ciała dane w obserwacji (zmysł wzroku).

Należy zauważyć, że w założeniach koncepcji hylemorfizmu Arystotelesa nie jest możliwe poznanie owego materiału, jakim jest ciało, gdyż termin „poznanie” oznacza przejście jego formy. Możliwe natomiast jest posiadanie, któremu podlega c a ł y p o d m i o t tak lub inaczej uformowany, a więc będący rośliną, zwierzęciem lub człowiekiem (określonego gatunku). Możliwe jest jednak czuciowe uprzedmiotowienie (poznanie) organizmu i jego funkcji (o ile tylko są one unerwione), z czym można się spotkać w rozmaitych formach ćwiczeń, które mają na celu wpływ na pewne funkcje organizmu i jego reakcje. Jest tak np. podczas ćwiczeń jogi lub w hipnozie.

Wskazuje to na inne zagadnienie: W organizmie człowieka wyróżnia się funkcje vegetatywne, które są wspólne dla roślin, oraz funkcje zmysłowe (reakcje i poznanie zmysłowe). Funkcje zmysłowe zapewniają zdolność do ruchu, czego nie obserwuje się u roślin. Poznanie czuciowe wydaje się ogarniać ciało rozumiane jako organizm vegetatywny. Dzięki czuciu to, co zmysłowe, ogarnia to, co przedzmysłowe⁷.

Wynika stąd, że wytworem posiadania przez czucie ciała jako materiału, z którego powstaje ruchliwość, jest i n t e g r a c j a funkcji vegetatywnych w czynnościach zmysłowych. Ciało staje się s p r a w n e jako ciało. Natomiast brak czucia prowadzi do pewnej dezintegracji. Przykładowo w sytuacji braku czucia stawowego ruchy kończyn stają się niezborne i chaotyczne.

Z kolei objęcie czuciem tego, co zwykle nie jest poznawane, powoduje, że pewne funkcje vegetatywne podlegają panowaniu osoby. Pewne części organizmu można objąć czuciem lub przestać je poznawać, czyli znieczulić, a nawet proste odwrócenie uwagi daje już taki efekt. Na ile jest to konieczne i przydatne — to inna sprawa. Nie jest to usprawnienie ciała, lecz pewnych jego funkcji.

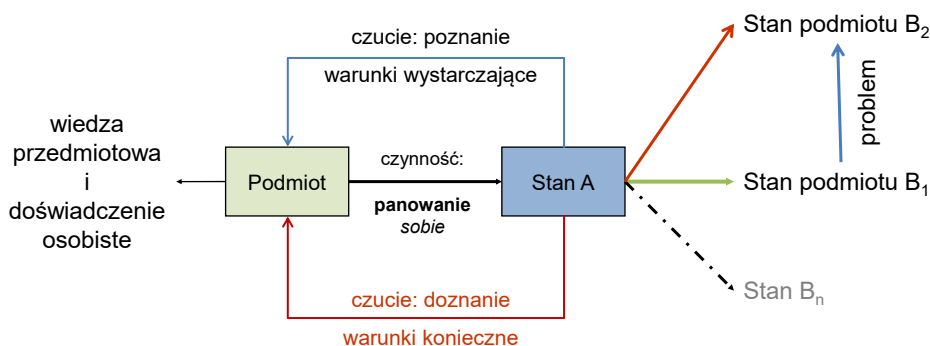
⁷ Roślina nie ma zmysłów, choć reaguje na działania z zewnątrz. Nie są to jednak reakcje zapośredniczone przez poznanie.

Czucie jako doznanie

Można też wyróżnić inny rodzaj znieczulenia na ciało niż odwrócenie uwagi. Czym innym bowiem jest nie czuć stanu ciała, a czym innym nie czuć bólu (przykrości) lub przysmaku. W tym kierunku, jak się wydaje, zmierzają ćwiczenia jogi. Jak podaje Patandźali (*Jogasutry*, 2): „Joga — [jest] powściągnięciem zjawisk świadomości” (Cyboran, 1986).

Wytwory czucia są więc dwojakie. Z jednej strony powstaje wiedza przedmiotowa, czyli wiedza o stanie ciała (organizmu) lub o sytuacji zewnętrznej. Wiedza pozwala na aktywność zadanową: powstają nowe stany rzeczy. W przypadku kierowania sobą są to nowe stany podmiotu (jest to tzw. skutek nieprzechodni zachowania). Ktoś czuje, że jest zmęczony, i szuka możliwości odpoczynku, tj. regeneracji organizmu.

Należy jednak dostrzec, że tego typu poznanie zbiega się z innym zjawiskiem, a mianowicie z doznaniem. Termin „czucie” stosuje się również na określenie doznania wartości tego, co działa na podmiot. Ważne staje się wówczas nie tylko to, co to jest, ale to, czy to komuś odpowiada. Ogólne określenie „odpowiada” oznacza zwykle wartość określonej relacji podmiotu z otoczeniem. Przede wszystkim jest to wartość relacji sprawczego podmiotu do stanu jego ciała, np. ktoś źle się czuje. Następnie jest to relacja do otoczenia.



Rys. 7. Doznawanie relacji w kierowaniu sobą

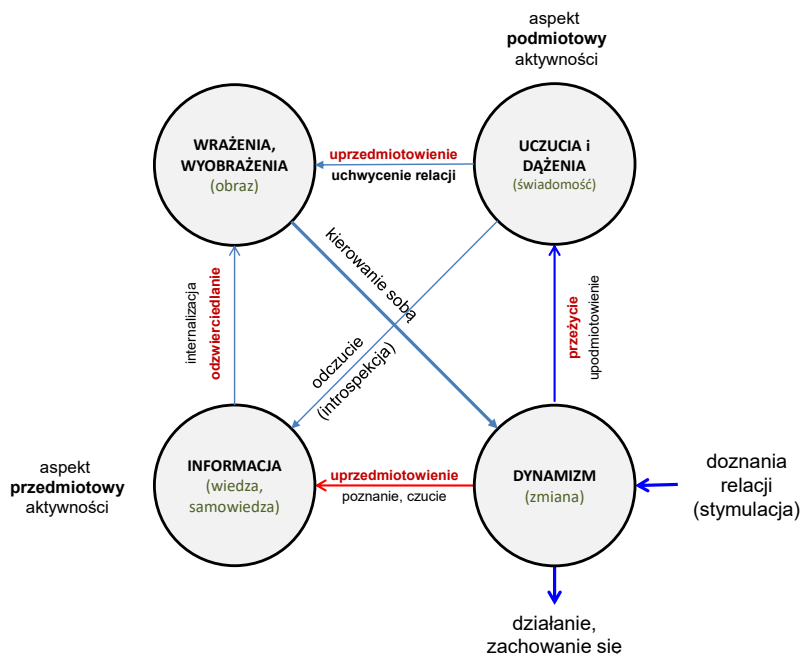
Dotyk może być oceniony jako ciepły bądź szorstki, ale również jako delikatny i przyjemny bądź nieprzyjemny. Wówczas w grę wchodzi nie tylko jego parametry rzeczowe, czyli co to jest, ale parametry relacyjne: kto dotyka i jaką wartość ma dotyk.

Trzeba podkreślić, że świat relacji to zupełnie *n o w a j a k o ś ć*, zwłaszcza gdy nie jest to tylko świat rzeczy, które działają na siebie i zmieniają się obustronnie, lecz świat ludzkich podmiotów. Podmioty raczej nie działają na siebie i nie zmieniają się mechanicznie. Jeśli tak jest, to tylko wyjątkowo, i rzec można, niespecyficznie dla świata podmiotów. Kiedy człowiek spada w przepaść, to spada jak każdy kamień o podobnym oporze powietrza. Jednak spadający człowiek *d o z n a j e i p r z e ż y w a* swoją sytuację spadania. I raczej nie mówi się, że poznaje tę sytuację. Jeśli tylko ją poznaje, to zagadnienie przedstawia się tak, jak opisuje to D. Chalmers i inni myśliciele biorący udział w dyskusji nt. *qualiów*. Owszem, można sobie wyobrazić sytuację, w której spadający tylko poznaje nową dla siebie sytuację, i zadać sobie pytanie: Jak to jest lecieć ze stałym przyspieszeniem? Ale przecież zanim takie pytanie padnie, to pytający jest już w nowej relacji. Czy można tę nową relację i stan poznać, czy jest to właśnie poszukiwane zjawisko *qualiów*? Również inne zagadnienie, stanu nieważkości, zostało już zanalizowane przez badaczy zaangażowanych w projekty kosmiczne. Istotnie brak grawitacji i stymulacji zmysłowej utrudnia, a nawet burzy normalne funkcjonowanie człowieka, tj. funkcjonowanie w warunkach normalnych, codziennych. W niecodziennej sytuacji trzeba się nauczyć funkcjonowania na nowo. Znają to nie tylko kosmonauci, ale np. emigranci czy uczniowie, którzy przenoszą się do nowej szkoły. W takich sytuacjach pojawia się skarga, że *l u d z i e ź l e s i ę c z u j ą*. A to zwykle pociąga za sobą wadliwe funkcjonowanie poznawcze, jako że człowiek zmęczony gorzej pracuje.

Zazwyczaj spadający to nie jakiś zombie (tj. działający umarłak), lecz podmiot, a więc żywa substancja osobowa. Należy tu przypomnieć, że atrybut życia przynależy nie do formy, lecz do ciała, które — jak to ujmuje Aristoteles — „posiada w możliwości życie”, a możliwość ta, właśnie dzięki formie, staje się życiem aktualnym. Dla przykładu ciało małpy człekokształtnej posiada w możliwości zdolność do mówienia, gdyż dysponuje organem nazywanym językiem, którym się posługuje przy spożywaniu pokarmu i wydawaniu różnych dźwięków. Ale możliwość ta aktualizuje się w postaci mowy dopiero w obrębie substancji o formie ludzkiej.

W czasie spadania zagrożone jest raczej ciało niż forma substancjalna, czyli dusza. Jeśli ciało przeżyje, tj. uniknie destrukcji, wówczas przeżyje cały człowiek. Relacja, w której ciało jest zagrożone destrukcją, może być interesująca poznawczo. Ba, samo unicestwienie ciała jest dla człowieka zagadką: Co się wtedy dzieje? Jednak niezależnie od tych pytań z dziedziny poznania i wiedzy pojawiają się doznania i przeżycia.

Termin „doznanie” to tyle, co **w z r u s z e n i e**. Doznania mają zupełnie inną charakterystykę niż akty poznania. **D o z n a j e** się **r e l a c j i**. Może to być relacja, w której jeden podmiot działa na drugi, ale również relacja, w której doznaje się samej obecności drugiej osoby lub jej braku, jak to opisuje Antoine de Saint-Exupéry w *Małym Księciu*, kiedy lis wyjaśnia, na czym polega osvajanie.



Rys. 8. Zachowanie jako rozwiązywanie problemów

Jak widać (rys. 8), podmiot kieruje sobą uwzględniając treści poznania i zależnie od stanu przeżyć. Jak wyjaśnia A. Lewicki: zachowanie

nie oznacza — jak w behawioryzmie — „reakcji na bodziec”, lecz kierowany przez osobnika akt, nastawiony na realizację jakiegoś ważnego dla osobnika celu czy też na unikanie zagrożenia. Zachowanie jest więc „działaniem” (Szuman S., 1955, s. 13) albo „czynnością” (Tomaszewski T., 1963), która ma swój psychologiczny mechanizm regulujący, ukierunkowujący zachowanie na określony cel i decydujący o strukturze, energii i rytmie czynności (1978, s. 16).

Projektując swoje działanie, osoba nie tylko poznaje siebie, ale też przeżywa swój stan. Dlatego powstający obraz sytuacji jest oparty na wiedzy przedmiotowej, ale także na stanie świadomości, który jest wytworem

doznań i przeżyć. Stan ten dany jest w postaci o d c z u ć. A właśnie to doświadczenie przykuwa uwagę badaczy skupionych na zagadnieniu świadomego umysłu (Chalmers, 2010): zjawisko *qualiów*, czyli czegoś „pierwszospersonalnego”.

Qualia są nie tylko zagadką dla badaczy. Są p r o b l e m e m dla osoby, która doznaje wartości i przeżywa je. O ile bowiem poznanie pozwala na kierunkowe działanie na rzeczach i na kierowanie sobą, to doznanie potrafi paraliżować działanie. Ktoś, kto np. doznaje lekceważenia bądź każdej innej przykrości, ma duże trudności w sprawnym działaniu. W psychologii zagadnienia te obejmuje pojęcie s t r e s u.

Świadomość i (samo)wiedza to dwa różne światy osoby, dwa różne sposoby i s t n i e n i a podmiotu osobowego. Ich empiryczne zróżnicowanie jest dosyć oczywiste. W. James odróżnił „ja” empiryczne od „ja” przedmiotowego, a więc „ja” danego poznawczo. Przede wszystkim przeżycia są czymś p e w n y m — w odróżnieniu od wiedzy, która jest j a s n a. Nie znaczy to oczywiście, że podmiot, w którym coś się dzieje, potrafi rozpoznać i oznaczyć swoje stany świadomości, czyli nadać im jasne znaczenia. On tego po prostu doświadcza. A nawet jak się nauczy rozpoznawać i o d r ó ż n i a ć jedne stany od innych, to nie znaczy, że potrafi te stany poznać, czyli stwierdzić, czym są w istocie.

Sytuacja wygląda tak, że wszyscy powszechnie stosują etykiety „stres” lub „zakochanie”, nie rozumiejąc, co to właściwie jest. Czy to znaczy, że ludzie piszą poezję, powieści, śpiewają piosenki, nie rozumiejąc, co właściwie przeżywają? Oczywiście w życiu tak zwykle się zdarza. Może wręcz pojawić się wątpliwość, czy w takim razie należy starać się zrozumieć świat przeżyć, czyli *qualiów*. Czy coś przez to się zyska? Nie jest to takie oczywiste. Może się okazać, że dojdzie wręcz do utraty pewnego kolorytu życia.

A skoro w życiu człowiek jakoś r a d z i s o b i e z przeżyciami, to w jaki sposób? Dzieje się to na zasadzie odpowiedzi uczuciowej. U c z u c i e (zob. rys. 8) jest to spontaniczna odpowiedź na doznanie i przeżycie. Uczucie określa sposób zachowania, pojawia się aktywność uczuciowa: spontaniczna czynność podmiotu. Jak zawsze można w niej wyróżnić cel oraz sposób. Celem jest odsunięcie przykrego przeżycia lub osiągnięcie tego, co jest upragnione, sposobem zaś jest określone zachowanie. Zachowania tego trzeba się jednak nauczyć.

S p o s ó b zachowania zależy od wiedzy, lecz jego c e l n i e j e s t z w i ą z a n y z w i e d z ą. Celem jest zmiana przykrego przeżycia. Przeżycie to dane jest jako *quale*. W konsekwencji pojawia się wątpliwość, czy

możliwe jest poznanie przeżyć? Czy nie ulega się tu pewnemu nawykowi obserwatora i badacza, by starać się poznać?

Wydaje się, że nie jest tu możliwe ich poznanie przedmiotowe. Jest natomiast otwarte poznanie podmiotowe, to jest o d c z u c i e stanu podmiotu. Jest to tzw. obiektywna subiektywność (Jarosiewicz, 2010b).

Może lepiej stwierdzić, że można d o ś w i a d c z a ć tych zjawisk (przeżyć) czy też stanów. Aby było to możliwe, trzeba wejść w inny świat. Droga, czyli metodą, jest i n t r o s p e k c j a. Natomiast nauka, dla której jest to metoda podstawowa, to psychologia (Twardowski, 1965a).

W świecie zjawisk podmiotowych nie jest ważne przede wszystkim, „co to jest”, ale z kim się jest w relacji. Następnie: w jakiej się jest relacji? Czy to jest miłość, czy może zazdrość? Podejście rzeczowe zupełnie się tu nie sprawdza. Chociaż doznanie zachodzi w podmiocie, nie jest to jakaś wiedza. Jest to przeżycie stanu emotywnego, podniecenia lub wzruszenia, a więc zjawiska, które popularnie określa się jako e m o c j e, gdyż wskazują na ruchy wewnętrzne. Może to być ruch do osoby, która stanowi drugi biegun relacji, lub też ruch od kogoś albo przeciw komuś czy czemuś.

Warto zauważyć, że wzruszenie i przeżycie emocjonalne nie jest jeszcze ruchem ciała ani reakcją, a tylko zaproszeniem (impulsem) do wykonania ruchu. Określa się to zwykle terminem „motywacji wewnętrznej”. Ten rodzaj motywacji określa c e l e a k t y w n o ś c i, czyli jej k i e r u n k i. Następnie, korzystając ze swej zdolności do panowania sobie, osoba może wykonać ruch w obrębie danej relacji, ruch „do”, tj. zbliżyć się, lub ruch „od”, tj. oddalić. Wymaga to, rzecz jasna, pewnych umiejętności, które nazywa się zwykle sposobem r a d z e n i a s o b i e z e s t r e s e m.

Świat struktur: przejście od sōma do sarx

Dzięki odczuciom człowiek posiada samowiedzę o doznanych relacjach, które wprowadzają podmiot do uczestnictwa w s z e r s z e j strukturze niż on sam. Nie jest to zjawisko zupełnie nowe.

Małe dziecko żyje nie tylko w swoim ciełe, to jest czując jego stany i doznając ich jako dobre dla siebie lub złe; złe samopoczucie objawia się w płaczu. Dziecko bardzo szybko zaczyna doznawać ciała matki i przeżywa tę relację, kierując się do piersi matki, kiedy jest głodne, lub oddalając się, kiedy jest najedzone. Są to pierwsze m o t y w y w e w n ę t r z n e, które kierują zachowaniem. Zachowania te nie są jeszcze usprawnione. Tego rodzaju zachowania to już nie u c z u c i a n a t u r a l n e, czyli wrodzone reakcje na podniety pokarmowe (smakowe), ale z a c h o w a n i a o s o -

b o w e, które wyrażają wewnętrzne stany podmiotu, tj. jego pragnienia. Są to jednak zachowania zupełnie spontaniczne, zależne od sytuacji i wrażliwości. Uczucia, które wówczas przejawiają się w postaci zachowania, to już u c z u c i a s p o ł e c z n e. Natomiast u c z u c i a c i e l e s n e są związane z motywacją cielesną, z deficytem na poziomie fizjologii (zaburzeniem homeostazy).

Powstający stopniowo o b r a z sytuacji, w tym przypadku trwałe wyobrażenie matki, staje się motywem zachowania również wtedy, kiedy matki nie ma. Cały ten proces można prześledzić, posługując się zaproponowanym modelem wyjaśniającym aktywność (zob. rys. 8).

Dzięki doznaniom i przeżyciom relacji społecznych człowiek zaczyna funkcjonować w ciele szerszym niż własny organizm. Grecy mieli na to dwa terminy; ciało własne to *sōma*, a ciało szersze to *sarx*. Terminem *sarx* oznacza się również np. ciała algebraiczne w matematyce. Jest to zatem każda s t r u k t u r a, czyli grupa elementów wydzielona znaczeniowo bądź funkcjonalnie. Człowiek żyje w grupie, w zakładzie pracy, w swoim mieście, a wszystko to są ciała, w których uczestniczy osobiście. W tego właśnie powodu człowiek jest istotą społeczną, a nie tylko cielesną.

Integracja i dezintegracja

Reakcje ciała spotyka się bardzo rzadko. Można tu wymienić odruch żrenicowy czy kolanowy, ale jest to raczej reakcja organu niż ciała jako ciała. Ciało i jego reaktywność dzięki poznawczemu czuciu i posiadaniu staje się materiałem, z którego powstaje ruch i właściwa każdemu r u c h l i w o ś ć ciała. Zajmuje się tym zagadnienie temperamentu, którego przedmiotem jest opis, jak w y g l ą d a człowiek w swoim zachowaniu, czy jego ruchy są szybkie, czy wolne, czy pochłaniają mało (temperament asteniczny), czy dużo energii (temperament sangwiniczny i choleryczny, tzw. steniczny).

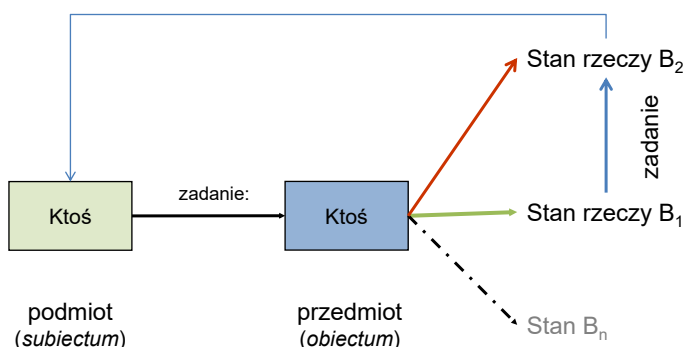
Jak zauważył znany psychiatra i myśliciel, Kazimierz Dąbrowski, przeżycie jest to dezintegracja naturalnych, wrodzonych struktur działaniowych (1988). Może to być zarazem tzw. dezintegracja pozytywna, gdy powstają nowe struktury działania i współdziałania. Celowe zachowania prowadzą do powtórnej integracji na wyższym poziomie funkcjonalnym.

W każdym razie z a c h o w a n i e j e s t w y t w o r e m c z y n n o ś c i o s o b y. W czynności tej można wyróżnić c e l e i s p o s o b y ich realizacji. Cele są związane ze zmianą stanu, spontaniczną — uczuciową lub planowaną, sposoby zaś z realizacją z a d a ń, jakie należy wykonać, aby pożądaný stan osiągnąć. Zostanie to omówione dalej.

Kierowanie innymi jako wytwór sztuczny

Obok wytworów naturalnych, które są wynikiem czynności naturalnych, takich jak np. głód, któremu towarzyszy wyobrażenie pokarmu, pojawiają się wytwory sztuczne (tzw. artefakty). Są one wytworem tzw. czynności zastępczych. Taką czynnością zastępczą jest np. wdmuchiwanie komuś powietrza do płuc, co określa się jako „sztuczne oddychanie”. W istocie jest ono tym samym zjawiskiem, co oddychanie fizjologiczne, jednak jego mechanizm jest powodowany czynnościami, które pochodzą z zewnątrz, gdyż to ratownik porusza mięśniami klatki piersiowej. Podobnie granie roli przez aktora jest artefaktem, gdyż nie doznaje on w danej chwili określonych relacji⁸ i nie przeżywa np. własnego gniewu, a jednak wyraża na scenie pewne uczucia i zachowania.

Niesłychanie wiele ludzkich zachowań to właśnie artefakty. Jednym z nich jest wykonywanie pracy, którą ktoś sam przedsięwziął lub którą zaplanował ktoś inny.



Rys. 9. Podmiotowo-przedmiotowa relacja kierowania

Powyższy rysunek ilustruje podmiotowo-przedmiotową relację kierowania. Kierownik wpływa na zachowanie podwładnego (który przyjmuje zlecenie).

Wpływ ten nie jest faktycznie działaniem, choć patrząc się na to z zewnątrz, mogłoby się tak wydawać: sprawczy podmiot kontaktuje się bezpośrednio z przedmiotem i kształtuje jego działanie. Analogiczną sytuacją

⁸ Nawet jeśli aktor odgrywa swoją rolę z kimś innym, to ta osoba nie jest autentyczną wartością; nie staje się jego ojcem ani matką, żoną ani też dzieckiem.

jest poradnictwo życiowe. Alicja Kargulowa twierdzi, że „poradnictwo jest to takie działanie społeczne, które optymalizuje działania innych osób” (1980). W istocie jednak nie jest to działanie, skoro podwładny nie jest rzeczą, lecz również podmiotem, który przez swoje czynności tworzy w ł a s n e zachowanie. I właśnie na owe czynności własne podwładnego ma wpływ doradca, nauczyciel bądź kierownik w przedsiębiorstwie.

Jak podaje T. Listwan: „Treścią zarządzania jest ustalanie celów i spowodowanie, aby były one osiągnięte” (1995). Jasne jest, że w większości przypadków działający p r z e j m u j e cele swojego działania. Chociaż zachowanie jest jego w ł a s n y m i a u t e n t y c z n y m wytworem, to jest to artefakt, czyli z a c h o w a n i e s z t u c z n e. Powstaje ono jako wytwór czynności własnej, podobnie jak odgrywanie roli przez aktora jest jego czynnością, ale czynność ta nie jest rozwiązywaniem własnych problemów, lecz realizacją celów innych osób, danych w postaci zadań (poleceń).

Jest to wyraźnie widoczne w usługach. Ktoś jest głodny i zleca w restauracji przygotowanie dla siebie posiłku. Osoba, która przyjmuje zlecenie, zaczyna się zachowywać kierunkowo, tj. tak, aby zadowolić klienta. Może się tu, co prawda, pojawić osoba kierownika, który zleca zadania, zarówno przyjmowanie zleceń, jak i wykonanie zamówienia przyjętego przez kelnera. To, co Listwan określa jako „spowodowanie, aby [cele] były osiągnięte”, może się rozciągnąć w czasie i ogarniać bardzo wiele osób, łącznie z produkcją produktów żywnościowych o określonych parametrach, lecz istota zjawiska się nie zmienia: cel, który został przejęty od kogoś, kieruje zachowaniem.

Cel, czyli kierunek aktywności

W kierowaniu sobą i innymi zasadniczego znaczenia nabiera k i e r u n e k aktywności. Jak powtórzono za Kulczyckim, ludzka aktywność jest u k i e r u n k o w a n a na radzenie sobie z problemami w dążeniu do wysokiej jakości życia. Wymaga to omówienia.

W geometrii pojęcie k i e r u n k u jest jasne: jest to zbiór prostych równoległych. W geografii jest to zbiór wektorów, czyli odcinków zorientowanych. Termin „orient” pochodzi od ukierunkowania się w podróż na wschód. Wektory te są zatem zwrócone na coś; w tym przypadku na wschód lub na biegun. W psychologii kierunek określony jest przez cel. Zachowania są wytworem czynności podmiotu. Są to czynności dynamizmu materialnego, a więc aktualizacja woli, której funkcją jest władanie sobą, oraz czynności formalne, c e l e, które określają kierunek aktualizacji woli. Cele to nie to samo, co motywy. Motyw jest sposobem osiągnięcia celu.

Jak pisze Józef Koziński:

Podstawowym rodzajem aktywności są działania celowe. [...] Racje te przemawiają za tym, aby nazwać człowieka układem telicznym. [...] Cel jest projektowanym stanem rzeczy, który jednostka zamierza osiągnąć po podjęciu działania (1987, s. 22–23).

Określenie „stan rzeczy” jest zbyt wąskie, w grę wchodzi tu nie tylko rzeczy, ale i podmioty. Cel jest to pewien rezultat nadający kierunek danemu procesowi, zanim jeszcze ów proces został urzeczywistniony.

W technice cel jest to rezultat do uzyskania przez zachowanie, np. przez zbudowanie domu lub naprawę czegoś. W życiu natomiast jest inaczej. Celem jest zmiana relacji na takie, które umożliwiają zaspokojenie potrzeb. Zmianę relacji uzyskuje się poprzez zachowanie, które jest sposobem osiągnięcia celu. Technika zatem jest tylko sposobem realizacji celów.

Celem mogą być potrzeby cielesne lub społeczne osoby, np. zdobycie wykształcenia, jakaś zmiana w samym podmiocie, który staje się inny. Wspomniano już, że aktywność jest „zorganizowana i rozwijająca się”. Rozwój jest to zmiana stanu podmiotu. Zmianę taką osiąga się w określony sposób. Przykładowo sposobem zaspokojenia głodu jest przygotowanie obiadu, praca zaś nad przygotowaniem posiłku nie jest, rzecz jasna, celem. Równie dobrze można zjeść obiad przygotowany przez siebie, jak i przez kogoś innego, można zjeść to lub coś innego.

A więc kierunek aktywności określają dwojake treści: w technice — treści rzeczowe, tj. stany rzeczy do uzyskania, w życiu zaś — treści podmiotowe: zmiana siebie, dokonana po to, aby być jakoś lub jakimś. Treść podmiotowa na poziomie potrzeb ciała to np. być najedzonym, na poziomie woli — być dobrze ustawionym w życiu. W życiu zatem dąży się, mówiąc ogólniej, do zmiany relacji na bardziej pożądane. Ramy aktywności życiowej określają relacje, w których się żyje.

W związku z tym można wyróżnić — jak już o tym wspomniano — dwa rodzaje relacji, które określają aktywność: relacje wzajemnego oddziaływania, tzw. instrumentalne, i relacje autoteliczne, tj. podmiotowe (relacje zależności). W istocie relacje autoteliczne określają cele aktywności, natomiast relacje instrumentalne, zadane przez poznanie — sposoby zachowania się. Najbardziej interesująca — i wymagająca analizy — jest

relacja między celem a sposobem jego osiągania, a więc zależności między tymi dwoma rodzajami relacji (co dalej zostanie rozwinięte).

Zarządzanie jakością

Nie każde działania i nie każde zachowanie prowadzi do osiągnięcia celu. Jest tak dlatego, że w ludzkim życiu cel łatwo umyka uwadze, nie daje się bowiem ani zaobserwować, ani obiektywnie zmierzyć. Właśnie tu pojawia się filozoficzna problematyka świadomego umysłu, w zarządzaniu zaś **z a r z ą d z a n i e j a k o ś c i ą**.

Stwierdzenie, że celem jest relacja autoteliczna oraz dobro, jakie ona przynosi — czy to dobro wąskie (dla ciała), czy to szersze (dla zmysłów lub dla rozumnej osoby) — wnosi duże zmiany w pojmowaniu jakości.

Przyjęto na wstępie, że przyczyną aktywności jest dążenie do podniesienia jakości życia, tj. osoba rozwiązuje problemy, aby osiągnąć wyższą jakość życia. T. Tomaszewski wyróżnia pięć kryteriów jakości życia, a mianowicie: b o g a c t w o p r z e ż y ć, p o z i o m ś w i a d o m o ś c i, p o z i o m a k t y w n o ś c i, t w ó r c z o ś ć i w s p ó ł u c z e s t n i c t w o w ż y c i u s p o ł e c z n y m (1984, s. 204). Natomiast w ujęciu M. Kulczyckiego zasadnicze znaczenie ma przeżywanie własnego położenia życiowego i dążenie do wyższej jakości życia (1998)⁹. Co oznacza termin „dążenie”? Dążenie do wyższej jakości życia, a przez to do poprawy swego położenia jest stanem świadomości osoby. Aby zaspokoić to dążenie osoba wchodzi w wartościowe dla siebie relacje, tj. w relacje bardziej optymalne niż dotychczasowe. Jest to proces.

Jakość, czyli pewna przeżywana relacja autoteliczna (położenie życiowe), zostaje odzwierciedlona mentalnie (zob. rys. 8) w obrazie siebie i świata. W wyniku decyzji pożądana r e l a c j a s t a j e s i ę c e l e m, tj. jakąś t r e ś c i ą i n t e n c j o n a l n ą, czyli przedmiotem mentalnym. Cele mogą być różne, zależnie od dojrzałości obrazu siebie i świata: intuicyjne, obrazowe lub abstrakcyjne (Kulczycki, 1990). Są to pewne wrażenia bądź też wyobrażenia siebie, często oddane tylko w słowach, jak np. zakochanie się bądź najedzenie. T r a f n o ś ć odzwierciedlenia własnych potrzeb stanowi funkcję samowiedzy, która jest wytworem o d c z u c i a stanu dążeń.

Możliwe jest też p r z e j ę c i e wiedzy o ludzkich potrzebach i tworzenie na tej podstawie własnych celów. Cele te, choć są wytworem własnym,

⁹ Oznacza to tendencję do realizacji życia aktywnego, zmiennego, produktywnego, kooperacyjnego i sensownego (Kulczycki, 1998, s. 38).

nie muszą być trafne, tj. adekwatne do faktycznych potrzeb. Jest to kwestia s p r a w n o ś c i samowiedzy.

Warto zauważyć, że choć relacja staje się celem, to nie każdy cel można p r z e d s t a w i ć sobie jako relację. Relacja do stanu własnego organizmu dana jest przede wszystkim jako przeżycie wartości, np. gdy się stwierdza: „dobrze się po czymś czuję”. Są to treści p o d m i o t o w e: być w j a k i m ś stanie (organizmu) lub być j a k o ś (w sytuacji) lub w życiu. W obrazie mentalnym oddaje się te stany werbalnie.

Wracając do kategorii jakości w zarządzaniu organizacją, należałoby raczej powiedzieć, że j a k o ś c i ą n i e j e s t t o, c o z a d o w a l a, a l e s a m o z a d o w o l e n i e k l i e n t a. Zadowolenie to przyobleka się w cele podejmowanych działań.

Czasami jakością nazywa się treści r z e c z o w e, jak np. s p o s ó b działania przedsiębiorstwa. Treści te można upodmiotowić, tj. uznać za własne. Jest to jakość rozumiana przedmiotowo, wytwór myślenia życzeniowego. Treści te można również upodmiotowić i stają się one stanem świadomości. Jest to kazus Dedala, który nie tylko obserwuje ptaki, lecz sądzi, że można być ptakiem i dlatego buduje skrzydła dla swego syna Ikara. Można, jak widać, mówić o dwóch różnych odmianach świadomości, które różnią się g e n e z ą, co omawia się dalej. Dla zagadnienia jakości płynie stąd pewien wniosek. Przedmiotowe zarządzanie jakością obejmuje takie treści, które można upodmiotowić, a więc jakość człowieka. Dopiero z tej jakości płynie jakość produktu (sam bowiem produkt nie ma żadnej jakości, a tylko pewne parametry ilościowe).

W tej publikacji przeciwstawia się tak rozumianą jakość (rzeczową) jej rozumieniu podmiotowemu. J a k o ś ć rozumiana podmiotowo j e s t t o p o ż ą d a n a r e l a c j a i j e j p r z e ż y c i e. Sprowadza się to do stanu świadomości, nie zaś do jakkolwiek rozumianej wiedzy. Tak rozumiana jakość wpływa na sposób działania, a powstające cele są wyrazem myślenia życzeniowego. Można powiedzieć, że ponieważ człowiek czegoś p r a g n i e, to zaczyna poznawać swe otoczenie i myśleć o sposobach zaspokojenia pragnień.

Wracając do przykładu klienta w restauracji: W sytuacji gdy ktoś sam przygotowuje sobie posiłek, sprawa wydaje się łatwiejsza: dana osoba czuje głód i czuje też, kiedy jest on zaspokojony, a więc jakie zachowanie pozwala na rozwiązanie problemu. Kupując usługę restauracyjną, klient spontanicznie znajduje sposób rozwiązania swego problemu: wybiera określone miejsce i posiłek. Czyni to zupełnie spontanicznie lub opiera się na swoim poprzed-

nim doświadczeniu bądź na cenach posiłków. W tym ostatnim przypadku w grę wchodzi nie przeżywana wartość, lecz m o ż l i w o ś ć. Zachowanie konsumenta jest wypadkową (przeżywanej) wartości i jego możliwości finansowych.

Jest jasne, że jakość usług zależy tutaj nie tylko od s p r a w n o ś c i przygotowania zamówionego dania, ale też od s k u t e c z n o ś c i, tj. od tego, czy posiłek wyda się klientowi s m a c z n y. Zadowolenie klientów przesądza wówczas o powodzeniu przedsięwzięcia. Tak postawione zagadnienie otwiera drogę do dyskusji, czym jest świadomość przedsiębiorstwa, w tym przypadku — świadomość restauracji.

Należy bowiem wziąć pod uwagę następujące kwestie:

Zasadniczym celem jest zmiana stanu dynamizmu klienta na każdym z trzech jego poziomów (ciała, zmysłów i rozumu), przeżywana przez niego jako zadowolenie. Osiągnięcie tego celu jest uwarunkowane samowiedzą klienta. Samowiedza ta ogarnia całą sytuację, nie tylko doznania smakowe, ale też doznanie samego przebywania w restauracji, np. relacje z obsługą. Jest to doznawane jako k l i m a t.

Kluczowe zatem okazuje się tutaj zachowanie kelnera. Posiada on bowiem nie tylko wiedzę przedmiotową na temat klienta (np. ocena zdolności nabywczej), ale też doświadczenie osobiste. Kelner doznaje klienta oraz wysłuchuje jego wypowiedzi, tj. skarg lub pochwał. Dysponuje też niejako miernikiem tego zadowolenia np. w postaci napiwków. Pośrednio też może uchwycić intuicyjnie pragnienia i dążenia klienta, a od ich zaspokojenia zależy s k u t e c z n o ś ć usługi. Może też wpływać na samowiedzę klienta, pomagając mu nazwać pewne odczucia i poddać refleksji. Innymi słowy, kelner jest ś w i a d o m y relacji z klientem. Nie tylko rozpoznaje stan klienta (swoista diagnoza), lecz posiada też własne odczucie tej relacji, a więc osobiste doświadczenie.

Ma to swoje dalsze konsekwencje. Podmiotowe, czyli osobiste pojmowanie jakości, staje się istotnym elementem funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pozwala bowiem na orientację przedsiębiorstwa w jego otoczeniu, a tym samym wpływa na p r z e ż y c i e przedsiębiorstwa w konkurencji na rynku. Jak każdy organizm przedsiębiorstwo jest organizacją, która rośnie i rozwija się lub też zamiera. Zasadnicze znaczenie ma to, jak ów organizm jest zorganizowany, jakiego rodzaju treści bierze się pod uwagę, czy tylko treści rzeczowe (parametry produktu), czy również treści o genezie podmiotowej.

Czynność organizowania sprowadza się do celów i sposobów ich realizacji, co można określić jako sterowanie danym ciałem (zespołem elementów).

Sterowanie zachowaniem — obraz i motywacja

Zasadnicze pytanie, jakie się pojawia, brzmi następująco: Co steruje zachowaniem klienta i co steruje zachowaniem kelnera, a więc jego obsługą klienta? Termin „sterowanie” wskazuje na to, co nadaje kierunek zachowaniu, podczas gdy poznanie sytuacji i posiadanie motywów określa sposób zachowania. Czasem w grę wchodzi sam sposób, bez udziału sterowania. Przykładem byłby kucharz, który gotuje bez próbowania, klient, który potulnie zjada to, co mu podano, bez względu na smak, a także kelner, który sprawnie obsługuje klientów, nie zważając na ich zadowolenie. Byłoby to działanie absurdalne. Jak widać, języczkiem u wagi jest tzw. jakość motywacji: czy jest to motywacja przedmiotowa, czy podmiotowa.

Każde zachowanie pracownika jest czynnością woli, wola bowiem jest ludzką zdolnością do władania ciałem, która powoduje, że ciało zaczyna wyrażać osobę, stając się jej zachowaniem. Jednak impulsy, które poruszają wolę, czyli ją ukierunkowują, mogą być różne. Mogą to być impulsy płynące z ciała lub z aktualnej sytuacji, ale zwykle są to motywy związane z trwałym obrazem siebie i świata, w tym wypadku z obrazem klienta. Powstaje więc pytanie: Na jakiej podstawie powstaje obraz klienta? Czy jest to obraz tylko obserwacyjny, czy też obraz intuicyjny, który powstaje na bazie doznań i przeżyć?

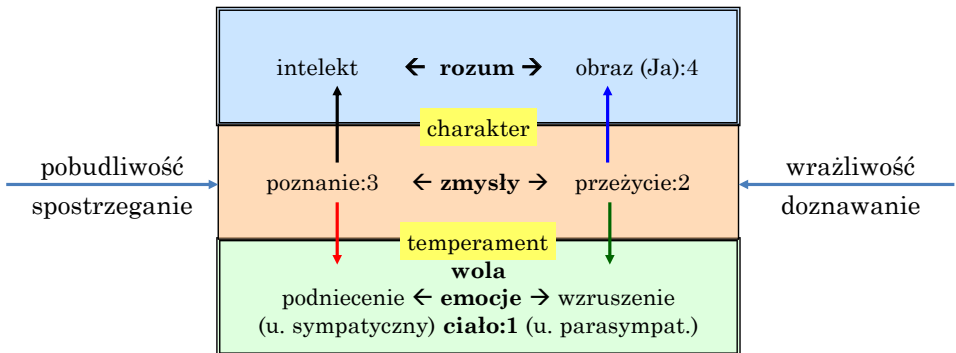
Jest to istotna różnica, gdyż inaczej steruje zachowaniem obraz, który uwzględnia wiedzę o sytuacji, a inaczej obraz, w którego ukształtowaniu znaczny udział ma świadomość, a więc to, co jest odczuwane w relacji z klientem, i to, co się chwytta intuicyjnie w tej relacji (zob. rys. 8). Innymi słowy, są podstawy, aby mówić nie tylko o organizacji opartej w swym funkcjonowaniu na wiedzy, ale też o organizacji opartej na stanach świadomości przedsiębiorstwa, a tym przypadku na stanie świadomości kelnera i kucharza.

Omówienie tego tematu wymaga bliższego przyjrzenia się, czym jest świadomość. Czy może ona określać funkcjonowanie przedsiębiorstwa, tak jak określa je wiedza? Rzecz jasna, nie rozpatruje się tu wiedzy o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, ale udział wiedzy oraz świadomości w jego funkcjonowaniu. Wówczas przedsiębiorstwo staje się nie tylko organizacją wiedzy, ale też organizacją świadomości. Będzie można mówić równoległe o wiedzy przedsiębiorstwa i o świadomości przedsiębiorstwa. Omawia się to obszernie w kolejnym rozdziale (zob. *Podmiotowa koncepcja świadomości*).

Zarys teorii wytwarzania i nowa doktryna jakości

W języku teorii wytwarzania opartej na koncepcji czynności i wytworów K. Twardowskiego można rozpatrywać r ó ż n e wytwory. Niektóre z nich można określić jako „produkty”. Produktem jest każdy wytwór, który jest powtarzalny i ma wartość rynkową.

W teorii wytwarzania wyróżnia się dwa rodzaje wytworów: podmiotowe i przedmiotowe. Wytwory przedmiotowe to wiedza (samowiedza) oraz obraz siebie i świata; reprezentuje to lewa strona przedstawionego modelu (rys. 8). Wytwory przedmiotowe określają aspekt przedmiotowy w opisie aktywności człowieka w świecie, czyli jego wiedzę. Natomiast podmiotowy aspekt aktywności określają wytwory podmiotowe. Do wytworów podmiotowych zalicza się stan dynamizmu oraz stan świadomości. Stan dynamizmu można przybliżyć w modelu, który nazwano modelem mozaikowym.



Rys. 10. Model warstwowy dynamizmu człowieka

Czynnik formalny i materialny tworzą podmiot dynamiczny, w którym wyróżnia się trzy poziomy dynamizmu (zob. rys. 2). Dynamizm ten tworzy materialny wyraz zachowania, a więc ciało (konstytucję), temperament i charakter. Jest to zarówno wygląd człowieka, jak i pewne cechy jego zachowania, jego tempo i wkład energetyczny, jako że zachowanie można określić jako p e ł n e energii (steniczne) lub asteniczne (p o z b a w i o - n e energii).

W wytwarzaniu rzeczy, w działalności technicznej zasadnicze znaczenie mają aspekty przedmiotowe, tj. stan wiedzy o materiale, na jakim się działa, oraz przedmiotowy obraz świata, czyli obraz rzeczy, które ulegają

przetworzeniu na wytwory. Wiedzę przedmiotową zdobywa się w procesie edukacyjnym.

Zupełnie inaczej dzieje się w działalności kulturalnej i usługowej, w której zasadnicze znaczenie mają relacje. Znaczenia nabiera wówczas samowiedza. Zauważa to J. Kozielecki, który stwierdza:

w większości działań podejmowanych przez człowieka samowiedza odgrywa mniejszą rolę niż środowisko, struktura intelektu czy charakter; jej „moc regulacyjna” jest ograniczona; twierdzenie to odnosi się szczególnie do instrumentalnych funkcji informacji o samym sobie. Przykładowo powodzenie w pracy produkcyjnej czy twórczej nie tyle zależy od wiedzy o swojej osobowości, co od struktury osobowości, od rozwoju intelektu i charakteru. Teza ta nie wyklucza sytuacji, w których samowiedza staje się podstawowym czynnikiem regulującym czynności; wiadomo, że w kierowaniu własnym rozwojem czy w kształtowaniu dojrzałej osobowości informacje o osobistych zaletach i wadach mają często kluczowe znaczenie (1986, s. 18).

I dodaje:

jedynie człowiek posiada taką samowiedzę. Dlatego też badanie jej ma nie tylko wartość poznawczą, ale również humanistyczną i moralną (tamże, s. 19).

Inaczej zatem rysuje się koncepcja jakości w wytwarzaniu dóbr materialnych, a inaczej dóbr kultury, w wychowaniu i w samorozwoju. W technice sprawdza się ilościowa, czyli przedmiotowa koncepcja jakości. Jakość jest tutaj cechą rzeczy i wytworem czynności pomiaru.

W usługach i w zarządzaniu jakością usługi sprawa się pozornie komplikuje. Tutaj wytwór nie ma wartości poza jego relacją z klientem. Jakość wytworu nie jest więc miarą ilościową, lecz swoistą miarą jakościową. *J a k o ś ć* jest zjawiskiem subiektywnym, jest wytworem przeżycia relacji, a więc stanem świadomości. Stan ten jest uwarunkowany z jednej strony produktem (usługą), z drugiej zaś wrażliwością podmiotu i jego otwartością na przeżycie relacji. O ile pomiar jest czymś stałym, to zasadniczą cechą przeżycia jest *z m i e n n o ś ć*, relacja jest żywa. Naturalnym kanałem uczestnictwa w relacji jest zdolność określana zwykle jako intuicja. Charyzmatyczni przywódcy stwierdzają, że w każdym z elementów procesu zarządzania (planowanie, decydowanie itd.) znaczny udział ma intuicja.

Przywodzi to na myśl wspomniany już fenomen *qualiów* (Chalmers, 2010): wszyscy wiedzą, że są, ale nie można ich poznać. Mogą bowiem być tylko odczute lub uchwycone (intuicyjnie). Jeśli istnieje jakaś *m i a r a* jakości, to jest ona swoista: można stwierdzić istnienie wartości, a następ-

nie czy jest ona dla podmiotu o d p o w i e d n i a, czy też nie. Stwierdza się zatem, że jakość nie jest cechą poznania i miary (ilości), lecz wytworem przeżycia relacji.

Nie tylko pomiar jakości jest swoisty. Niełatwo też jasno, czyli analitycznie myśleć o wartościach. Tak właśnie bywa z miłością: każdy jest lub był zakochany, co nie znaczy, że potrafi o tym jasno myśleć.

Przykładem jakości, a w żargonie filozoficznym *qualiów*, jest s m a k. Kosztowanie czegoś nie wymaga poznania. Eksperymentem myślowym¹⁰, który ilustruje, czym są *qualia*, jest wyobrażenie sobie następującej sytuacji: Pani Kasia zna się na dietetyce, tj. na funkcjonowaniu organizmu i na kaloriach, ale nigdy nie próbowała tych pokarmów, które zaleca, jest bowiem wegetarianką. Powstaje pytanie, co dla niej znaczy spróbowanie pysznej wołowinki lub pysznego pączka. W jej świecie, tj. w świecie informacji i myśli uwarunkowanej informacją — nic. Podobnie jak dla eunucha, który nie wykazuje pragnień i emocji, relacja do kobiety.

Smakowanie to relacja: czegoś do kogoś z uwagi na coś. Relacja jest zjawiskiem daleko bardziej skomplikowanym i żywym niż wiedza dana w obserwacji. Relacji nie widać (chyba że relacje matematyczne: $A > B$, tj. Asia jest wyższa od Basi).

Można przewidywać, że w niektórych segmentach rynku świadomość ma decydujące znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa. W s k u t e c z - n y m zarządzaniu liczy się bowiem nie to, aby zdobyć klienta, ale aby być z nim w wartościowej relacji.

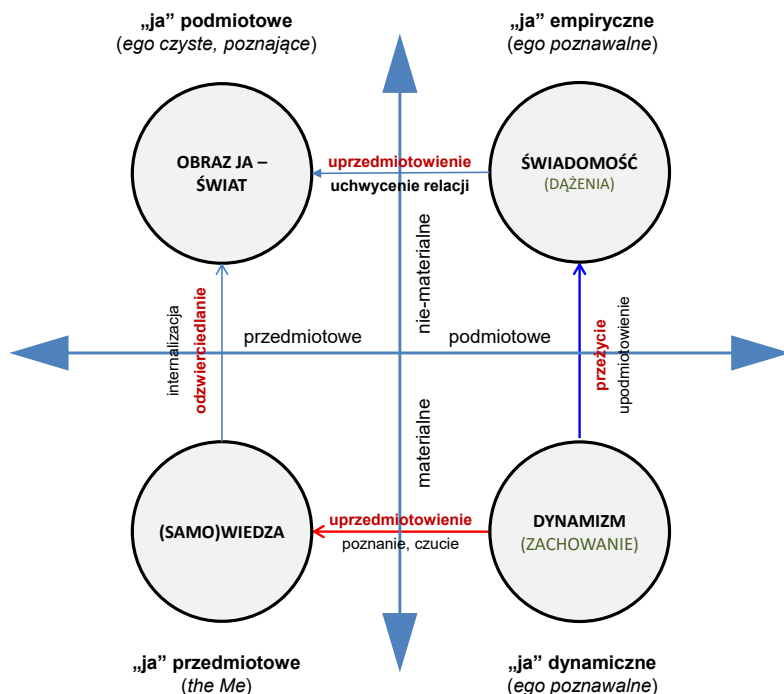
10 W badaniu *qualiów* (Chalmers, 2010) często sięga się do tzw. eksperymentów myślowych, czyli do wyobrażenia sobie pewnych sytuacji skrajnych, które w sposób jasny ilustrują badane zjawiska.

2. PODMIOTOWA KONCEPCJA ŚWIADOMOŚCI

Istota świadomości

Świadomość jako sposób istnienia podmiotu osobowego

Ś w i a d o m o ś ć jest to jeden z czterech sposób istnienia podmiotu osobowego, sposób jego egzystencji, który jest wytworem czynności przeżycia.



Rys. 11. Świadomość jako egzystencja podmiotu

W modelu przyjmuje się dwa wymiary opisu zjawisk, dzieląc je na zjawiska podmiotowe i przedmiotowe oraz na zjawiska materialne i niematerialne. Jak to ilustruje rysunek 11, można wyróżnić cztery elementarne sposoby istnienia podmiotu:

- istnienie podmiotowe — materialne, tj. dynamizm podmiotowy, „ja” dynamiczne,
- istnienie materialne — przedmiotowe, tj. wiedza i samowiedza, „ja” przedmiotowe,
- istnienie przedmiotowe — niematerialne, tj. obrazy rzeczywistości, „ja” podmiotowe,
- istnienie niematerialne — podmiotowe, tj. świadomość, „ja” empiryczne.

W języku W. Jamesa (2002) obok „ja” dynamicznego mówi się o „ja” empirycznym (w którym można wyróżnić „ja” cielesne, „ja” społeczne i „ja” duchowe), gdyż dane jest ono w bezpośrednim doświadczeniu introspekcyjnym, podczas gdy „ja” dynamiczne dane jest w obserwacji jako ludzkie ciało. „Ja” podmiotowe dane jest swoiście: nie w odczuciu, a w refleksji, która jest inną postacią doświadczenia wewnętrznego, niż introspekcja.

Każda z tych egzystencji jest dana empirycznie. I każda z nich jest równie tajemnicza, a swojego znaczenia nabiera w obrębie określonego obrazu rzeczywistości. Obraz ten powstaje jako wytwór rozumienia świata. Z r o z u m i e ć rzeczywistość to uchwycić (pojęciowo) znaczenie rzeczy i związków między nimi. Znaczenia te składają się na obraz świata. Wyróżnione miejsce w tym obrazie mają podmioty, tj. substancje żywe. Nie są one bowiem wytworem działania, lecz procesu rozwoju życia. Toteż w obrazie rzeczywistości istotne stają się znaczenia związane z podmiotami i ich rozwojem. Znaczenia te układają się w określony model człowieka w jego relacjach ze światem. Stworzenie takiego modelu jest m.in. zadaniem psychologii.

W analizach psychologicznych ż y c i e rozumie się jako „zorganizowaną i rozwijającą się aktywność” (Kulczycki, 1985b, s. 142). Większość badaczy uznaje tę aktywność za zjawisko wyjściowe, elementarne i uważa warunki otoczenia za mechanizm wyjaśniający zachowanie. Jest to podejście w istocie przyrodnicze, które w psychologii znane jest jako behawioryzm. Jednak w koncepcji czynności i wytworów K. Twardowskiego, która przyjmuje tu funkcję swego rodzaju narzędzia umysłowego dla analizy zjawisk, aktywność człowieka jest wytworem pewnych czynności podmiotowych. Można zatem uznać fakt aktywności za zjawisko dane, tzw. *explanandum*, a następnie wyjaśniać je za pomocą czynności, jak to proponuje K. Ajdukiewicz w pracy *Logika pragmatyczna*. Logika pragmatyczna jest sposobem myślenia o życiu.

W wyjaśnianiu życia wskazuje się na pewne warunki podmiotowe i sytuacyjne. Warunki podmiotowe dane są w doświadczeniu wewnętrznym, podczas gdy warunki sytuacyjne dane są w doświadczeniu zewnętrznym. Zewnętrznym doświadczeniem życia jest obserwacja podmiotu w aspekcie materialnym, podobna do obserwacji substancji nieożywionych. Obserwacja pozwala na opis zachowania.

W podejściu wyjaśniającym, a nie tylko opisowym **życie** jest procesem przejścia od możliwości (potencji) do urzeczywistnienie, czyli aktu (zob. rys. 2). Przejawy życia to różne aktualizacje złożonej potencjalności człowieka. Proces ten nazywa się rozwojem. **R o z ó j** jest to **z m i a n a s t a n u** podmiotu. Innymi słowy, w procesie życia (rozwoju) podmiot istnieje w różnych stanach, które określono tu jako różne jakościowo **s p o s o b y i s t n i e n i a**.

Terminem „sposób” oznaczono wcześniej zachowania, które pozwalają na określenie celu rozumianego jako kierunek aktywności. **C e l** jest to pewien rezultat (wytwór) nadający kierunek danemu procesowi, nim jeszcze proces ów został urzeczywistniony. Może to być stan rzeczy lub stan osoby. W technice cel jest to stan rzeczy do uzyskania przez zachowanie, np. większy dom czy wydajny silnik. W życiu natomiast **c e l e m** j e s t **z m i a n a s t a n u p o d m i o t u**, która wymaga zmiany relacji, w jakich żyje podmiot, na takie relacje, które umożliwiają zaspokojenie **p o t r z e b**. Termin „potrzeba” obejmuje nie tylko tzw. potrzeby podstawowe, pokarm czy tlen, lecz wszelkie relacje, które są niezbędne do rozwoju, czyli do aktualizacji tego, co jest w możliwości (Nuttin, 1968). Można zatem stwierdzić, że podmiotowym celem człowieka jest aktualizacja, czyli urzeczywistnienie jego potencjalności; można je nazwać talentami, zasobami itp.

Powstaje pytanie: W jaki sposób podmiot aktualizuje się w drodze do celu, jakim jest jego pełna aktualizacja? Jest to pytanie o to, jakie czynności wyjaśniają wytwór, jakim jest aktywność życiowa podmiotu¹¹. Czynności życiowe dane są empirycznie w całościowym doświadczeniu człowieka. Budując obraz podmiotu, należy zatem sięgnąć do doświadczenia, jakie posiada sam podmiot, który tworzy sobie jakiś obraz siebie oznaczony jako „ja”. W doświadczeniu tym niejasnym elementem są zjawiska, jakie określono terminem *qualia*¹² (Chalmers, 2010). Problematyka *qualiów* wnosi nowy impuls

¹¹ Czym innym bowiem jest ruch materii nieożywionej lub maszyny; jest to aktywność nie będąca wyrazem życia.

¹² „Qualia mogą być właściwościami «wewnętrznych» stanów umysłowych, a także doznań. Często wygodnie jest je ujmować tak, jakby były właściwościami egzemplifikowanymi bezpośrednio przez podmiot” (Chalmers, 2010, s. 31).

do refleksji nad tym, kim jest człowiek i każdy podmiot. Są to bowiem zjawiska, które trudno objąć poznaniem, tak jak trudno uchwycić istotę cienia. W opisie *qualiów* można przeczytać, że są to z j a w i s k a o s o b i s t e.

Klasyczna myśl o człowieku wyraża się w określeniu jego i s t o t y, a więc tego, c z y m o n j e s t. Jest mianowicie istotą rozumną: *homo sapiens*. Dowody rozumności dane są w wytworach: tylko człowiek używa języka i tworzy kulturę oraz naukę.

W obrębie psychologii empirycznej, która datuje się od prac Franza Brentano (Brentano, 1999) podąża się inną drogą. Bierze się pod uwagę to, w j a k i s p o s ó b i s t n i e j e człowiek. Jednym z tych sposobów jest istnienie określane jako świadomość. Świadomość zaś, jak każdy termin techniczny, coś oznacza i ma jakieś znaczenie (Tatarkiewicz, 1988). Poszukiwanie znaczenia świadomości bez wskazania, jakie zjawiska ma się tu na myśli, czyli co oznacza ten termin, jest mało skuteczne. Dlatego tak ważne jest odwołanie się do całościowego modelu psychiki, który się tu prezentuje (zob. rys. 11, s. 36). W obrębie tego modelu znajdują się zjawiska, których nie można sprowadzić ani do poznania i jego wytworów, ani do myślenia, czyli wyobraźni i obrazu rzeczywistości. Jest to zjawisko zupełnie swoiste i chyba najlepiej udokumentowane empirycznie, gdyż dane w bezpośrednim odczuciu. Odczuwa się przyjemność i przykrość, ból, gniew itd.

Rozpatrując dwa wymiary przedstawionego modelu, formalnie mówi się, że świadomość jest stanem egzystencji podmiotowym, ale niematerialnym. Podmiotowym w tym znaczeniu, że powstaje jako wytwór przeżycia podmiotu, jego stanu. Jest czymś j a k o ś c i o w o odmiennym od innych stanów niematerialnych, które są dane jako treści przedmiotowe. Dzięki świadomości ujmuje się również relacje podmiotu i świata w aspekcie ich wartości dla podmiotu. W obrazie świata osoba wraz z jej relacjami również nabiera pewnej treści i jest oznaczana zaimkiem osobowym „ja”. W takim widzeniu o d r ó ż n i a się zatem stany c z ł o w i e k a jako podmiotu materialnego, np. jego stan zdrowia, stan wzruszeń, jakich doznaje w relacji do materialnego otoczenia, od stanu o s o b y. Osoba jest tu rozumiana jako struktura świadomościowa. Można zatem po prostu stwierdzić, że ś w i a d o m o ś ć jest stanem osoby.

Stan osoby jako pewnej struktury świadomościowej jest dany w odczuciu, ale nie zawsze jest odzwierciedlany i podlegający refleksji.

Doskonałym przykładem niespójności stanu siebie i obrazu siebie („ja” podmiotowe) może być scena z musicalu *Skrzypek na dachu*, w której Tewje Mleczarz dopytuje się, czy jego żona Golde go kocha. Golde odpowiada:

Czy ja cię kocham? Przez te wszystkie lata sprzątałam twój dom, gotowałam i prałam twoje koszule. I ty pytasz, czy ja cię kocham?

Opisuje to, co robi, ale taka odpowiedź nie zadowala Tewjego, jest — jak się zdaje — za mało osobista. Dlatego ponownie pyta: „Ale Golde, czy ty naprawdę kochasz mnie?”. I znowu Golde odpowiada:

Czy ja cię kocham? Przez wszystkie te lata byłam przy tobie, rozmawiałam z tobą, cierpiełam głód z tobą, spałam z tobą. I ty mnie pytasz, czy cię kocham?

Ostatecznie odpowiedź nie pada. Z pewnych powodów, o których dalej, zjawiska tak osobiste jak życie uczuciowe są na tyle *n i e j a s n e*, że samowiedza ich nie obejmuje. Wtedy opisuje się to, co się robi.

Podejścia wyjaśniające fakt świadomości

Świadomość jest faktem empirycznym, a jej stany są dane w bezpośrednim doświadczeniu. Wyjaśnienia tego faktu (*explanans*) idą w dwóch kierunkach. Jedni badacze łączą świadomość z procesami poznania i myślenia, inni zaś z procesami życia i przeżywania.

Oczywiście nie sposób nie zauważyć zjawisk tak ważnych dla własnego życia psychicznego. Świadomość została *o p i s a n a* wyczerpująco już przez Arystotelesa, lecz wyłącznie jako czynność, jako przeżycie, a nie jako wytwór. Podkreśla on, że „niemałą trudność sprawiają także przeżycia duszy” (*O duszy*, 1992, s. 48). Zauważa też, że są one związane z ciałem:

W przeważającej ilości [przeżyć] jasno widać, że dusza [nie może] bez wspólnoty z ciałem ani podlegać im, ani ich wywoływać; takimi są na przykład gniew, odwaga, pożądlivość i w ogóle wrażenia zmysłowe (tamże).

Grecki filozof doskonale orientuje się w świecie przeżyć, czego dowodem jest jego *Retoryka*, w której szczegółowo opisuje, jak wywoływać uczucia i jak sobie z nimi radzić (2001). Definiuje je w języku stworzonej przez siebie teorii hylemorfizmu jako swoiste czynności duszy:

Uczucia są formami tkwiącymi w materii. Odpowiednio do tego trzeba je także definiować, np. gniew jest pewnym rodzajem ruchu danego ciała lub części czy władzy wywołanym daną przyczyną dla danego celu (403a, s. 48).

Warto zwrócić uwagę na fakt, że aż do czasów nowożytnych termin „świadomość” w postaci rzeczownikowej się nie pojawia. Arystoteles i jego uczniowie mówią jedynie o tzw. zmyśle wspólnym, lecz pojęcie to wyjaśnia proces poznania, a nie wytwór przeżycia.

Liczniejsza grupa badaczy i myślicieli uważa świadomość za pewną postać myślenia, idąc śladem Kartezjusza i jego deklaracji nowej filozofii opartej na oczywistości: „cogito, ergo sum” (Descartes, 1989). Lecz „myślę”, to inne zjawisko niż „jestem świadom”. Zresztą Kartezjusz nie mógłby tak się wyrazić. Ponadto należy pamiętać, że w czasach Kartezjusza nie było jeszcze w obiegu językowym terminu „świadomość”. Wprowadził go dopiero Christian Wolff w swoim dziele z roku 1719, czyli około stu lat później¹³. Nietety tłumacze zdają się o tym nie pamiętać (lub nie wiedzieć) i przekładają „poznałem” jako „uświadomiłem” sobie. W tłumaczeniu *Rozprawy o metodzie* dokonanej przez Tadeusza Boya-Żeleńskiego z 1918 można przeczytać: „Czynność myśli, przez którą wierzy się w jakąś rzecz, różną jest od tej, przez którą nabywa się świadomości tego, iż się w nią wierzy: — jedno może istnieć bez drugiego” (Kartezjusz). Wierniejsza myśli Kartezjusza pozostaje Wanda Wojciechowska, która w przekładzie z 1969 roku (z języka francuskiego) daje: „przy pomocy której poznajemy, że w nią wierzymy” (1988, s. 28), nie stosuje terminu „świadomość”.

W popularnej pracy D. Chalmersa pt. *Świadomy umysł* (2010) widać próbę ujęcia świadomości poprzez szerszą kategorię umysłu. Jest to ujęcie przedmiotowe, które sprowadza świadomość do samowiedzy lub swoistej refleksji ogarniającej treści samowiedzy.

Druga droga poszukiwań jest związana z doświadczeniem wewnętrznym i myśleniem klinicznym wychodzącym od skargi klienta, jakie prezentuje m.in. M. Kulczycki (1998). Jest to podejście podmiotowe, w którym świadomość jest czymś z gruntu osobistym i nieprzekazywalnym, tak jak każde życie jest przynależne wyłącznie danej jednostce. Jest nieprzekazywalne i nieprzechodnie, podczas gdy informacja i myślenie są formalne i przekazywalne, czyli bezosobowe. Dlatego nie można kogoś nauczyć bycia świadomym.

Świadomość jako wytwór przeżycia

Świadomość jest wytworem czynności przeżycia. Jest ona uwarunkowana doznaniem zmysłowymi, lecz nie jest to przeżycie doznań. Świadomość jest czynnością autonomiczną. Dla porównania: d o z n a n i e jest wytworem u c z y n n i e n i a sfery emotywnej (dynamizmu zmysłowego), czyli zmianą stanu dynamizmu zmysłowego, która z kolei jest wytworem

¹³ Jak podaje Włodzimierz Szewczuk: „Termin «świadomość» w formie rzeczownikowej wprowadził do filozofii, a przez nią do psychologii w 1719 r. Christian Wolff w swym dziele [...] *Rozumne rozważania o Bogu, świecie i duszy człowieka, a także o wszystkich rzeczach w ogóle* dla oznaczenia podstawowego stanu duszy jako substancji niematerialnej” (*Psychologia*, 1990, s. 83).

działania czegoś na podmiot¹⁴. Wytwór ten to zmiana stanu dynamizmu, jak np. zmiana stanu dynamizmu zmysłowego w postaci wzruszenia. Natomiast *p r z e ż y c i e* jest czynnością osoby, która upodmiotawia wartości (relacje) w postaci uczucia. Uczucie przyjemności oznacza, że osoba otwiera się na dane relacje, uznając je za odpowiednie dla siebie. Wytworem przeżycia jest stan osoby określany jako stan świadomości. Przeżycie *t o w a r z y s z y* niejako życiu, co wyraźnie widać w funkcjach świadomości, które omawia się dalej.

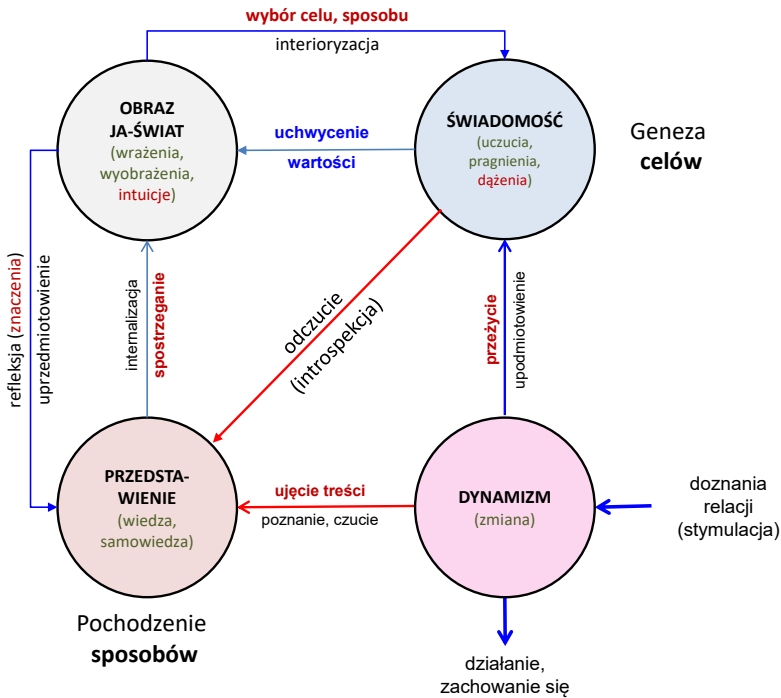
Wytwory mogą być trwałe lub nietrwałe. Nietrwałym wytworem przeżycia jest uczucie *p r z y j e m n o ś c i* (przeciwnieństwo przykrości); są to elementarne stany świadomości. Natomiast wytwory trwałe to pragnienia. *P r a g n i e n i e* jest przeżyciem braku relacji (wartości). Można tu wyróżnić bądź to pragnienia powrotu pewnych relacji, bądź to pragnienia zaistnienia w relacji, które są konieczne dla harmonijnego rozwoju. Jak łatwo zauważyć, w momencie pojawienia się pragnień życie psychiczne niejako odrywa się od samych zmian w organizmie będących przejawem fizjologii czy relacji ze środowiskiem. Można to uznać za istotę *n a w y k u*. Osoba zaczyna preferować pewne relacje ze światem.

Całościowy stan osoby to dążenie. *D ą ż e n i e* jest trwałym wytworem przeżyć, np. człowiek lekceważony przeżywa swoistą przykrość, którą nazywa się gniewem. Gniew jest to zjawisko pojawiające się zawsze w pewnej międzyosobowej relacji: jeśli ktoś, po kim człowiek spodziewa się szacunku, lekceważy go — człowiek wybucha gniewem. Wskazuje to na dwojaką genezę świadomości.

Geneza świadomości

Uznawszy przeżycia za genezę czy też pochodzenie świadomości, pokazuje się jeden jej aspekt. Ale jak to widać na przedstawionym modelu, osoba *u p o d m i o t a w i a* zarówno zjawiska związane ze stanem jej dynamizmu, np. złe samopoczucie, jak i zjawiska związane z obrazem siebie i świata. Ten rodzaj upodmiotowienia jest zapośredniczony przez to, jak ktoś sobie przedstawia siebie i świat, a następnie jak to sobie odzwierciedla. Duży udział ma w tym *r e f l e k s j a*, której wytworem jest przedstawienie rzeczywistości.

¹⁴ Inaczej mówiąc, doznawanie przez ciało *B* jest wytworem działania ciała *A*, wskutek czego ciało *B* ulega zmianie.



Rys. 12. Geneza świadomości

Stany świadomości mogą być odczuwane i interpretowane, stając się bazą dla samowiedzy, lecz uczucia i pragnienie mogą też być uchwycone głębiej, jako relacja, w której znajduje się podmiot. Ktoś np. rozumie, że jest niekochany, choć obserwacja otoczenia może mówić co innego. Tak się wyjaśnia w literaturze zjawisko schizofrenogennej matki. W odpowiedzi na taką sytuację osoba wyobraża sobie, jak mogłoby być (wyobrażenia twórcza) i — w procesie interioryzacji¹⁵ — uznaje ten stan relacji za własny. Można też podać tu jako przykład przeżycie ojcostwa. Jest to pewna wiedza, z którą podmiot się utożsamia, stwierdzając: „jestem ojcem”. Tak powstają w ł a s n e cele aktywności, rozumiane jako optymalny stan relacji podmiotu ze światem.

¹⁵ Czym innym jest poddawać wiedzę refleksji, a więc uwewnętrznzić (internalizacja) ją, a czym innym uznać dane treści za własne, czyli zinterioryzować. Termin *interior* (łac.) oznacza to, co znajduje się bliżej środka; w procesie psychicznym zaś oznacza czynność włączenia czegoś do kręgu własnych przeżyć. Jak podają Przetacznik-Gierowska i Włodarski za Piagetem: „rozwój naśladownictwa wiązał Piaget z ukształtowaniem się funkcji symbolicznej i z interioryzacją czynności sensoryczno-motorycznych. Jednym z przejawów tej funkcji jest zabawa symboliczna, w której elementy naśladowcze zespalają się z czynnością wyobraźni twórczej” (*Psychologia wychowawcza*, 1998, s. 48).

Stany uznane za własne cele mogą być niespójne z faktycznymi relacjami. W zabawie symbolicznej jest to naturalne: dziecko widzi siebie jako kogoś innego czy nawet jako coś (drzewo, zwierzę) i zachowuje się zgodnie z tym celem. W okresie dorastania interioryzacja jest ważną czynnością w budowaniu tożsamości. Jeśli zatem ktoś zbudował sobie pewien ideał siebie, np. wyśzościowy obraz własnej osoby, a następnie upodmiotowił go, tj. uznał, że *f a k t y c z n i e* jest najlepszy, to przy byle okazji może poczuć się lekceważony. Doświadczenie pokazuje, że najłatwiej wpadają w gniew osoby próżne.

Świadomość zatem może stać na straży życia i rozwoju, ale może też być od życia zupełnie oderwana i rozwój ten zniekształcić. Najlepszą współczesną analizę obrazów siebie i świata podał M. Kulczycki (1998), który wprowadził pojęcie „przeżywania własnego położenia życiowego” i zauważył związane z tym odczucie przykrości. Odczucia takie powodują, że podmiot staje w sytuacji „problemu” (jest to kluczowy termin jego koncepcji); nie zawsze umie zmienić swoje położenie i uniknąć przykrości związanej z tym, że położenie to się pogarsza. Według niego dla „radzenia sobie” w życiu kluczowe znaczenie ma *a d e k w a t n o ś ć* świadomości do faktycznego położenia życiowego.

Nic chyba lepiej nie zilustruje tego jak problem anorektyka. Tworzy on obraz własnego „ja” cielesnego zupełnie nieadekwatny do stanu faktycznego. W rezultacie każde przyjęcie pokarmu i doznanie przeżywane jest przez niego jako przykre, tj. takie, które pogarsza jego wyimaginowane położenie życiowe. Robi zatem wszystko, aby te doznania eliminować, co daje chorobliwe zadowolenie mimo deficytu pokarmu.

Świadomość zatem jest światem pełnym *k o n f l i k t ó w*. Są to konflikty między różnymi przeżyciami i pragnieniami, zwłaszcza między przeżyciami naturalnymi (i spontanicznymi) a przeżyciami osobowymi, które określa się mianem artefaktów, czyli wytworów sztuki.

Funkcje świadomości

W literaturze najczęściej wspomina się o świadomości w związku z motywacją *w e w n ę t r z n ą*. Jej wewnętrzność polega na tym, że człowiek odczuwa to, w jaki sposób przeżywa swoje położenie życiowe, jest to zatem wytwór doświadczenia wewnętrznego. Jeśli zatem ktoś jest zauważany, doceniany i szanowany, ma wówczas wysoką motywację wewnętrzną.

Zasadniczą funkcją świadomości jest *o r i e n t a c j a w e w ł a s n y m p o ł o ż e n i u ż y c i o w y m*. Położenie życiowe wiąże się

z pewną grupą relacji, którą zauważył T. Tomaszewski (1979). W swoim systemowym ujęciu człowieka w świecie wykazał, że relacje człowieka z otoczeniem są dwojakie: są to relacje wzajemnego oddziaływania i relacje zależności. Jest to różnica jakościowa. Istotne są relacje zależne, czyli takie odniesienia ze światem, które są konieczne dla życia i rozwoju. Można tego typu relacje porównać ze źródłami wody niezbędnymi do życia, tj. funkcjonowania osoby ludzkiej. Relacje wzajemnego oddziaływania są to — jak na to wskazuje nazwa — takie zachowania, których wytwory są przechodnie, a więc są to zmiany, jakie wywołuje działanie w jakimś materiale. Podmiot działa na otoczenie, np. formuje glinę, otoczenie zaś działa na podmiot, np. niska temperatura wyziewia organizm. Relacje te można określić jako instrumentalne, gdyż działanie jest tu narzędziem zmian w otoczeniu materialnym. Są to zachowania, które podejmuje się, aby zmieniać swoje otoczenie w aspekcie technicznym, albo takie, które wykonuje się jako zlecone zadania. Można je przyrównać do łowisk, na których poluje się na zwierzęta i które zmienia się swoim działaniem. Podejmowanie działań instrumentalnych jest uwarunkowane relacjami zależności, które określa się też jako relacje autoteliczne, a więc będące celem z uwagi na istnienie danego podmiotu. Krótko mówiąc, świadomość zabezpiecza istnienie podmiotu, jego życie, zdrowie i rozwój.

Oczywiście człowiek zależy od wielu warunków: od tlenu, wody i od systemu, w jakim żyje, tj. od całej atmosfery. To wszystko nie jest poznawane, lecz doznawane i przeżywane. Termin „doznanie” stosowano pierwotnie właśnie w odniesieniu do doznawania stanu atmosfery. Pojęcie klimatu organizacyjnego wskazuje na analogiczne relacje, o czym dalej.

Położenie życiowe może być przykre lub wartościowe, korzystne lub niekorzystne w wielu aspektach. Jeśli np. wszyscy koledzy z dawnej klasy zrobili już karierę, często przeżywa się zazdrość.

Przeżycie swego położenia jest zjawiskiem najzupełniej subiektywnym. Nie oznacza to jednak tego, że jest to zjawisko nieobiektywne, to bardzo mylna zbitka znaczeniowa. Prowadziłoby to bowiem do redukcji znaczeniowej do tego, co jest obiektywne, wszystko inne zaś uznawano by za w jakiś sposób wybrakowane. Chalmers zadaje pytanie:

Dlaczego przeżycia świadome miałyby w ogóle istnieć? Są one czymś podstawowym z subiektywnego punktu widzenia, ale z obiektywnego — są całkowicie nieoczekiwane. [...] istnienie przeżyć świadomych wydaje się z tego [obiektywnego] punktu widzenia nową cechą (2010, s. 31).

Jest to nieuprawniona redukcja do zjawisk poznania. Tymczasem świadomość nie jest cechą poznania, lecz nową jakością. Świadomość jest zjawiskiem osobistym, odniesionym zawsze do podmiotu i jego rozwoju.

Istotne relacje życiowe, a więc relacje zależności, dane są jako odniesienie świata do siebie. Przedmiotem przeżycia jest wartość. Pojęcie *wartości* oznacza rodzaj relacji, odniesienie czegoś do kogoś z uwagi na coś. Przykładowo butelka z wodą pozostaje w relacji wartości do osoby, która jest spragniona. Bardzo trudno zatem obiektywizować, czyli poznawać wartości, jeśli to, co jest wartością dla kogoś i w danym momencie, przestaje być wartością w innym momencie, a dla kogoś innego nigdy nie będzie wartością.

Subiektywność nie jest więc jakimś *subiektywizmem*, lecz jest to treść (przedmiot) doświadczenia wewnętrznego. Obiektywność, która wyklucza tak rozumianą subiektywność, staje się *obiektywizmem*. Taki obiektywizm jest błędem *pars pro toto*: całość doświadczenia redukuje się do obserwacji. Dla psychologii zasadniczym źródłem faktów są zjawiska subiektywne, czyli *czyjeś*. Jak zauważył Witwicki:

zjawiska psychiczne są to fakty podmiotowe, dane w doświadczeniu wewnętrznym; zawsze ktoś ich doznaje i, zależnie od siły doznania, uświadamia je sobie mniej lub więcej. Występują one w zbiorach przebiegających w czasie, zwanych strumieniami świadomości poszczególnych jednostek (1997, s. 229).

W tym kontekście termin „świadomość” jest użyty precyzyjnie: jest to rzeczownik odsłowny utworzony od czasownika „uświadamiać”. Nie ma on początkowo żadnej zawartości poznawczej, skoro ktoś może odczuwać przykrość, nie znajdując jeszcze racji tego przeżycia, czyli zmiany relacji ze światem.

Doznawanie relacji i przeżywanie wartości może być pożyteczną wskazówką, ale może też stanowić utrudnienie. Nasilenie doznań i przeżyć to nic innego jak *stres*. Wykazuje się, że pewien poziom stresu jest korzystny dla sprawności działania, ponieważ człowiek ożywia się, jego strumień świadomości zaczyna płynąć bardziej wartko. Ale jest to też wyzwanie dla samowiedzy. Trzeba bowiem rozpoznać, co się dzieje. Jeśli samowiedza (i refleksja) nie nadąży za odczuciami, człowiek gubi się w swoim świecie wewnętrznym. Jeśli jednak potrafi *zorientować się* w tym, czego doznaje i co przeżywa jako wartość, wówczas zyskuje cenne źródło informacji na temat swego położenia życiowego. Termin „orientacja” wskazuje na wartość położenia życiowego. Przeżycie położenia życiowego jest to zjawisko modalne. Termin *modus* oznacza sposób bycia, a w konsekwencji i dzia-

łania. Inaczej działa człowiek głodny, inaczej najedzony; inaczej zakochany niż nienawidzący¹⁶. Uczucie i stan świadomości pełnią analogiczną funkcję do czasowników modalnych w gramatyce.

Nie ma tu dość miejsca, aby rozwinąć te kwestie. Więcej uwagi warto poświęcić natomiast przeniesieniu tych ustaleń na kwestię świadomości przedsiębiorstwa.

Trzeba tu więc jeszcze dodać, jakie są rodzaje świadomości i czy można zasadnie mówić o świadomości przedsiębiorstwa, a nawet o świadomości maszyn.

Rodzaje świadomości

Skoro świadomość jest wytworem przeżycia stanu podmiotu, to powstaje pytanie, czy zwierzęta posiadają świadomość. Oczywiście jest, że podmioty zwierzęce doznają, a prawdopodobnie doznają nawet znacznie szerzej niż ludzie. Można przypuszczać, że są otwarte na doznania: pies łąsi się do swego pana, kiedy doznaje pieszczoty. Czy jest to przeżycie przyjemności lub bólu? Czy można tu mówić o kimś, kto przeżywa doznanie z pewnym dystansem do swoich emocji?

Przyjęto wyżej, że przeżycie jest czynnością upodmiotowienia wartości, aktem swoistego otwarcia się na pewne relacje. W takim ujęciu jest to zatem zjawisko *p a s y w n e*. Niemniej stwierdzono wyżej, że człowiek upodmiotawia stany *w y t w o r z o n e* i uznaje je za własne. Uznawanie to jest czynnością, jest aktem osoby, można bowiem coś uznać lub nie. Jest to *casus* Dedala i Ikara, którzy nie tylko myślą o ptakach, lecz uznają, że może być ptakiem, i pragnie latać. Ideał siebie jest wytworem refleksji i myślenia. Niczego takiego nie stwierdza się u zwierząt. Nie tworzą one ideałów siebie, a nawet lepiej będzie powiedzieć: nie tworzą w ogóle, lecz wykorzystują to, co zastane, dla swoich potrzeb. Nie tworzą kultury ani techniki. A zatem nawet stwierdziwszy, że potrzeby i relacje zwierząt są doznawane (jak np. stado), a nawet przeżywane, jak być może w wypadku niektórych ssaków, to trzeba przyznać, że jest to inny rodzaj świadomości: *ś w i a d o m o ś ć p a s y w n a*. Zwierzę nie przeżywa swej sprawczej woli, lecz stan emocji. Wytworem przeżycia jest tu pewna „osobność” wobec środowiska, ale nie jest to „osoba”. Samo zaś owo przeżycie nie jest czynnością osoby, lecz pew-

¹⁶ Alfred Adler był jednym z pierwszych teoretyków, który zwrócił uwagę na znaczenie ogólnego stosunku podmiotu do świata. Postawa społeczna wpływa na całość procesów psychicznych. A zatem klientowi nie można pomóc częściowo, zaspokajając pewne potrzeby, lecz zmieniając cały jego sposób bycia w świecie (*Sens życia*, 1986).

nym u c z y n n i e n i e m psychiki. Osoba bowiem a k t y w n i e pragnie być tym kimś, czyj obraz posiada i oznacza jako „ja”.

W takim sensie można mówić również o jakiejś świadomości roślin, skoro i one są żywe i doznają, tyle tylko że nie są to doznania zmysłowe. Cała roślina, rzecz można, doznaje. Wątpliwe jest natomiast, aby roślina mogła przeżywać. Nie przysługuje jej zresztą taka „osobność”, jaka cechuje organizm zwierzęcy. Roślina rozrasta się, a czasem rozmnaża. Natomiast cechą czy też funkcją świadomości jest pewne skoncentrowanie na sobie, podejmowanie refleksji (u człowieka) bądź nie (u zwierzęcia).

Świadomość maszyny jest w takim razie wykluczona: maszyna nie doznaje, lecz reaguje na stany otoczenia analogicznie do organizmu. Można sobie wyobrazić pewne instrumenty, które reagują na bodźce otoczenia czy też zmieniają się pod wpływem jego działania. Jednak odczytanie tych zmian wymaga już istnienia podmiotu, który dysponuje wrażliwością. Wszelkie urządzenia tylko współpracują z podmiotami, np. słuchawki i głośniki tylko p r z e n o s z ą działanie otoczenia, nie są jednak organami ciała.

Można natomiast zasadnie mówić o świadomości przedsiębiorstwa, gdyż organizacja jest pewnym organizmem, jak to już wyżej wspomniano, w skład którego wchodzi podmioty obdarzone wrażliwością i zdolnością do przeżywania, a tym samym odczytujące wartości (klimat).

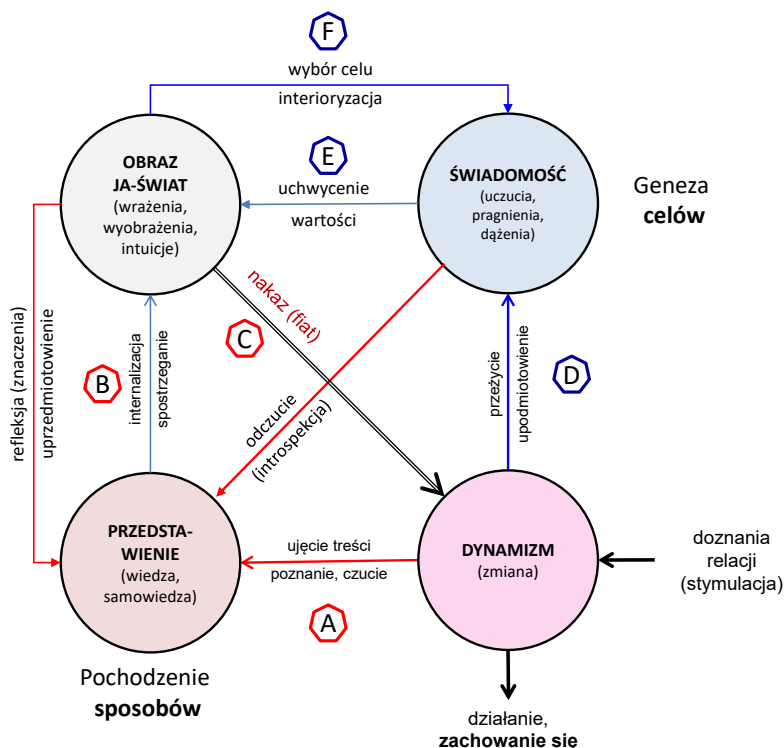
3. KULTURA I KLIMAT

Cele i sposoby zachowania

W dwóch poprzednich rozdziałach omówiono specyfikę aktywności podmiotu, wyróżniając dwa jej aspekty: aspekt przedmiotowy i aspekt podmiotowy (rys. 4). Aspekt *p o d m i o t o w y* wiąże się z tym, że osoba przeżywa swoje położenie życiowe, a więc jest świadoma siebie i swoich relacji ze światem pod względem ich wartości. Tak rozumiana świadomość jest stanem osoby oraz jej dążeń. Stan świadomości ma głęboki wpływ na zachowanie człowieka, gdyż warunkuje on potencjalne cele aktywności, zarówno spontaniczne (uczucia i pragnienia), jak i będące przedmiotem wyboru, czyli osobiste dążenia. Celem aktywności jest zawsze zmiana położenia życiowego na lepsze lub utrzymanie aktualnego położenia, np. awans po kilku latach pracy w firmie lub utrzymanie stanowiska kierowniczego. Z kolei aspekt *p r z e d m i o t o w y* pozwala na poznanie sytuacji i podjęcie takich sposobów zachowania, które pozwalają na sprawne osiągnięcie lub utrzymanie celu.

Poniższy model ma wskazać na różnicę między klimatem, a kulturą. Wytworem przeżyć (*D*) jest świadomość, natomiast stan świadomości kryształizuje się w postaci dążeń osoby. Człowiek zaczyna istnieć jako osoba, która jest *u k i e r u n k o w a n a* na wysoką jakość życia. Ukierunkowanie to nie od razu i nie zawsze przekłada się na zachowanie. Jak to ilustruje model, treści obrazu siebie i świata stają się przyczyną działania (kierowania sobą) (*B*), gdyż z nich czerpane są motywy działania. Umotywowane działanie ilustruje wektor (*C*) opisany jako „nakaz” bądź *fiat*¹⁷.

¹⁷ Jak stwierdza W. James: „wyobrażenie przewidujące zmysłowe następstwa ruchu oraz (w niektórych sytuacjach) *fiat* na to, by następstwa te urzeczywistniły się, jest jedynym stanem psychicznym, który introspekcja pozwala nam dostrzec jako zwiastuna naszych aktów woli” (2002, s. 393).



Rys. 13. Mechanizm motywacji

Termin „motywacja” oznacza mechanizm oddziaływania motywów na wolę. Poniżej wyjaśnia się proces kształtowania się motywów działania, jak też jego cele (*F*), które orientują wolę na określone wartości lub dobra. Sama wola jest to zdolność do zdynamizowania siebie, czyli po prostu do władania sobą. Człowiek włada swoimi narządami ruchu, dzięki czemu może się np. przemieszczać; włada też dłońmi, co umożliwia np. pisanie. W takim rozumieniu wola jest pewną władzą będącą wyrazem wolności osoby, czyli tego, co osoba chce lub czego nie chce. Czynności chcenia są przeżywane przez osobę jako specyficzne przeżycie zwane przeżyciem sprawczości. Przeżycie to wypełnia się treścią, gdyż osoba chce tego, co jest *p r z e d - m i o t e m* przeżycia sprawczości. Wówczas jest to *s p r a w c z o ś ć* *p r z y c z y n o w a*, kierowana umysłowym przedmiotem. Kluczowe zagadnienie to opisanie, jak powstają przedmioty, na które ukierunkowuje się wola.

Pierwszym przedmiotem, który jest dany w postaci czucia, jest własne ciało. Czuć pozwala na p a n o w a n i e ciała, czego wyrazem są ruchy d o w o l n e . Części ciała niedostępne czuciu automatycznie znajdują się poza władzą woli. Ich działanie jest kierowane przez układ vegetatywny. Następnie relacja do własnego ciała p o s z e r z a s i ę i staje się relacją do świata danego poprzez zmysły zewnętrzne. Niektóre z doznawanych relacji są przeżywane jako wartość, czyli relacja odpowiadania czegoś komuś z uwagi na coś. Dzięki procesom decyzji pewne wartości stają się celami aktywności (Kulczycki, 1985a). Wola jest zatem ukierunkowana przez osobę, która przeżywa wartości i przyjmuje je za cele własnej aktywności.

Natomiast motyw jest określony przez przedmiotowy obraz sytuacji, który pozwala na decyzje o sposobie realizacji celu. Bardzo wyraźnie należy odróżniać przedmioty przeżywane jako wartości lub cele, które zmieniają położenie życiowe, od przedmiotów, które są sposobami realizacji celu (i może ich być wiele). Przykładowo w sytuacji deficytu pokarmowego osoba dąży do zaspokojenia pragnienia (głodu), intelekt zaś w procesie decyzyjnym określa sposób jego zaspokojenia. Po rozstrzygnięciu, że będzie to wyjście do restauracji, pojawia się nakaz, którego wytworem jest zdynamizowanie woli i podjęcie zachowania w postaci przemieszczenia się z domu (biura) do restauracji. Obserwowane zachowanie jest czynnością dowolną, w której osobowe „ja” występuje jako wolna przyczyna sprawcza. Wolna, gdyż w wyborze celu podmiot zależy sam od siebie, czyli sprawuje samorząd.

Fazy procesu aktywizacji

W procesie kształtowania się aktywności można wyróżnić dwie zasadnicze fazy: przygotowanie (preparację) oraz postanowienie (nakaz) i realizację.

W fazie przygotowania aktywności osoba tworzy sobie obraz aktualnej sytuacji życiowej. Jest to faza orientacji w w a r t o ś c i a c h, czyli w relacjach, które mogą być celami aktywności, oraz w m o ż l i w o ś c i a c h, jakie niesie sytuacja. Na bazie obrazu siebie i świata powstają programy działania. Tworzenie programów wymaga wiele wysiłku i doświadczenia. Jak podaje M. Kulczycki: „Programy powinny zbierać przewidywane wysiłki człowieka w dobrze ułożoną całość i umożliwić mu ekonomiczne i harmonijne osiągnięcie celu w danych warunkach” (1990, s. 21). Wymaga to oczywiście doświadczenia, a zwłaszcza połączenia dwóch punktów widzenia: wymagań podmiotu i wymagań otoczenia. Stąd Kulczycki dodaje:

biorąc pod uwagę uwzględnianie przez nie specyfiki warunków, w których mają się rozwijać określone działania, można mówić o różnym stopniu ich adekwatności w odniesieniu do istniejących i możliwych sytuacji. Podobnie rozpatrując liczenie się w procesach konstruowania z możliwościami określonej osoby, można ustalać stopień ich zgodności z właściwościami podmiotu (tamże).

Na zgranie ze sobą dwóch aspektów: zgodności i adekwatności, potrzeba dłuższej refleksji, dlatego podkreśla się, że są to działania wolne, wymagają bowiem dłuższego namysłu i rozsądku. Przygotowanie programu otwiera drogę do drugiej fazy, czyli do realizacji.

Realizacja nie następuje mechanicznie, lecz wymaga postanowienia o realizacji. Określono ten moment jako *fiat* (James, 2002). W fazie realizacji działanie powinno być szybkie i zdecydowane. Nie jest to czasem łatwe, gdyż konkretne działanie jest wyzwalane przez aktualne motywy, czyli treści poznania tych warunków, jakie dane są w sytuacji już nie wyobrażonej w fazie planowania, ale realnej. Często pojawia się w tym momencie dylemat: okazja czy pokusa? Dlatego też dużego znaczenia nabierają procesy kontroli i ewentualnie korekty postępowania, aby bądź to realizować program, bądź to go aktualizować. Brak takich procesów powoduje dwie skrajności. Z jednej strony pewną sztynność, czyli nieuwzględnienie nowych okazji, jakie pojawiają się w życiu. Z drugiej zaś strony sytuację, czyli porzucenie własnego programu działania, a czasem też zapoznanie własnych celów aktywności.

Zachowanie jest zatem pewnym całokształtem, w którym można wyróżnić cel i sposób ich realizacji (programy), ale też warunki, w których przebiega aktywność. W związku z tym pojawia się zagadnienie tzw. silnej woli, zasygnalizowane przez Juliusa Kuhla (Trzópek, 2003).

Siła woli i moc woli

Działania dowolne i wolne

Zjawisko, które określa się mianem „działania dowolnego”, kojarzy się w sposób oczywisty z wolą. Człowiek jest wyjątkowym podmiotem, który nie tylko jest obdarzony wolą, ale też korzysta ze swej woli. Czyni to w sposób dowolny, czyli kierowany poznаныmi motywami.

Już w okresie wczesnego dzieciństwa pojawia się specyficznie ludzka zdolność (dyspozycja) do władania sobą, dzięki której zachowanie staje się

wytworem czynność woli, w obrębie której zintegrowane są czynności emocjonalne i reakcje ciała. Empirycznym dowodem tej zdolności jest przeżycie sprawczości, dane przez „ja chcę”, w którym człowiek przeżywa, że jest podmiotem sprawczym.

Na bazie tego, co wcześniej powiedziano przy opisie dwóch faz w procesie aktywności celowej, można tu wyróżnić dwa aspekty: w fazie realizacji „tego chcę”, w fazie zaś preparacji: „ja chcę”. Dzięki refleksji wyodrębnia się obraz podmiotu, czyli „ja”, który wyraża się poprzez swoje działanie. Mówi się więc nie tylko o motywach działania, ale też o jego celach.

Działanie dowolne staje się stopniowo działaniem wolnym. Erik Erikson odróżnia kolejne okresy w dojrzewaniu aktywności (2000). W pierwszym okresie życia, zwanym budowaniem ufności, dziecko przechodzi od ulegania motywom wewnętrznym (głód) i zewnętrznym (podniety zmysłowe) do ulegania woli matki, której ufa tak samo jak motywom zmysłowym. Jednak już w drugim i trzecim roku życia kształtuje się autonomia, czyli kierowanie sobą. Jest to przejaw wolności rozumianej jako zależność czynu już nie od motywu, ale od samego siebie (samozależność). W tym momencie rozwojowym można już mówić o stopniowym konstruowaniu własnego działania, czyli o p r z y g o t o w a n i u się do działania. Dziecko uznaje pewne zachowania jako własne cele. Zrozumiałe jest, że w okresie odkrywania autonomii cele rodziców wchodzą w kolizję z celami dziecka (tzw. okres buntu).

Działanie wolne jest zarazem kierowane poznanymi motywami, czyli d o w o l n e. Dowolność oznacza wpływ poznania na s p o s ó b realizacji celu, który jest przemyślany. Sam zaś cel jest nie tyle wymyślony, co odczytany jako kolejna potrzeba rozwojowa. Można metaforycznie powiedzieć, że człowiek jest pociągany przez wartości, lecz — kiedy je wybiera — osoba kieruje s i ę tymi wartościami. Natomiast motyw pozwala na kierowanie s o b ą, na zachowanie dowolne, które może służyć różnym celom. Zachowanie jest dowolne również w tym znaczeniu, że jest wytworem czynności osoby, jej *fiat*, tj. postanowienia (James, 2002), a nie reakcją na bodźce. Odkrywane przez dziecko wolność — będąca cechą ludzkiej natury — jest stopniowo zagospodarowywana przez określanie celów, sposobów i konstruowanie programów działania. Stopniowo przygotowanie działania staje się równie ważne jak samo działanie.

Podsumowując, można powiedzieć, że opisując mechanizm zachowania, da się go ująć w trzech aspektach. Najpierw jako spontaniczne władanie sobą, które jest przejawem woli („chcę” i „tego chcę”). Następnie jako wol-

ne kierowanie sobą, a więc wpływ osoby na własny dynamizm woli („ja chcę”). W końcu następuje kierowanie się ku pewnym celom. Wymaga to intelektualnego odczytania własnego dobra. Parafrazując Wyspiańskiego: „Oni by mogli wiele mieć, ale oni nie chcą mieć”. W analizach Eriksona jest to przełom zwany inicjatywą. Początkowo treści związane są z naśladowaniem innych. Dziecko cztero- czy pięcioletnie wchodzi w role innych osób, które realizują określone dobra.

Moc woli

W procesie kierowania sobą można wyróżnić siłę woli i jej moc. Siła woli jest uwarunkowana przedmiotowymi motywami oraz stanem podmiotu, czyli strukturą jego dynamizmu (zob. rys. 10). W obrębie tej struktury można wyróżnić zestroje cielesno-emocjonalne, zwane temperamentem, oraz charakter, będący wytworem woli, zarówno woli wychowawców, jak i własnej woli podmiotu (Jarosiewicz, 2013d; 2020). Człowiek zmęczony bądź chory, nawet jak widzi obiekt działania, nie jest w stanie pracować, bo nie ma siły. Natomiast moc woli jest funkcją jakości celu. Mówiąc o mocnej woli, wyraża się myśl, że cele, czyli zamiary osoby, są osadzone głębiej niż tylko w sytuacji zewnętrznej. Wchodzi tu w grę zarówno dobro własnego organizmu, jak i siła dobra. O człowieku, który podejmuje leczenie, trzeba w pierwszym rzędzie powiedzieć, że mocno chce wyzdrowieć, a następnie, że ma silną wolę w realizacji przepisanej kuracji, np. nie daje się skusić przez szkodliwą dla siebie dietę (choć może być smaczna).

Pochodzenie (geneza) treści obrazu świata może być trojaki: prywatne, zapożyczone od innych i obiektywnie (Kulczycki, 1990). Geneza prywatna wiąże się z przeżyciem emocjonalnym, np. jako uczucie przyjemności, któremu osoba ulega¹⁸. Natomiast szersze dobro może być zapożyczane na zasadzie uczestnictwa w życiu innych osób, które to dobro rozumieją i realizują. Oba te sposoby odczytania dobra mogą być obiektywne przez wysiłek refleksji i tworzenia własnych przedmiotów jako celów dążeń. Orientacja w dobru jest uwarunkowana również jakością obrazu siebie i świata. Może on być mniej lub bardziej dojrzały. M. Kulczycki przyjmuje, że jakość procesów orientacyjnych może być podstawowa (intuicyjna), obrazowa lub abstrakcyjna (1990). Dlatego też można mówić o poziomach obrazu i o coraz bardziej dojrzałej orientacji osoby w świecie.

¹⁸ Takie rozpoznanie dobra bywa oczywiście zawodne, gdyż można przeżywać jako przyjemne również to, co nie służy obiektywnemu dobru, np. apetyt dziecka na słodycze.

Siła i moc woli to dwa aspekty tego samego zjawiska, jakim jest motywacja. Silna wola wskazuje na przewagę motywów poznawczych nad przeżyciem wartości relacji. Wyrazem tego są tzw. emocje steniczne, z przewagą podniecenia, które są typowe dla natur sangwiniczno-choletrycznych. Silna wola sprzyja procesom poznawczym (A), – zob. rys. 13) – które prowadzą do różnych sposobów działania, czyli motywów (B). Obserwowane działanie (C) jest *s p r a w n e*, ale pozbawione osobistych celów (zob. rys. 13). W skrajnym przypadku można stwierdzić, że jest to działanie dowolne, ale nie wolne, gdyż brakuje przeżycia sprawczości; podmiot nie tyle „chce”, ile „musi”. Przyczyną tego zagrożenia jest zanik przeżycia sprawczości na rzecz kierunkowej przyczynowości. Nabywanie tego, co tu się określa mianem „mocy” woli, jest procesem, którego pierwszy element stanowi przeżycie relacji ze światem. Doznanie wartości relacji prowadzi do *d e z i n t e g r a c j i* dynamizmu opartego na typowych emocjach podniecenia i do przeżycia wzruszenia (D). Wzruszenie nie tylko dezintegruje silną wolę, lecz pozwala na uchwycenie wartości (E) i na tworzenie nowych, bardziej optymalnych relacji ze światem. Wytworem wyboru tych wartości (interioryzacja) są własne cele (F).

W *Etyce nikomachejskiej* Arystoteles wyróżnia dwa rodzaje charakteru i związane z nimi zalety:

Jedne z nich — pisze — nazywamy dianoetycznymi, inne zaś etycznymi, czyli cnotami, a mianowicie mądrość teoretyczną, zdolność rozumienia i rozsądek — zaletami dianoetycznymi, a szczodrość i umiarkowanie — etycznymi (*Etyka nikomachejska*, 1996, s. 103).

Zalety etyczne to inaczej sprawności moralne, czyli związane z życiem (od gr. *ethos* — ‘obyczaj’), np. ktoś jest łagodny i pogodnie znosi utrapienia życiowe. Natomiast sprawności dianoetyczne są natury intelektualnej (od gr. *dianoia* — ‘myślenie dyskursywne, rozum, wiedza’). W tym aspekcie można stwierdzić, że ktoś jest bystry lub pojętny. Tym, co różni te zalety, jest geneza, czyli ich pochodzenie. Sprawności moralne kształtują się w relacjach zależności, natomiast intelektualne w relacjach wzajemnego oddziaływania (instrumentalnych):

sprawności etyczne: uczestnictwo w obyczaju ⇒ (współ)działanie ⇒ zdolność (przyzwyczajenie)

sprawności dianoetyczne: motyw — zdolność ⇒ działanie ⇒ doświadczenie

Zdolności etyczne są wytworem *d o j r z e w a n i a*, podczas gdy zdolności intelektualne są zwykle wrodzone i rozwijane przez doświadczenie. Ponadto zalety etyczne nie są zwykle wytworem własnego działania i nabytego doświadczenia, lecz *p r z y z w y c z a j e n i a* się do życia w określonych warunkach. Ktoś np. nawykł do życia w chłodnym klimacie, do określonego odżywiania się (uwarunkowanego dostępnością pokarmu) itd. Z drugiej strony ktoś doświadczony w działaniu, czyli sprawny, może nie być zdolny do czekania, do odroczenia działania.

Można już teraz stwierdzić, że osoba przyzwyczają się do *k l i m a t u* oraz nabywa doświadczenia, czyli określonej *k u l t u r y* działania. Jak wspomniano, są to dwa bieguny czynności motywowania, a przez to również stylu działania. Omawia się tę istotną różnicę w dojrzewaniu do kariery zawodowej dalej. Jest to poniekąd tematem tej pracy.

Działanie świadome, czyli upersonalizowane

Określenie „działanie świadome” oznacza tyle, że jest ono *u k i e r u n - k o w a n e* przez stany świadomości (dążenia). Świadomość, można rzec, stoi na straży interesu podmiotu. W procesie rozwoju dochodzą do głosu różne potrzeby. Człowiek potrzebuje tego, co buduje jego organizm, ale też innych osób, w życiu których uczestniczy, w końcu zaś potrzebuje również obiektywnych racji, którymi kieruje jako sprawczy podmiot.

Odróżnia się ukierunkowanie na cel od kierowania sobą, które bazuje na programach realizacji celu w konkretnych warunkach. Pierwsze kierunki dążeń są określone przez popęd. Jednak już we wczesnym dzieciństwie obserwuje się rozwój autonomii osoby (Erikson, 2000), czyli zdolność do samorządu. Początkowo specyficznie ludzka zdolność do władania sobą, przeżywana jako wolność (mogę chcieć — mogę nie chcieć), nie jest wypełniona żadnymi treściami. Jednak jak zauważa Alfred Adler, stopniowo pojawia się pewien *s t y l*, stały schemat zachowań, który przypisuje on „swobodnej, twórczej sile jednostki w pierwszym okresie dzieciństwa i jej skrzepowanej sile w późniejszym życiu, kiedy dziecko nadało już swemu życiu stałe prawo ruchu” (1986, s. 29).

Według Adlera style działania kształtują się we wczesnym dzieciństwie (1948). Są zatem uwarunkowane emocjonalnie i znajdują swój wyraz w typach temperamentu (Jarosiewicz, 2008; 2020). Osoby sangwiniczne, z przewagą emocji podniecenia, mają silną wolę, ale nie tworzą własnych celów; są zorientowane na rzeczy, które zaspokajają potrzeby podstawowe. Z kolei natury melancholiczne są zorientowane na siebie (egotycznie) oraz swoje cele i one właśnie są skłonne zarówno do kompleksów niższości, jak i do ich

kompensacji w postaci kompleksów wyższości, o których Adler wspomina w swych pracach. Mają wolę mocną, ale słabą, gdyż nie rozwijają zdolności wykonawczych. Temperament choleryczny łączy uczuciowe cele ze sposobami ich realizacji.

Prywatna geneza celów i zrównoważona uczuciowość (wzruszenia i podniecenia) jest naturalna w okresie wczesnego dzieciństwa. Jest to tzw. orientacja poczuć (Kulczycki, 1990), bazująca na uczuciach i wiedzy zmysłowej, której treścią są wrażenia, intuicje i wyobrażenia. Następnie za pomocą refleksji powstaje przedmiotowe przedstawienie, w którym spostrzegane rzeczy i wyobrażane relacje nabierają własnego znaczenia (zob. rys. 12: Geneza świadomości). Według Eriksona przejawem tego jest własna inicjatywa, jaka obserwuje się w między czwartym a piątym rokiem życia. Przybiera ona postać zabawy, w której dziecko może być zarówno drzewem, jak i królem. Jest to możliwe dlatego, że cele aktywności są tworzone jako przedmioty umysłowe, jako wyobrażenia.

Warto podkreślić tę różnicę: w orientacji ekstrawertywnej to rzeczy nabierają wartości i są przeżywane jako cele aktywności. Natomiast w orientacji introwertywnej dochodzi do obiektywizacji samego siebie danego w przeżywanych uczuciach, czyli samowiedzy. Wymaga ona użycia języka oraz znaczeń przejętych od osób, które dostarczają języka¹⁹. Jak zauważył Ludwig Wittgenstein:

W słowach [wypowiedzianych przez św. Augustyna²⁰] otrzymujemy, jak sędzę, określony obraz istoty ludzkiego języka. Mianowicie taki: w y r a z y języka nazywają przedmioty — z d a n i a są splotami takich nazwań. W tym obrazie języka odnajdujemy źródła idei: każdy wyraz ma znacze-

¹⁹ Brak języka nie pozwala na tworzenie osobowych celów aktywności oraz na uczestnictwo w kulturze, jak na to wskazują przypadki dzieci wychowanych poza wspólnotą ludzką. Do podobnych braków dochodzi w sytuacji defektów zmysłowych, jak choćby dzieci pozbawione wzroku i słuchu.

²⁰ „Dorośli nie uczyli mnie poszczególnych słów w takiej określonej kolejności, jak później uczyli liter. To było tak, że ja sam dzięki rozumowi, jakim obdarzyłeś mnie, Panie, usiłowałem jękami, najróżniejszymi dźwiękami, gestami wyrazić moje uczucia, aby spełniano moją wolę; nie udawało się wyrazić wszystkiego ani wyrazić tego wobec wszystkich, do których się zwracałem. Zachowywałem w pamięci dźwięk, jakim oni daną rzecz nazywali, i gdy widziałem, że pod wpływem takiego dźwięku poruszają się w pewnym kierunku, pojmowałem, że nazywają daną rzecz tym właśnie dźwiękiem, który wypowiadają wtedy, kiedy chcą na nią wskazać.

Tę ich intencję poznawałem z ruchów ciała, z czegoś, co jest jakby naturalną mową wszystkich ludzi, wszystkich ludów, polegającą na wyrazie twarzy, poruszeniach oczu, na różnych gestach, jak też na samym brzmieniu głosu, które ujawnia nastawienie wewnętrzne człowieka w prośbach, stwierdzeniach, odmowach i poleceniach. Stopniowo rozpoznawałem, jakie rzeczy oznaczane są słowami, które się często pojawiały w określonych miejscach różnych zdań, a opanowawszy wymowę tych słów, wyrażałem za ich pomocą własne życzenia. Odtąd mogłem wymieniać znaki życzeń z ludźmi, pośród których żyłem” (1987, *Wyznania*, I, 8, tłum. Z. Kubiak).

nie. Z n a c z e n i e to jest wyrazowi przyporządkowane, jest p r z e d m i o - t e m reprezentowanym przez wyraz (Wittgenstein, 1972, I, 1).

Przedmiot to znaczenie, jakim oznacza się rzecz. Wraz ze słowami przedstawienie świata wypełnia się przedmiotami, które w dzieciństwie są zapożyczonymi wytworami intelektu innych osób. Słowa-przedmioty, słowa-znaczenia stają się narzędziami myślenia.

Proces organizowania własnej aktywności można ująć w metaforze „gry językowej”, jaką zaproponował L. Wittgenstein (1958). W ujęciu tym relacje ze światem, w których uczestniczy podmiot, są ujmowane jako „gra”. G r a jest to „pewna działalność, pewien sposób życia”²¹, z którym łączy się „niezliczona ilość sposobów użycia tego wszystkiego, co zwiemy «znakiem», «słowem», «zdaniem»”²², np. „rozkazywać i działać wedle rozkazu [...], śpiewać w korowodzie tanecznym” (Wittgenstein, 1972, s. 21).

Są to zatem gry właśnie językowe, gdyż podmiot o z n a c z a językowo pojawiające się w umysłowym obrazie rzeczywistości p r z e d s t a w i e - n i a za pomocą słów, zdań i opowieści. „«Grą językową» nazywać też będę c a ł o ś ć złożoną z języka i z czynności, w które jest on wpleciony” (Wittgenstein, 1972, s. 12)²³.

„Gry językowe” warunkują sposób orientacji człowieka w świecie, a w konsekwencji również sposób myślenia i działania. Wittgenstein stwierdza: „*Granice mojego języka oznaczają granice mego świata*” (2000, s. 64)²⁴. W konsekwencji utrwalenia się w pamięci pewnego przedstawienia w obrazie świata pojawia się pewne ukierunkowanie życia (cele) i styl życia. Jak pisze Adler:

Z tego punktu widzenia, pozostawiając dziecku wolną drogę w jego dążeniu do doskonałości, pełni, wyższości lub ewolucji, można wpływ z d o l n o ś c i w r o d z o n y c h, czy to w ogóle, czy w ludzkim zmodyfikowaniu, podobnie jak wpływ o t o c z e n i a i w y c h o w a n i a, uważać za cegiełki, z których dziecko, igrając, buduje swój s t y l ż y c i a (1986, s. 29).

Życie zatem przestaje być spontaniczną aktualizacją uwarunkowaną przez sytuację, staje się zaś ukierunkowane przez obraz rzeczywistości.

²¹ Ang. „an activity, or of a form of life”.

²² „There are countless kinds: countless different kinds of use of what we call «symbols», «words», «sentences»”.

²³ „I shall also call the whole, consisting of language and the actions into which it is woven, the «language-game»” (Wittgenstein, 1958, s. 5).

²⁴ „*The limits of my language mean the limits of my world*” (Wittgenstein, 1922, s. 74).

Może to być ukierunkowanie na rzecz, na ludzi, na rzeczy i ludzi bądź też na samego siebie. Powstający styl życia wyraża całego człowieka²⁵.

W takim właśnie rozumieniu działanie staje się upersonalizowane, skoro jego przedmioty są tworzone przez podmiot. J. Nuttin wyjaśnia: zachowanie (*comportement*)

określa o d p o w i e d ź z n a c z ą c ą, jaką daje istota obdarzona psychiką (w tym wypadku człowiek) na s y t u a c j ę, która również ma jakieś z n a c z e n i e. Tak więc zachowanie się w szerokim sensie tego słowa obejmuje c a ł o k s z t a ł t ż y c i a p s y c h i c z n e g o c z ł o w i e k a. Wszystkie funkcje naszego życia psychicznego uczestniczą w różnym stopniu w konstruowaniu pewnego ś w i a t a czy pewnej s y t u a c j i. Postrzeganie, wyobrażenie, pamięć, inteligencja, uczuciowość i potrzeby — wszystkie te elementy składają się na to, że człowiek w danym momencie znajduje się w danej sytuacji (1968, s. 27).

I dodaje:

Jest to zawsze zachowanie się człowieka jako całości i ma zarówno a s p e k t z e w n ę t r z n y, jak i z n a c z e n i e, czyli i n t e n c j o n a l n o ś ć. Tak więc całe życie psychiczne sprowadza się do zachowania się w świecie i można wyodrębnić w nim dwie fazy czy dwa aspekty: konstruowanie sytuacji i odpowiedź w ścisłym sensie (tamże).

Osobowość jako struktura przeżytych relacji

Zasadnicze warunki wewnętrzne, które wpływają na wolę, to cele, do których dąży osoba, jak też sposoby ich realizacji. Składają się one na mechanizm regulacyjny zachowania. Jak to ilustruje model (rys. 13), zarówno cele, jak i sposoby mogą powstawać spontanicznie jako wytwór przeżycia wartości relacji i spostrzegania obiektów otoczenia, a także w wyniku refleksji. Podlegające refleksji cele powstają na bazie posiadanego obrazu rzeczywistości, a następnie zostają upodmiotowione jako dążenie osoby. Stopniowo dążenie to utrwała się w ukierunkowaniu życiowym osoby, a wpływając na wolę, staje się jej własnym charakterem.

Według K. Twardowskiego cele i sposoby są tzw. artefaktem, czyli wytworem sztucznym — w tym znaczeniu, że są poprzedzone czynnościami zastępczymi w stosunku do tego, co osoba spontanicznie spo-

²⁵ „Całość życia, nazwana przeze mnie konkretnie stylem życia” (Adler, *Sens życia*, 1986, s. 33).

strzeż²⁶. Owe czynności zastępcze polegają na nadawaniu własnych znaczeń, czyli na uprzedmiotowieniu. Dzięki temu osoba niejako widzi przedmioty, a nie odbicia rzeczy (wrażenia i wyobrażenia), i może dążyć do celów przedmiotowych. O ile w wyniku procesu poznania przedmioty istnieją w podmiocie myślącym, to w dążeniach podmiot istnieje intencjonalnie w przedmiocie swej aktywności celowej. Może być zatem w s z y s t k i m, jak to wyraził już Arystoteles, stwierdzając:

duśa jest w jakiś sposób wszystkim, co istnieje. Wszystko bowiem, co istnieje, może być przedmiotem postrzeżeń lub myśli: wiedza jest w jakiś sposób identyczna z przedmiotami wiedzy (1992, s. 134).

Osobowość jest czymś więcej niż tylko przedstawieniem siebie i świata. Jest ona wytworem upodmiotowienia pewnych treści tego przedstawiania. Z jednej strony można powiedzieć za Twardowskim, że aktor przedstawia przed publicznością przedstawienie, które wcześniej sobie przygotował, z drugiej zaś podmiot może s t a w a ć s i ę tym, co uznał za dobro i co uczynił swoim celem. Jest to aspekt egzystencjalny bycia osobą. Jak podaje J. Nuttin:

Przegzystująca struktura, która stanowi jądro funkcjonalnej osobowości, tj. u p e r s o n a l i z o w a n e g o f u n k c j o n o w a n i a p s y c h i k i, jest założeniem i aktywną potencjalnością określonych rodzajów interakcji i komunikacji ze światem (1968, s. 240).

Istnieje zatem dynamizm (zob. rys. 13), czyli jądro funkcjonalnej osobowości rozumianej jako struktura świadomościowa, oraz obraz osoby, która jest poznawczo uprzedmiotowiona i oznaczona zaimkiem osobowym „ja”. Na obraz rzeczywistości składają się odzwierciedlenia rzeczy i relacji między rzeczami w postaci wrażeń i wyobrażeń, a także znaczeń nadanych tym treściom w postaci p o j ę ć, czyli jak to ujął Twardowski: „wyobrażeń nienaocznych” (1965c). Niektóre z tych treści są zinternalizowane i stają się o s o b i ś c i e ważne dla osoby, tworząc „strukturę osobowości” (Nuttin, 1968). O s o b o w ó ś ć jest wytworem osoby, która u z n a j e pewne relacje za odpowiednie dla siebie (wartościowe). Kształtowanie się osobowości wyjaśnia obserwowaną s k ł o n o ś ć osoby do spontanicznego

²⁶ Sens czynności zastępczej można przyrównać do wywołania sztucznego oddychania (artefakt); wymaga ono tej czynności zastępczej, jaką jest wdmuchiwanie powietrza przez inną osobę lub za pomocą aparatu.

wybijania pewnych relacji ze światem jako odpowiednich dla siebie lub też awersyjnych.

Między tym aspektem osobowości, który jest wytworem upersonalizowania pewnych treści (internalizacja), a osobowością, która jest wytworem spontanicznych przeżyć emocjonalnych, dochodzi do wielu konfliktów. Można przecież chcieć tego, czego się nie chce, i przeciwnie — nie chcieć tego, czego się chce z natury. Konflikty te są z reguły niejasne, o ile nie obejmuje ich samowiedza. Dla rozważanego tematu, jakim jest klimat i kultura, to, co niejasne, jest szczególnie ważne, zwłaszcza klimat, który jest przedmiotem spontanicznego przeżycia.

Konflikty celów

Konflikt jest jednym z zasadniczych zjawisk obserwowanych w rozwoju osobowości. Według Nuttina „nazwą konfliktu oznaczamy sprzeczność, jaka rodzi się wewnątrz samego dynamizmu skutkiem niezgodności między różnymi liniami rozwoju, tj. między różnymi wartościami, na które uwrażliwiony jest osobnik” (1968, s. 269). W takim rozumieniu zupełnie naturalny jest konflikt między tzw. uczuciami niższymi, które są wytworem przeżycia stanu ciała i dynamizmu zmysłowego (emocji), a uczuciami wyższymi, które w swej genezie mają pewne wyobrażenia, czyli stany duchowe (zob. rys. 2, s. 12). Natomiast E. Erikson proponuje systemowe rozumienie konfliktu. Przyjmuje, że „osobowość człowieka rozwija się zasadniczo wedle kolejnych stopni, określonych z góry tym, czy jednostka jest gotowa na to, by zwrócić się w stronę poszerzającego się kręgu związków społecznych, by to sobie uświadomić i by stać się stroną wzajemnych oddziaływań” (2000)²⁷.

W tej pracy przyjęto, że czynnikiem, który organizuje aktywność osoby, jest konflikt między dwoma wymaganiami: wymaganiami osoby oraz wymaganiami świata. M. Kulczycki pisze, że różne formy ludzkiej aktywności

zależą głównie od wzajemnych relacji poszczególnych osób z ich otoczeniem. Relacje te składają się ze stawianych przez każdą ze stron wymagań, stanu ich realizacji oraz sytuacji, w których tego rodzaju zależności mają miejsce (1985a, s. 9).

Tak rozumiany konflikt jest zjawiskiem powszechnie spotykanym. Stanowi nie tylko główny mechanizm rozwoju osoby w świecie, ale też mechanizm rynkowy, który określa wartość pracownika dla pracodawcy i —

²⁷ Stąd też tytuł jego znanej pracy brzmi *Dziecko i społeczeństwo*. Rozpatruje w niej, jak przebiega proces poszerzania się dążeń osoby od dobra własnego organizmu przez dobro reprezentowane przez matkę, potem ojca — aż do dóbr danych abstrakcyjnie, które reprezentują np. wspólnoty religijne.

przeciwnie — wartość miejsca pracy dla pracobiorcy. Odczytanie relacji jest uwarunkowane stanem podmiotu i stanem otoczenia; inaczej widzi swą sytuację osoba mająca zabezpieczenie materialne, a inaczej walcząca o przeżycie, inaczej relacje układają się w czasie hossy, a inaczej podczas stagnacji na rynku. Kulczycki rozwija dalej swą myśl:

Z relacji wynikają określone wartości, które wykazują zdolność organizowania konkretnych czynności człowieka. Wartością jest pewien optymalny stan relacji w danym położeniu życiowym. Wartości jak i inne składniki działalności mogą występować jako obiektywne układy, od których rzeczywiście zależy dobro człowieka, i jako podmiotowe odwzorowanie przedstawiające mniej lub więcej dokładnie istniejącą rzeczywistość.

Wartość to nie jest coś, co można poznać zmysłowo. Wartość jest przedmiotem przeżycia, a następnie to, co przeżyte, może być obiektywizowane. Jeśli to „podmiotowe odwzorowanie rzeczywistości” zostanie zinterioryzowane i uznane za cel własny, staje się dynamizmem osobowości, a sama aktywność staje się względnie trwale ukierunkowana. Kulczycki więc dodaje:

Wymieniona zdolność wartości do organizowania czynności ma charakter jedynie potencjalnej cechy i nie każda wartość tworzy rzeczywiste zachowanie się ludzi. Dzieje się tak dopiero wówczas, gdy dzięki procesom decyzji wartość przekształca się w danej sytuacji w cel. Zaistniały cel wyznacza kierunek aktywności i oddziałuje na jej strukturę tak, by uwzględniała właściwości danego położenia życiowego (tamże).

Trudno o bardziej związane ujęcie tej subtelnej materii. Rozważania te są tutaj ważne z uwagi na to, że wszystkie te zjawiska rozgrywają się w świadomości i są trudne do uchwycenia. Nie są nieświadome — jak to ujął S. Freud — ale b e z w i e d n e, tj. umykają refleksji. Zwłaszcza że korzenie świadomości tworzy życie uczuciowe.

Na poziomie uczuć celem staje się to wszystko, co pozwala na radzenie sobie z przykrymi uczuciami. Natury flegmatyczne przeżywają uczucia cięlesne i poznają to, co pozwala na powrót do homeostazy, tworzą też obiektywny obraz rzeczy z jasnymi motywami działania. Przeżycie emocjonalne wytrąca je z równowagi i otwiera na nowe przyjemności, ale też przykrości. Natury choleryczne o d c z u w a j ą stan uczuć i tworzą wyobrażenia nowych sytuacji, które są wyrazem radzenia sobie z uczuciami, chętnie też współpracują z osobami, które mają dla nich wartość.

Natury melancholiczne nie radzą sobie z uczuciami tak jak flegmatycy i cholerycy. Powodem tego stanu jest fakt, że dominują u nich mocne wzru-

szenia, które dezintegrują aktywność. Natomiast są zdolne do uchwycenia relacji i tworzą intuicyjny obraz ważnych dla siebie relacji i osób. Nie tyle radzą sobie z odczuwanymi uczuciami, ile oswajają się ze światem wartości społecznych. Oznacza to, że uznają wymagania świata za własne. Erikson określa ten stan mianem „podstawowej ufności”:

niemowlę odkrywa, iż przygody, jakie przeżywają jego zmysły, skutkują uczuciem oswojenia z otoczeniem, zbiegającym się z uczuciem wewnętrznego dobra. [...] Pierwszym społecznym sukcesem dziecka jest więc pozwolenie matce na zniknięcie z pola widzenia bez wyrażania lęku i gniewu, ponieważ matka stała się już czymś dla niemowlęcia wewnątrznie pewnym i zarazem zewnętrźnie przewidywalnym (2000, s. 264).

Można wtedy mówić o więzi z innymi. Oswojenie z otoczeniem pozwala na uchwycenie wartości i na tworzenie wyobrażenia bardziej optymalnego położenia życiowego w relacji do obiektu więzi. Są to wyobrażenia twórcze, choć nierzadko lękowe.

Każdy z tych trzech typów stara się poprawić własne położenie życiowe, które jest przeżywane jako przykre, co wyraża się jako dążenie osoby do wyższej jakości życia. Takie zachowanie, które jest podejmowane z intencją spełnienia dążeń osoby, określa się terminem „rozwiązywania problemów życiowych” (Kulczycki, 1985; 1990). Natomiast sposoby realizacji celów uczuciowych są mocniej uwarunkowane aktualną sytuacją. Są to zadania, jakie owa sytuacja przynosi. Typem zadaniowym jest sangwinik: spostrzega obiekty otoczenia, które pozwalają na zabezpieczenie potrzeb i wyzwają emocję podniecenia. W języku Eriksona należy powiedzieć, że raczej ufa on swojej własnej sprawności działaniowej, niż pokłada zaufanie w innych osobach. W odróżnieniu od flegmatyka nie szuka homeostazy (wygody, stabilności), lecz pragnie coraz więcej mieć.

Warto zauważyć, że chociaż na co dzień cele można nazywać zadaniami, a zadania celami, to cała poprzednia analiza pokazuje, że jest to zbyt powierzchowne. Specyfika zadań polega na tym, że mają one spowodować pewną zmianę: sytuację *A* zmienić w sytuację *B* (np. znaleźć się w restauracji). Za samą zmianą sytuacji nie stoi bezpośrednio żadne dobro, ponieważ nie można ich upodmiotowić: samo przemieszczenie się do restauracji nie poprawi przykrego położenia, jest tylko *ś r o d k i e m* do celu i nabiera sensu tylko z uwagi na cel. Działający chce się przemieścić, ale nie chce być po-dróżnikiem.

Cele powstają w wyniku upodmiotowienia, tj. przeżycia, jako pewien stan świadomości. Cel zaspokaja spontaniczne pragnienia lub osobowe aspi-

racje — jak w przypadku Ikara. Skrzydła są tylko ś r o d k i e m, a szkoła latania s p o s o b e m osiągnięcia tego celu, jakim jest b y c i e p t a k i e m. Na tym właśnie polega istota *qualiów* (Chalmers, 2010): są one związane z byciem sobą lub nawet inną istotą (jak w zabawie symbolicznej).

Czym innym zatem jest sprawne kierowanie s o b ą, a czym innym kierowanie s i ę (ku celowi). Osoba kieruje sobą w sytuacji, biorąc pod uwagę jej kontekst (odpowiedniość, np. tzw. odpowiednie zachowanie na koncercie). Zarazem osoba kieruje się ku pewnym celom. Zachowanie musi być a d e - k w a t n e do sytuacji, ale też z g o d n e z głębszymi dążeniami osoby. Osoba zawsze działa — jak to się mówi — *per se*, czyli ‘dla siebie’, skąd pochodzi określenie „personalnie”.

Stwierdzenie, że aktywność wyraża pewien całokształt: celu, sposobów jego realizacji i aktualnych warunków, prowadzi do wniosku, że należy mieć na uwadze dwie kwestie. Z jednej strony w polu decyzyjnym, czyli w obrazie siebie i świata, wyłaniają się nowe relacje, które należy uznać za cele. Z drugiej zaś osoba dąży do radzenia sobie z realizacją tych celów za pomocą sposobów zachowania, czyli do projektowania działania w konkretnych warunkach.

Wybór nowych celów powoduje k i e r o w a n i e ż y c i e m, a nie tylko zachowaniem sytuacyjnym. Nie jest to łatwe, gdyż nowe pragnienia nie zawsze są jasno sprecyzowane. Przeżycie deficytu pokarmowego, czyli stanu organizmu, jest łatwiejsze do odczucia niż np. przeżycie zazdrości związanej z awansowaniem kolegi z pracy. Radząc sobie z tym przykrym poczuciem, można pomyśleć o własnym awansie lub też radzić sobie nie poznawczo, lecz na poziomie uczuć kierowanych przeciwko interesom kolegi.

Wielu rodzących się pragnień się nie odczuwa ani nie poddaje refleksji, co staje się przyczyną wyborów bezwiednych (Jarosiewicz, 2013f). Wybory takie wpływają na ukierunkowanie życia, choć ich przyczyna umyka uwadze. Wracając do powyższego przykładu, przykrość (zazdrość) wywołana gorszym położeniem życiowym może spowodować zmianę pracy z zupełnie drugorzędnych racji lub zaniedbanie relacji koleżeńskich.

Innymi słowy, racje, które powodują przeżycie sprawczości, są znacznie trudniejsze do przemyślenia niż przeżycie przyczynowości, czyli motywów, które bezpośrednio określają postanowienie. Są to bowiem specyficzne racje przeżyciowe, które mogą być trudne do uchwycenia, zwłaszcza przez osoby o orientacji ekstrawertywnej. Dlatego też należy odróżniać dwie diagnozy (rozpoznanie sytuacji). Kiedy się mówi, że ludzie mają t r u d n o ś c i, to ma się na myśli sytuacje zadaniowe i tzw. sytuacje trudne (Tomaszewski, 1979).

Kiedy zaś ludzie mają p r o b l e m y, to związane są one z ich pogarszającym się położeniem życiowym (Kulczycki, 1998). Pierwsza ocena dotyczy poziomu sytuacji, druga zaś poziomu życia.

Sytuacje problemowe i sytuacje zadaniowe w pracy

W języku koncepcji czynności i wytworów można stwierdzić, że człowiek jest organizacją, gdyż stwarza siebie poprzez czynność organizowania swojej psychiki. Wytworem jest osobowość. Można przenieść ten sposób myślenia na szerszą organizację, jaką jest firma. Firma jest wytworem czynności planowania i organizowania, ma zatem jakąś osobowość (Barabasz, 2008).

Przenosząc ustalenia z analizy kierowania sobą na poziom organizacji, jaką jest firma, można stwierdzić, że kierujący firmą ma problem, gdyż musi zadbać o jej przeżycie i rozwój na rynku. Natomiast pracownicy mogą mieć trudności, jeśli nie potrafią działać w zmiennej sytuacji w firmie lub jej otoczeniu. Są to różne aspekty, ale interesujący tu jest, rzecz jasna, aspekt z a r z ą d z a n i a j a k o r o z w i ą z y w a n i a p r o b l e m ó w.

W związku z tym w sytuacji pracy należy brać pod uwagę trzy różne relacje: relacje działania (pracy), tj. instrumentalne, relacje zawodowe (wzajemne interakcje w pracy) oraz relacje autoteliczne (życiowe), które generują problemy życiowe.

R e l a c j e z a w o d o w e są to relacje, które zawiązują się na podstawie umowy o pracę (zlecenie zadania). Pracownik ma zlecone zadania, które składają się na w y m a g a n i a stanowiska pracy. Z kolei on sam ma pewne wymagania wobec firmy. Są to głównie wymagania płacowe, ale nie tylko. M. Kulczycki, opisując problemy, jakie przynosi praca zawodowa, wymienia trzy: zabezpieczenie materialne, wartościowe relacje koleżeńskie i rozwój zawodowy. Wraca się do nich niżej.

R e l a c j e a u t o t e l i c z n e f i r m y to relacje, jakich d o z n a j e właściciel przedsiębiorstwa. Są to relacje związane z p o ł o ż e n i e m firmy na rynku, które bezpośrednio określają świadomość przedsiębiorstwa i przekładają się na cele firmy. W tych założeniach funkcjonowanie firmy jest sytuacją problemową, zarządzanie zaś firmą jest rozwiązywaniem problemów. Cel, jakim jest utrzymanie i poprawa położenia firmy, przekłada się na zadania (wymagania wobec pracowników); zob. rys. 9. Kierujący jest tu sprawczym podmiotem, który o d d z i a ł u j e na pracowników, zlecając im zadania. Są to zachowania instrumentalne kierow-

nicze, zwane funkcjami (czynnościami) kierowniczymi; według Griffina są to: decydowanie, organizowanie ludzi, komunikacja i motywowanie oraz kontrola (1998).

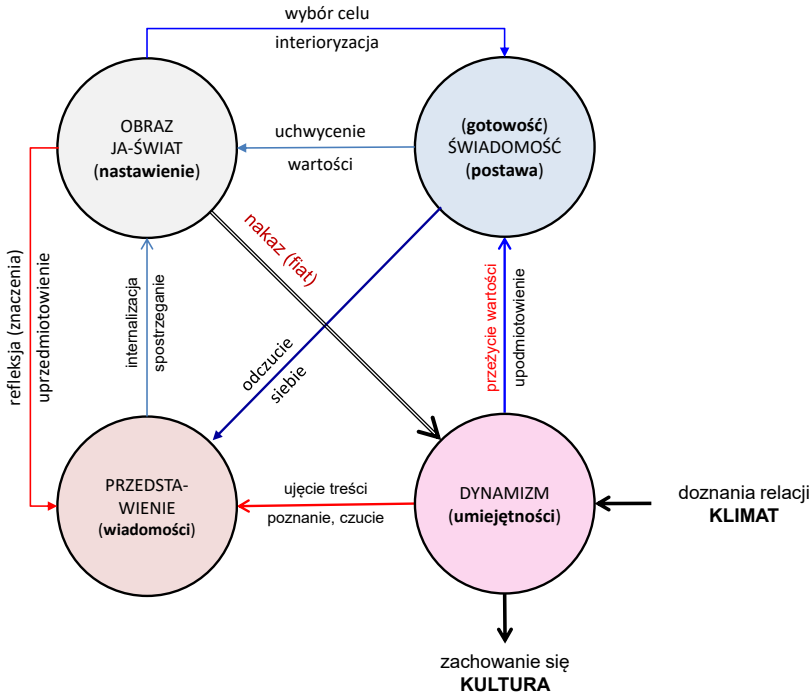
Relacje instrumentalne w firmie są to działania, jakie podejmują pracownicy. Zachowanie pracownika jest czynnością wytwórczą, której wytwory powodują różne skutki. Są to skutki przechodnie i nieprzechodnie. Skutkiem przechodnim bliższym jest zmiana sytuacji, np. obsłużenie klienta lub wykonanie jakiegoś elementu. Skutkiem dalszym jest wpływ na relacje autoteliczne, zarówno własne, jak i firmy. Otrzymałszy wynagrodzenie, pracownik może zaspokoić swoje potrzeby, a więc poprawić swe położenie i przeżyć zadowolenie z tego powodu. Jednocześnie jego działania wpływają na relacje autoteliczne firmy, które tutaj są najbardziej interesujące. Wytworem najbardziej oczywistym jest przychód finansowy, który wpływa na kondycję ekonomiczną przedsiębiorstwa. Ale są też skutki pośrednie, do których trzeba zaliczyć relacje z klientami oraz rozwój przedsiębiorstwa (jego stan). Są to wytwory jakościowe: zadowolenie klienta, które w dalszej perspektywie przekładają się na skutki ilościowe: przychody.

Obok tego pojawiają się skutki nieprzechodnie. Są to pewne zmiany w stanie działającego podmiotu. Zmiany te mogą objąć różne aspekty, a ogólnie można je określić jako rozwój pracownika w relacjach zawodowych. Rozwój ten przynosi go do dalszej aktywności. Tego rodzaju przygotowanie, o ile może być ujęte w jakieś miary czy to ilościowe, czy to jakościowe (Jarosiewicz, 2018), określa kwalifikacje zawodowe. Jeśli przygotowanie to ująć w relacji do konkretnego stanowiska pracy, to mówi się o kompetencjach (zob. s. 89).

Kultura — jej istota, funkcje i rodzaje

Kultura jako czynność i jako wytwór

Pojęcia kultury i klimatu nabierają swego sensu dopiero w obrębie określonego modelu wyjaśniającego aktywność podmiotu w jego relacjach ze światem i po przyjęciu określonych założeń. W tym przypadku są to założenia związane z koncepcją czynności i wytworów K. Twardowskiego (1965b) i z dorobkiem całej szkoły (Jarosiewicz, 2013a).



Rys. 14. Kultura a klimat

Kultura jest to sposób zachowania się (działania). Jest on wytworem motywacji, czyli oddziaływania motywów (treści obrazu) na dynamizm woli. Natomiast klimat jest to całokształt doznań, zarówno doznanie stanu własnego ciała (samopoczucie), jak i doznanie relacji ze światem w aspekcie ich wartości dla „ja”. Wartość ta jest przeżywana i uchwycona, czego wytworem jest intuicyjne poczucie własnego położenia życiowego.

A zatem klimat i kultura są zjawiskami ze swej istoty dopełniającymi się, czyli komplementarnymi. Zachowanie się oprócz swych funkcji zadaniowych wpływa na klimat, czyli poprawia lub pogarsza położenie życiowe. Jeden z trzech aspektów sprawności działania, jakie wyróżnił Kulczycki (1990), to wpływ na położenie życiowe, tj. „uwzględnianie skutków ubocznych realizacji programu”, np. sukces zawodowy może skutkować klimatem zazdrości i brakiem życzliwości otoczenia. Dlatego też, jak okazuje się dalej w części badawczej, czasami zawiązuje się między nimi relacja kontrydiktoryczna, czyli owe dwa aspekty aktywności wykluczają się.

Stwierdzono, że zachowanie jest wytworem czynności osoby. Czynność ta jest w istocie czynnością woli, która jest ukierunkowana przez cel oraz sposoby ich realizacji. W zachowaniu zatem można wskazać jego kierunek (cel) i jego wyraz sytuacyjny (sposób). Ponieważ zachowanie osoby wykazuje nie tylko jakiś kierunek, ale jest wyrazem posiadanego celu, można mówić o postępowaniu ku czemuś (celowi), które składa się z wielu zachowań.

W języku koncepcji czynności i wytworów K. Twardowskiego termin „kultura” można ująć głębiej niż tylko opisowo jako sposób zachowania się, jest to bowiem zarówno jakaś czynność wewnętrzna, jak i wytwór. Jako czynność kultura oznacza wysiłek myśli człowieka, którego wytworem są cele oraz sposoby ich osiągnięcia. Cele i sposoby są to przedmioty wewnętrzne, które ujawniają się dopiero w zachowaniu. Zanim to się stanie, pozostają w intencji. Kultura jest uwarunkowana twórczością wewnętrzną i jej wytworami, a więc myśleniem tworczym, tj. takim, które przynosi wytwory nowe w stosunku do natury. Czym są i jak powstają cele?

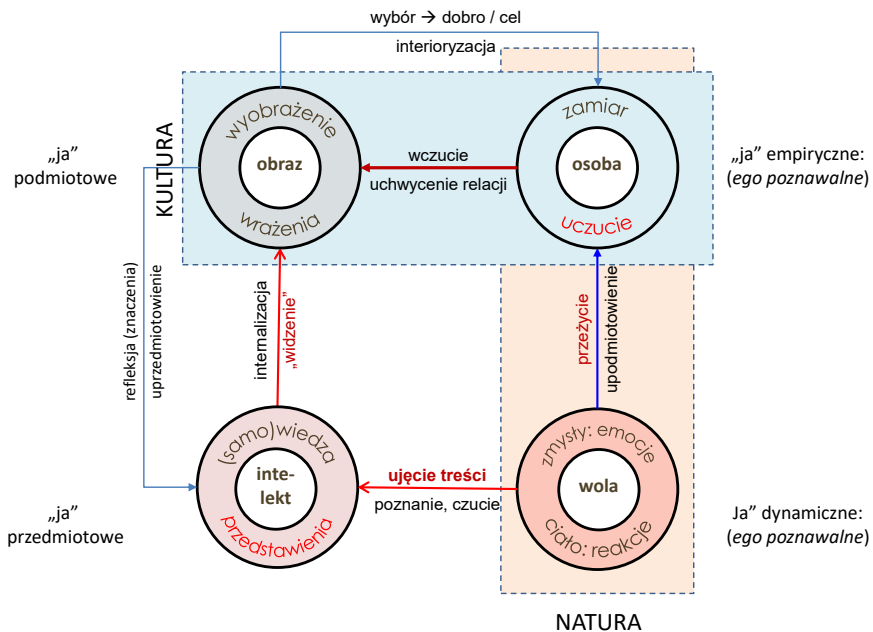
Cel jest to pewien rezultat (wytwór wewnętrzny) nadający kierunek danemu procesowi, jeszcze zanim ów proces został urzeczywistniony. Może to być stan rzeczy lub stan podmiotu (osoby). W technice cel jest to stan rzeczy do uzyskania przez zachowanie, np. większy dom lub wydajny silnik. W życiu natomiast celem jest zmiana stanu podmiotu, która wymaga zmiany relacji ze światem na umożliwiającej rozwój. Zmiana taka wymaga określonego sposobu działania. U człowieka cele powstają jako wytwór twórczości opartej na zdolności do refleksji. Człowiek może sam stawiać sobie cele dla swych czynów, wybierać prowadzące do nich środki, zmieniać jedno na ich miejsce stawiać drugie, zastanawiać się nad nimi. Owa zdolność do refleksji nad własnymi czynami i wpływająca z niej świadomość ich wewnętrznej celowości jest najwybitniejszą cechą charakterystyczną ludzkiej działalności, opiera się na niej również odpowiedzialność za własne postępowanie (o czym dalej).

Myślenie, planowanie to sposób istnienia wyłącznie ludzki. Jego wytworem są ideały bycia i projekty działania. Wytwory te są pojmowane jako „ja” i to, co „moje”. „Ja” (ideał bycia) określa kierunek aktywności (cel), to zaś, co „moje” — sposób bycia, a więc osobowość.

W niniejszych analizach termin „cel” nie oznacza przede wszystkim stanu rzeczy, ale stan osoby w jej relacjach ze światem, czyli wyobrażenia, które jest jakimś ideałem siebie. Ideał ten powstaje w wyniku odzwierciedlenia przeżyć i pragnień osoby. Człowiek pragnie

„być” (świadomość), a pragnienie to znajduje wyraz w jakimś ideale bycia. Osoba dąży do dobra (celu), lecz może je realizować jedynie wtedy, gdy jest ono dane przedmiotowo, nawet w postaci wyobrażenia, które wzbudza zachowania uczuciowe²⁸. Z jednej strony człowiek dąży do wartości, z drugiej zaś sam w y b i e r a swój ideał, który przyobleka się w jakieś wyobrażenie — przedmiot intencjonalny. Przedmiot ten staje się osobiście ważny: tak bowiem jak poznana rzecz istnieje w podmiocie, tak osoba istnieje w wybranym przedmiocie (oczywiście tylko intencjonalnie, nie zaś realnie). W tym znaczeniu osoba t w o r z y s a m ą s i e b i e, określając swe cele.

Wybierając, osoba rodzi się niejako wciąż na nowo. Wybory bowiem kreują los. Narodziny te nie są następstwem działania zewnętrznego jak w przypadku zwierząt, które są sterowane doznaniem zmysłowymi. Owe narodziny są skutkiem wyboru, tak że w pewien sposób to ludzie sami, jak to się czasem powiada, są własnymi rodzicami.



Rys. 15. Osoba jako struktura świadomościowa

W obrębie każdego z czterech odrębnych jakościowo zjawisk można wyróżnić strukturalną złożoność. Zjawiska materialne oraz podmiotowe oznacza się mianem „natury”, zjawiska zaś niematerialne mianem „kultury”.

²⁸ Stąd też C.G. Jung słusznie uznał uczucie za zjawisko racjonalne.

Omówiono już złożoność „ja” dynamicznego, w którym można wyróżnić reakcje ciała, emocje zmysłowe oraz dynamizm woli (zob. rys. 2, s. 12). Zjawiska podmiotowe dopełnia aspekt niematerialny ludzkiej natury, czyli świadomość. Tutaj wyróżnia się uczucia jako wytwór przeżyć emocjonalnych, a także zamiary (dążenia), które są wyrazem interioryzacji celów przedmiotowych. Cele te są wyrazem kultury. Wybrane cele istnieją jako stany świadomości (osoby). Jak widać na rysunku, uczucia dane z natury mogą się różnić od dążeń, które są wyrazem kultury. Człowiek głodny może przerwać pracę, lecz może też postanowić, że odłoży posiłek, aby ją ukończyć. Czasem niełatwo odróżnić to wszystko, co dzieje się tylko w strumieniu świadomości, od celowego działania. Jak zauważył to już W. James, zasadniczą cechą świadomości jest ruch:

Pierwszy i najważniejszy konkretny fakt, który każdy zna z własnego życia psychicznego, jest taki, że świadomość w pewien sposób podąża naprzód. „Stany psychiczne” następują w nas jeden po drugim. [...] musimy po prostu powiedzieć, że „myśli biegną” (2002, s. 92).

Czasem bieg myśli jest generowany przez stany natury (np. potrzeby biologiczne), a czasami przez przedmioty refleksji, czyli przez kulturę. Potocznie, ale i trafnie mówi się o sercu i o umyśle.

W odniesieniu do osoby, czyli świata dążeń możemy mówić o tzw. postawach (o czym szerzej dalej). Postawa osoby kształtowana jest zarówno przez przeżycie celu, jak i przeżycie emocji, w tym drugim przypadku jest to postawa uczuciowa. Z kolei *g o t o w o ś ć d o d z i a ł a n i a* jest określana przez wybrane cele, czyli przedmiotowo. Ktoś może wybrać jako swoje dobro lub cel coś, czego nie lubi robić. Osoba samodzielnie stwarza samą siebie i poprzez swe wybory nadaje sobie taki kształt, jakiego pragnie. Jest to istota samowychowania.

Gotowość do działania jest zatem określona przez strukturę osobistych dążeń, nabytych pragnień (nawyków) i aktualnych uczuć. Życie wewnętrzne osoby jest w związku z tym podatne na częste konflikty tego, co spontanicznie się przeżywa, z tym, *c o u z n a j e s i ę* za przedmiotowe cele aktywności. W niesprzyjającym klimacie gotowość osoby do działania maleje lub też działanie wymaga ochrony przed czynnikami, które rozpraszają aktywność. Jest to problematyka siły woli i kontroli działania podjęta przez J. Kuhla (Trzópek, 2003).

Ponadto postawa jest określona nie tylko przez cele, ale też przez sposoby, czyli projekty działania. Nawet takie relacje jak miłość i przyjaźń urzeczywistniają się ostatecznie bardzo *k o n k r e t n i e*. Czym innym

jest pragnąć przyjaźni, a czym innym jest ją tworzyć. Saint-Exupéry wkłada w usta Małego Księcia znamienne słowa: „ale z r o b i ł e m g o swoim przyjacielem”.

W obrębie przedmiotowych obrazów rzeczywistości wyróżnia się obraz siebie i obraz świata, z tym że w obrazie siebie pojawiają się dwa aspekty: podmiotowy i przedmiotowy, na co zwrócił uwagę James:

O czymkolwiek myślę, zawsze jednocześnie mniej lub bardziej uświadamiam sobie samego siebie, istnienie własnej osoby. Zarazem to właśnie ja je sobie uświadamiam, tak że w całym moim „ja”, niejako podwójnym, częściowo poznawanym, częściowo poznającym, będącym po części przedmiotem, a po części podmiotem, należy wyodrębnić dwa aspekty, z których jeden można nazwać „ja” przedmiotowym, a drugie — „ja” podmiotowym. Nazywam je „wyodrębnionymi aspektami”, a nie oddzielnymi rzeczami, ponieważ o tożsamości „ja” podmiotowego i przedmiotowego, nawet w samym akcie ich rozróżniania, [...] mówi nam zdrowy rozsądek (2002, s. 119).

W końcu treści „ja” przedmiotowego pochodzą z trzech źródeł: z doświadczenia zewnętrznego (obserwacja) oraz z dwójakiego doświadczenia wewnętrznego: odczucia i refleksji. Wytworem refleksji jest przedmiotowe przedstawienie siebie i świata, które jest uwewnętrznione jako obraz rzeczywistości i staje się bazą dla wyborów celów oraz sposobów.

Wytwór wewnętrzny, jakim jest projekt realizacji celów, wyraża się w wytworach zewnętrznych pod warunkiem posiadania odpowiedniego materiału. Jak wspomniano, pierwszym materiałem dla osoby jest jej ciało jako przedmiot (narzędzie). Jako wytwór zewnętrzny kultura jest to zachowanie będące wytworem materialnym osobowej czynności panowania sobie, tj. kierowania swą wolą. W tym aspekcie kultura jest wytworem czynności woli osoby, a nie tylko jej myśli. Powstające zachowanie to nie „ja”, ale m o j e postępowanie.

Kultura jako wytwory sztuczne (artefakty)

Kultura rozumiana jako postępowanie osoby jest wytworem s z t u c z - n y m, określanym w koncepcji Twardowskiego terminem „artefakt”. Czym innym bowiem są zachowania będące wyrazem pragnienia i spontanicznego uczucia, a czym innym będące wyrazem własnych dążeń, które można określić mianem uczuć „sztucznych” lub „wyższych”.

U c z u c i e n a t u r a l n e jest spontaniczną odpowiedzią na przeżytą potrzebę ciała, a więc jest wytworem naturalnym. Zachowanie kierowane przez pragnienie jest zachowaniem naturalnym (nie zaś przejawem kultury).

Uczucie sztuczne jest zorientowane na cel (jakiś ideał siebie), a więc jest zgodne z tym, kim jest dana osoba i co jej wypada (przysłowiowe „chłopcy nie płaczą”). Uczucie sztuczne jest wyrażone w ruchliwości ciała. Przykładem uczuć sztucznych jest gra aktora. Nie wyraża ona aktualnych przeżyć, a tylko wytwory wewnętrzne, które — jako rola — są wytworem czynności zastępczych: fantazjowania lub planowania (Twardowski, 1965b).

Analogicznie cel i sposób jest wytworem czynności zastępczych (refleksji, planowania). Powstające zachowanie jest to wytwór sztuczny, ponieważ jest powodowane przez czynność zastępczą: cel, a nie samo pragnienie.

Jak z tego widać, o kulturze nie można mówić poza odniesieniem człowieka do świata przeżywanych wartości, a więc poza stanem jego świadomości. Jednak kultura, choć jest wyrazem dążenia do wyższej jakości życia, wymaga odzwierciedlenia tych dążeń w postaci celów. Zachowania kulturowe są zawsze wytworem sztucznym (w znaczeniu technicznym) lub wytworem sztuki (*ars*). Dla odróżnienia zachowań naturalnych od zachowań kulturowych te drugie określa się zwykle mianem „postępowania”.

Zachowania własne i przejęte

Ponieważ kultura, rozumiana jako zachowanie zorientowane na cel i przeprowadzone w odpowiedni dla celu sposób, jest wytworem sztucznym, to przedmioty wewnętrzne, które je warunkują (cele i sposoby), mogą być przekazane innym podmiotom.

Przejmowanie celów i sposobów, a więc przejście od naturalnego zachowania kierowanego uczuciami do celowego postępowania, jest istotą wychowania²⁹. Jak pisze Twardowski:

wychowywać znaczy tyle, co drogą systematycznego ćwiczenia stworzyć jakąś wprawę. [...] Wprawą nazywa się bowiem wytworzoną ćwiczeniem zdolność [czyli dyspozycję], uzdolnienie do łatwego wykonywania pewnych czynności, pewnych funkcji (1992).

A zatem wytworem wychowania są zdolności (dyspozycje), a drogą do nich — ćwiczenie. Materiałem, który podlega usprawnieniu poprzez ćwiczenia, jest wola. Twardowski precyzuje: „wychowanie polegać będzie

²⁹ „W pierwszym znaczeniu wychowanie jest pewną czynnością, pewnym działaniem, pewnym oddziaływaniem na innych; w drugim znaczeniu wychowanie jest rezultatem pewnego oddziaływania, owocem czynności wychowawczej, jej wytworem. Człowiek, który wyniósł z domu staranne wychowanie, posiada pewne właściwości, pewne cechy, przymioty, które właśnie czynność wychowania w nim wyrobiła, wytworzyła” (Twardowski, *O pojęciu wychowania*, 1992).

na ćwiczeniu z dołności trafnego postanawiania, gdyż właśnie tę zdolność nazywamy wolą”. I dodaje, że jest to „ćwiczenie w postanawianiu zgodnym z pewnymi zasadami”, one bowiem określają „trafność” postanowień.

Analogicznie dzieje się w samowychowaniu i w kierowaniu. Skutkiem bliższym czynności kierowania jest określone zachowanie, skutkiem zaś dalszym jest wprawa, jakiej nabywa podwładny, czy to jest uczeń w szkole, czy pracownik w firmie.

Nabyte uzdolnienie nie jest tylko uzdolnieniem woli do celowego wysiłku. Ogarnia ono całego człowieka, który rozwija się w pracy w swoim wymiarze dynamicznym i egzystencjalnym. Przyjmuje się tu za Kulczyckim jako założenie, że aktywność człowieka jest „zorganizowana i rozwijająca się”. Rozwój jest to zmiana stanu podmiotu w każdym z czterech jego sposobów istnienia: stanu jego dynamizmów (nawyki), świadomości, stanu jego wiedzy i obrazu rzeczywistości. Czym innym jest ta zmiana w jednym lub wielu wymiarach, a czym innym zachowanie, które jest tylko — czy też aż — uwarunkowane tymi stanami, samo zaś jest ukierunkowanym aktem woli.

Zachowanie jest zorganizowane przez cele i sposoby w tym sensie, że stanowią one (składają się na) jego mechanizm regulacyjny. Samodzielne zachowanie jest bowiem wytworem czynności samego podmiotu, aktem jego woli. Niemniej jednak wola ta kieruje się celami i sposobami. Człowiek zachowuje się, tj. kieruje się ku pewnym celom, postępuje ku nim. Osoba również kieruje sobą, tj. swoimi ruchami: postanawia, że coś zrobi i jak to zrobi, wydaje sobie polecenia itd.

W procesie wychowania pierwsze wytwory kierowania sobą są powodowane przez wychowawców, którzy z uwagi na pewne cele (nie zawsze jasne dla wychowanków) wpływają na ich sposób zachowania. Wytworem wychowania jest charakter. Wychowanie przechodzi stopniowo w samowychowanie. Samowychowanie polega na tym, że osoba sama tworzy sobie cele (ideały bycia) i sposoby ich realizacji.

Dlatego też — niezależnie od wszelkich zmian rozwojowych w obrębie dynamizmu (dyspozycji) i stanów egzystencjalnych — wytworem uczestnictwa w kulturze są cele (wartości autoteliczne) i sposoby (zachowania), najpierw przejęte, a potem własne. Natomiast wytworem realizacji własnych celów i sposobów jest kultura, którą dojrzały podmiot a k t y w n i e tworzy. Kultura, jak choćby język, jest to, podobnie jak i technika, świat czynności i wytworów, w którym się pasywnie uczestniczy — i przeżywa jako klimat — ale też świat, który się aktywnie udoskonala oraz przekazuje innym.

Kultura jako postępowanie i zachowanie

Odróżniono wyżej kulturę rozumianą jako twórczość umysłową od kultury pojmowanej jako twórczość moralna woli. Można zatem mówić o kulturze jako samej czynności myślenia, której wytworem wewnętrznym są cele i sposoby. Same tylko cele prowadzą do planowania zmiany relacji autotelicznych (rozwiązywanie problemów), same zaś sposoby — do planowania działań instrumentalnych, czyli konkretnych zachowań. Jako twórczość moralna woli kultura jest to postępowanie, które jest kierowane celami i sposobami. Ale można też przewidywać, że pojawią się specyficzne wytwory zewnętrzne, mianowicie tylko zachowania sytuacyjne, w których brak jest celów; jest to tzw. sytuacjonizm. Kultura w pełnym tego słowa znaczeniu ma dwa wymiary: podmiotowy i przedmiotowy; jest jednocześnie rozwiązywaniem problemów osoby i realizacją zadań, jakie przynosi sytuacja.

Kultura organizacji jest więc czym innym niż kultura organizacyjna. Kultura o r g a n i z a c j i jako całości jest to czynność rozwiązywaniem problemów organizacji jako ciała ukierunkowanego na pewne dobra. Wytworem tego wysiłku są przedmioty wewnętrzne, tj. cele i sposoby pozwalające na jej przetrwanie i rozwój. Z kolei kultura o r g a n i z a c y j n a są to zachowania będące realizacją zadań, jakie są niezbędne do życia organizacji, jej prawidłowego funkcjonowania. Jedno z drugim się łączy podobnie jak ruchliwość całego organizmu z fizjologią. W ten sposób wyodrębniają się różne d z i a ł y w organizacji, analogicznie do organów w żywym organizmie. Kultura organizacyjna to pewne zachowania określone przez zadania, a więc pewne zachowania w organizacji czy też zachowania organizacyjne.

Zachowania organizacyjne można zlecić na zewnątrz organizacji, np. księgowanie. Można sobie wyobrazić organizację, gdzie o kulturze organizacji decyduje wyłącznie kierownik, który tworzy jej cele, a kultura organizacyjna (zachowania zadaniowe) pozostaje do dyspozycji pracowników. W konsekwencji czym innym jest charakter organizacji określony przez jej cele, a czym innym charakter organizacyjny określony przez sposób postępowania. Jak zauważa Hofstede (2007) inną kulturę organizacyjną tworzą kobiety, a inną mężczyźni, choć cele organizacji mogą być tożsame (np. szkoła).

Kultura jako wytwór materialny

Każde zachowanie, czy to celowe, czy to zadaniowe, utrwała się w materiale. Wtwory zachowania są zwykle m a t e r i a l n e, choć wyrażają przedmioty niematerialne: cele i sposoby. Z kolei materialne wytwory kultury mogą być nietrwałe lub trwałe. Wytworem materialnym n i e t r w a -

ł y m kultury jest np. m o w a, która utrwała się w j ę z y k u. Powstało też określenie „mowa ciała” czy też „język ciała”, które ma sens o tyle, że ciało w jakiś sposób w y r a ż a i n t e n c j e osoby. Jest to możliwe, ponieważ mowa ciała u t r w a l a s i ę w samym ciele, tak jak mowa utrwała się w języku.

Materiałem, w jakim utrwała się zachowanie (czynność osoby), jest dynamizm podmiotu: wola, emocje i ciało. Trwałym wytworem materialnym zachowania są struktury temperamentu i charakteru, rozumiane jako o r g a n i z a c j e d y n a m i z m u (ich typowe zestroje). Wówczas osoba jako „ja” nie tylko wyraża się w swej osobowości („moje” relacje), ale również w swoim dynamizmie (w jego typowych stanach, tj. dyspozycjach). Innymi słowy, kultura jako trwały wytwór materialny jest podmiotowym skutkiem nieprzechodnim zachowań osoby (Jarosiewicz, 2008). Można to podejście przenieść na każde ciało rozumiane jako organizacja elementów, czy będzie to grupa społeczna, która posiada swoje cele, czy będzie to przedsiębiorstwo.

Rozwój to zarówno zmiana stanu różnych elementów egzystencji podmiotu (dynamizmu, poznania, myślenia, przeżywania) podmiotu, jak i coraz doskonalsza organizacja tych elementów. Jak podkreśla Tomaszewski:

przyjęcie tezy, że rozwój odbywa się nie tylko przez wzrost, ale przede wszystkim przez zmianę organizacji systemów rozwijających się, przez podnoszenie się ich poziomu organizacyjnego, prowadzi do przyjęcia możliwości zachodzenia również zmian jakościowych w rozwoju człowieka i pojawienia się u niego także cech jakościowo nowych w porównaniu z punktem wyjściowym przy urodzeniu (1984, s. 197).

Mówiąc zatem ogólniej, t r w a ł y m wytworem materialnym osoby są wszelkie ciała, a więc jakieś o r g a n i z a c j e, a nie tylko organizacja własnego ciała. Trwałym wytworem osób jest np. wioska oraz każda grupa celowa, o ile celem jest życie i jego rozwój. W wiosce jako organizacji powstaje jakiś podział ról. W każdej organizacji kulturowej tak jak w organizmie jest ktoś, kto określa cele i sposoby — i albo sam je realizuje, albo zleca to innym. A ponieważ celem jest jakieś dobro (wartość), które staje się ideałem bycia, ideał ten jest nie tylko wcielany w życie w postaci pewnego postępowania (kultury), ale też reprezentowany. Być „kimś” oznacza zatem reprezentować coś: dobro lub wartość. Profesor reprezentuje to dobro, jakim jest prawda, sędzia zaś dobro, jakim jest sprawiedliwość. W życiu społecznym dobro, o ile ma być urzeczywistniane, przyobleka się w określone struktury. Profesor tworzy struktury uniwersytetu, sędzia zaś struktury sądownicze.

Specyfika zachowań technicznych

Zachowania instrumentalne różnią się zasadniczo od zachowań autotelicznych.

Zachowania autoteliczne powstają jako wytwór czynności kierowania się celami, które mają w swej genezie *s a m o w i e d z ę* lub wiedzę o podmiotach i wartościowych dla nich relacjach. Prowadzą do zmiany tych relacji. Jeśli ktoś się źle czuje w towarzystwie, zmienia wówczas temat rozmowy lub towarzystwo. Zachowania instrumentalne rozumie się jako materialny wytwór czynności kierowania sobą na podstawie wiedzy o sytuacji i jej obrazy. Są to działania skierowane na *r z e c z y*, które podlegają zmianie. Celem jest nie tylko zmiana rzeczy, lecz ich produkcja, nabywanie, przechowywanie itd.

Dlatego też termin *t e c h n i k a*, który pochodzi od gr. *technē* — ‘umiejętność’, wiąże się ze sprawnością działania na rzeczach, a więc sprawnością przetwarzania i tworzenia nowych rzeczy. Wytwory techniki dostarczają *ś r o d k ó w* czy też *n a r z ę d z i* wykorzystywanych w zachowaniach kulturowych.

Przykładowo w pracy nauczyciela można wskazać aspekt kulturowy: celem jego postępowania jest dobro wychowanka, jakiś ideał osobowy, który nazywa się profilem absolwenta i odpowiada na pytanie, kim ma być wychowanek. W dążeniu do tego celu pojawiają się pewne zachowania, a więc sposoby realizowania zadań edukacyjnych określone przez kulturę organizacyjną. W działalności tej nauczyciel korzysta z pomocy technicznych: ze sprzętu audiowizualnego, z programów do wpisywania ocen itd. Jednakże samo kierowanie procesem wytwarzania rzeczy jest uwarunkowane zdolnością pracowników do pewnych zachowań organizacyjnych. Toteż nawet w organizacji technicznej powstaje pewna *k u l t u r a o r g a n i z a c y j - n a*, a w związku z tym kształtują się określone charaktery.

U źródeł techniki leży również czynność wymagająca wysiłku myśli i woli. Lecz jej wytwory nie stają się podmiotowym celem czy dobrem, lecz sposobem działania na rzeczach i kontrolowania rzeczy. Technika jest więc również wytworem sztucznym, choć różni się od kultury genezą i funkcją celów: są to cele o genezie rzeczowej, a nie podmiotowej.

Kultura umysłowa

W literaturze przedmiotu mówi się o dwóch znaczeniach terminu „kultura” w odniesieniu do organizacji. W pierwszym ujęciu „kultura nie jest czymś, co organizacja ma, kultura jest czymś, czym organizacja jest; organizacja *j e s t k u l t u r ą*”. W drugim ujęciu „kultura istnieje w organiza-

cji”, czyli „organizacja ma po prostu kulturę” (Zbiegień-Maciąg, 2005), stąd określenie „kultura organizacyjna”. Oba te ujęcia odnoszą się do kultury jako wytworu: pierwsze określa organizację jako „ciało” (*sarx*) zorganizowane do działania w określony sposób, drugie zaś jako „ciało” (*sōma*) zdolne do życia. Analogicznie można powiedzieć o grupie działaniowej i grupie jako grupie. Grupa sama w sobie nie musi mieć celu, jej celem jest istnienie. Rozróżnienie to jest raczej ważne, gdyż nierzadko kultura istniejąca w organizacji odrywa się od kultury organizacji, tj. od celów firmy. Życie urzędnika nie jest zależne od tego, czy organizacja osiąga jakieś cele, czy nie; dba on o homeostazę organizacji, a nie o jej heterostazę. W prezentowanym ujęciu stosuje się określenie „kultura organizacji” i „kultura organizacyjna” (tj. w organizacji).

Ponieważ odróżnia się czynności od wytworów, można wskazać na jeszcze jedno znaczenie kultury. W zupełnie podstawowym znaczeniu kultura oznacza czynności i w y t w o r y w e w n ę t r z n e, tj. wizję i misję. Jest to wytwór n i e m a t e r i a l n y, który niejako wciela się w organizację w jej wymiarze materialnym. W tym sensie mówi się o kulturze życia umysłowego, czy też o kulturze u m y s ł o w e j. W tym znaczeniu określa ona sposób powstawania wytworów wewnętrznych.

Wyrazem tej kultury są szkoły jako swoiste organizacje życia umysłowego. Termin „szkoła” pochodzi od greckiego terminu *skoladzo* — ‘mieć wolny czas na coś’, ‘poświęcać się czemuś’, ‘oddawać się czemuś’ lub ‘bycie wolnym, niezajętym’. W znaczeniu szerszym termin „szkoła” oznacza p r z y g o t o w y w a n i e kogoś, kto ma potencję, do czegoś, a także wytwór tej czynności, czyli osobę lub grupę osób, które nabyły pewnej sprawności, np. szkoła pewnego stylu w malarstwie, w muzyce albo sposób widzenia ludzkich problemów i radzenia sobie z nimi w psychologii. W tym znaczeniu mówi się o psychoanalizie jako swoistym ruchu umysłowym, który ma swoje cele i sposoby ich realizacji. Taką szkołą jest szkoła lwowska założona przez Kazimierza Twardowskiego, która wyrażała się w pewnych założeniach na temat uprawiania życia umysłowego³⁰.

³⁰ Filozoficzna szkoła lwowska jest znana w świecie przede wszystkim dzięki znakomitemu rozwojowi matematyki i logiki formalnej. Szkoła ta wydała jednak również wielu znakomitych psychologów. Psychologia bowiem w tejsze szkole była obok filozofii i logiki dyscypliną najliczniej reprezentowaną. Powstała też swoista koncepcja psychologii, a więc jej przedmiotu, celów i zadań, metod badań oraz stosunku psychologii do innych dziedzin wiedzy i kultur (Twardowski, 1965c). W szkole lwowskiej ujawniły się wyraźne poglądy metapsychologiczne określające naturę psychologii, zwłaszcza w pracach Kazimierza Twardowskiego (założyciela szkoły), Władysława Witwickiego (1997), Stefana Błachowskiego i Mieczysława Kreutza (1949). Psychologia uprawiana w szkole lwowskiej była nauką empiryczną, jako metodą posługującą się głównie analizą, metodą analityczną przyznającą prymat introspekcji —

W znaczeniu rzeczownikowym szkoła jest to *m i e j s c e*, w którym wolny czas poświęca się czemuś, przygotowaniu się do czegoś, w sensie przejścia od potencji do aktu. Takim miejscem jest uniwersytet, ale też każda szkoła, która nie tylko przekazuje wiedzę, ale też uczy myślenia.

Czym innym zatem jest twórczość wewnętrzna, która wyraża się w wytworach wewnętrznych (wizjach), a czym innym twórczość *m a t e r i a l - n a*, której wytworem są nowe stany rzeczy. Jeśli te nowe stany rzeczy wyrażają ideały bycia, powstaje *k u l t u r a m a t e r i a l n a*, jeśli zaś wyrażają ideały posiadania — powstaje *t e c h n i k a*. Kultura materialna ma jakiś charakter, gdyż odciska się w niej ideał bycia podmiotu.

Należy zatem odróżnić kulturę jako wytwór materialny od grup i stowarzyszeń ludzi, które mają wspólne cele. Cele odzwierciedlają określone widzenie dobra. Choć stowarzyszenie może być zorganizowane, to nie staje się organizacją do momentu podjęcia działań będących sposobami realizacji celów. Oczywiście sposoby te muszą być zgodne z celami, przy czym utrzymanie tej wewnętrznej zgodności działania z celem określa się jako roztropność (Jarosiewicz, 2013).

Innymi słowy, choć mówi się, że grupa działaniowa ma cel, to grupa tego celu nie wytwarza, lecz powstaje właśnie dla tego celu jako sposób jego realizacji. Analogicznie osobowość powstaje jako wytwór osoby, a nie tylko jako coś, co powstaje w osobie. Osoba może mieć bogaty obraz siebie i świata, ale sam ten obraz nie określa jeszcze tego, co jest w nim *o s o b i ś c i e w a ż n e*, a to stanowi istotę osobowości. Jeden cel może urzeczywistniać się w wielu różnych grupach działaniowych, które są różnymi sposobami realizacji celu lub różnymi aspektami tej realizacji. W ten sposób powstają kolejne działy w firmie.

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że można mówić o trzech rodzajach kultury: o kulturze umysłowej, o kulturze jako organizacji i o kulturze w organizacji (kulturze organizacyjnej).

Kultura umysłowa a kultura organizacji

Kultura organizacyjna polega na ukierunkowaniu zachowań będących sposobem realizacji określonych celów: czy to podmiotowych (pomóc pacjentowi w szpitalu), czy to rzeczowych (naprawić samochód). Obserwuje

podstawową metodą doświadczenia psychologicznego. Cechował ją zatem analityczno-deskryptywny sposób ujęcia zagadnienia, a nie eksperymentalno-retrospektywny. Założenia przyjęte przez Twardowskiego rozwijały się po II wojnie światowej w szkole wrocławskiej (Straś-Romanowska, 2013), począwszy od prac M. Kreutza, a potem Mariana Kulczyckiego i jego uczniów (Kulczycki, 1985; 1990). Wytworem tej szkoły jest koncepcja doradztwa życiowego i zawodowego (Kulczycki, 1998; Jarosiewicz, 2012b).

się te zachowania jako pewien sposób bycia (określanym czasem jako „styl”). Wytworem tych zachowań są nie tylko pewne zmiany w otoczeniu, ale też zmiany w stanie wewnętrznym pracowników, tj. w ich osobowości. Powstaje określona osobowość zawodowa.

Kierowanie ludźmi zawsze nosi pewne cechy wychowania. Jak to trafnie zauważa Ignacy Rzecki w *Lalce* Bolesława Prusa: „Za moich czasów pryncypał był ojcem i nauczycielem swoich praktykantów i najczulszym sługą sklepu [...]; myślę w ogólności, że kupiec powinien siedzieć w sklepie i wyrabiać sobie ludzi, jeśli chce mieć porządných” (t. I, r. 3). Nie zawsze jednak osobowość pracownika jest na tyle elastyczna, aby zmiany te mogły nastąpić (Jarosiewicz, 2012a). Jest to kwestia nie tylko nabycia pewnych sprawności zadaniowych, lecz znacznie głębsza.

Realizacja problemu wiąże się jednocześnie z pewnymi doznaniem i przeżyciami, czyli z klimatem pracy. W związku z tym dana osoba może nie chcieć wykorzystać pewnych umiejętności albo w ogóle nie być w stanie zachować się w określony sposób. Jak to można wyjaśnić? Jest to konflikt dwóch wymiarów sytuacji pracy: aspektu sytuacyjnego (zadaniowego) i aspektu ponadsytuacyjnego (problemowego). M. Kulczycki (1998) wychodzi poza formułę określającą mechanizm regulacyjny celowego zachowania się zaproponowany przez T. Tomaszewskiego. Tomaszewski wyjaśnia zachowanie sytuacyjne przez zadan i a związane są z ak t u a l n ą sytuacją:

$$St_p [Z (S — O — R) W] St_k$$

gdzie St_p oznacza sytuację początkową człowieka, $St_p — St_k$ oznacza ciąg zdarzeń, który prowadzi od sytuacji początkowej do sytuacji końcowej, zaprojektowanej jako realizacja zadania i wynik odpowiedniej czynności celowej. Z = zadanie, W = wynik; S = stymulacja zmysłowa, R = reakcje ciała, zaś O to tzw. procesy pośredniczące (szeroko rozumiana osobowość).

Natomiast Kulczycki podkreśla wagę u k i e r u n k o w a n i a ż y c i o w e g o (Uk_z) jako nadrzędnej struktury, ze względu na którą odczytywane jest znaczenie aktualnej sytuacji wyjściowej (St_p) oraz j a k o ś c i ż y c i a (J_z), czyli pożądanego wyniku działalności człowieka.

$$Uk_z \{St_p [Z (S — O — R) W] St_k\} J_z$$

Można łatwo pokazać sytuacje, w których dochodzi do konfliktu między aspektem sytuacyjnym a ponadsytuacyjnym. Zadania, które przynosi bieżąca sytuacja, nawet realizowane sprawnie, mogą pozostawać w kolizji z ukierunkowaniem życiowym oraz z pożądaną jakością życia. W takim konflikcie znaj-

dzie się np. osoba z wykształceniem ekonomicznym, która pracuje w banku, lecz jest ukierunkowana na pomoc innym ludziom i dąży do bliskich relacji z nimi. Może ona sobie tłumaczyć, że w swojej pracy pomaga innym, a kultura bycia tej osoby powoduje, że faktycznie świadczy ona pomoc swoim klientom. Jednak może dojść też do pewnych napięć, jeśli kultura organizacyjna danego miejsca pracy nie pozwala na tego typu zachowania pomocowe. Sprzedaż produktu finansowego wymaga nierzadko działania czysto sytuacyjnego, w którym na kliencie przede wszystkim się zarabia, a nie służy mu pomocą. Niewielu pracowników znajduje w sobie wystarczająco dużo determinacji, aby zachować własną kulturę i oprzeć się kulturze organizacyjnej. A poza tym trudno im rozstrzygnąć, które zachowanie jest właściwe.

Warto zauważyć, że cel określa kierunek związany z dążeniem do wyższej jakości życia, lecz sposobem jego realizacji jest zachowanie, które zawsze przebiega w k o n k r e t n y c h w a r u n k a c h i właśnie te warunki są doznawane i przeżywane jako klimat. Zagadnienie klimatu omawia się szczegółowo dalej (s. 89).

Jak z tego widać, może dochodzić i często dochodzi do konfliktu pomiędzy zachowaniami, jakie należy wykonywać w określonej kulturze organizacyjnej, a utrwalonymi sposobami zachowania, które prowadzą do pożądanego jakości życia poprzez dostarczenie pożądanego przez daną osobę przeżyć. Takie utrwalone wzorce zachowań nazywa się c h a r a k t e r e m.

Nierzadko kultura organizacyjna odbiega od kultury organizacji. Kultura uniwersytetu jako instytucji przechowującej i rozbudowującej prawdę o rzeczywistości nie jest spójna ze swoistą kulturą wytwarzania „produkcji” naukowej (książek i artykułów), która to staje się techniką gromadzenia punktów. Pojawia się pytanie: Czy owa technika usprawnia kulturę uniwersytecką, kulturę umysłową, czy ją jakościowo zmienia? I czy jest to zmiana korzystna z uwagi na misję uniwersytetu?

Kultura organizacyjna to świat zachowań, których można się nauczyć i których pracownik uczy się od innych. Jednakże kultury umysłowej nie można się nauczyć, gdyż do przeżywania wartości i do twórczości człowiek dojrzewa przez uczestnictwo. Na tym polega terminowanie u mistrza.

Co zatem gubi płytko rozumiana kultura organizacyjna? Kultura organizacyjna nie jest związana z ukierunkowaniem życia, jest natomiast ukierunkowaniem zachowań. Kultura organizacyjna nie jest wyrazem dążenia do wyższej jakości życia, lecz zawęża się do kategorii sytuacji. Jeśli zatem pożądaną jakością jest życie s e n s o w n e, to kultura organizacyjna, która wymaga zachowań wyłącznie p r o d u k t y w n y c h (nie tylko przysłowio- wa praca na taśmie, ale każda działalność produkcyjna), będzie przeżywana

jako nudna i nie mająca sensu. Z kolei praca ukierunkowana na zachowania twórcze (badawcze), która wymaga zachowań mało praktycznych, jest przeżywana przez osoby poszukujące konkretnych wytworów jako abstrakcyjna i oderwana od rzeczywistości.

Jak widać, doznawanie kultury jest zjawiskiem jakościowo zróżnicowanym. Odróżnienia wymaga doznawanie kultury *u m y s ł o w e j* od doznawania danej *o r g a n i z a c j i* i doznawania kultury *o r g a n i z a c y j n e j*. Zwykle doznaje się jednocześnie zachowań celowych innych osób, ich sposobu bycia, a także samych tych osób: ich dążeń i sposobu myślenia, a więc ich kultury umysłowej.

Sytuacja pracy może być przeżywana i wówczas mówi się o klimacie organizacyjnym. Czym innym zatem jest klimat kulturowy organizacji, a czym innym klimat organizacyjny. Klimat *k u l t u r o w y* oznacza np. doznawanie całej instytucji jako pewnej organizacji życia zbiorowego. Może ona być ukierunkowana na dobra praktyczne (politechnika) lub teoretyczne (uniwersytet). O tym, jak jest ona ukierunkowana, mówi kultura umysłowa organizacji. Cała kultura społeczności, a nie tylko poszczególnych jej struktur, może być rozmaicie ukierunkowana: np. w komunizmie na podbój świata lub na produkcję i konsumpcję, jak np. w ustroju liberalnym.

Zasoby organizacji

Organizacja jako kultura materialna to pewne zasoby. Są to nie tylko zasoby materialne (np. budynki), ale też zasoby niematerialne, zarówno przedmiotowe, jak i podmiotowe, które się często pomija.

Zasoby niematerialne przedmiotowe to wiedza pozwalająca na sprawne funkcjonowanie danej organizacji. W przypadku uniwersytetu są to zasoby wiedzy zdeponowane w postaci pamięci jej pracowników lub w postaci trwałej (bibliotek lub innych środków przechowywania informacji). Każda organizacja bazuje na swojej wiedzy, co znajduje odbicie w określeniu „organizacja wiedzy”.

Nie mniej istotne są jednak zasoby niematerialne podmiotowe. Są to też zasoby szerzej rozumianego doświadczenia, na które składa się obok wiedzy rzeczowej również to, czego pragnie i do czego dąży założyciel i osoby pracujące w firmie. Pragnienia te są obiektywizowane w postaci samowiedzy. Samowiedza jest to *j a k o ś c i o w o* odrębny rodzaj wiedzy, gdyż obejmuje ona *r e l a c j e*, w jakich zaczyna funkcjonować organizacja i w jakich się rozwija. Franciszek Stefczyk, pragnąc pomóc osobom ubogim, założył spółdzielcze kasy zapomogowo-pożyczkowe, zwane kasami Stefczyka. Celem tej działalności było pożyczanie bez lichwy. Tego rodzaju pragnienia i cele wyra-

żają się w samowiedzy założyciela, a następnie w statutach organizacji. Cele założyciela opierają się nie tylko na wiedzy „jak jest”, ale na projektach: „jak być może” czy też być p o w i n n o. Kultura Kasy Stefczyka jest więc wyrazem twórczości jej założyciela. Kultura ta odbiega od kultury banków nastawionych na maksymalizację zysków. Natomiast czym innym jest kultura organizacyjna, gdyż ta jest identyczna z kulturą organizacyjną każdego banku.

Podobnym zjawiskiem jest projekt akcjonariatu pracowniczego wcielony w życie na początku XX wieku przez Mariana Wieleżyńskiego, założyciela Gazoliny (1916). Gazolina była spółką jak każda inna, lecz inaczej o b m y - ś l o n o w niej prawo własności: spółka należała do pracowników, którzy jedynie mogli mieć jej akcje (akcje nie były wystawione do obrotu zewnętrznego). Pierwsza ustawa wprowadzająca akcjonariat pracowniczy do amerykańskiej gospodarki rynkowej została uchwalona w 1974 roku. Była ona odpowiedzią na sytuację, w której w systemie kapitalistycznym topniały szeregi kapitalistów. Powstało pragnienie odbudowy własności prywatnej, czego wyrazem jest akcjonariat pracowniczy. W następnych latach prawo wspierające własność pracowniczą rozbudowano. Jednym z ważniejszych aktów prawnych była ustawa o akcjonariacie pracowniczym z 1983 roku (*Employee Stock Ownership Act of 1983*). Firmy, w których wprowadza się akcjonariat, są bardziej świadome swej sytuacji, gdyż każdy pracownik, który posiada akcje swego przedsiębiorstwa, jest jego współwłaścicielem, a zatem pragnie uczestniczyć w jego wizji i misji.

Czasami znaczenie samowiedzy i projektów działania znacznie przewyższa wiedzę. Jest tak wszędzie tam, gdzie celem aktywności jest podmiot i jego potrzeby niematerialne, kulturowe. Szkolnictwo, prawo to takie dziedziny życia, gdzie niełatwo stwierdzić, jak j e s t, toteż znaczenia nabiera, jak być p o w i n n o.

W związku z tym można mówić o organizacji idei i o zarządzaniu ideami, jak postępuje Jorg Zittlau w pracy *Gandhi dla menedżerów* (Zittlau, 2005). Jako motto autor cytuje wypowiedź Mahatmy: „Im więcej mam życiowego doświadczenia, tym jaśniejszym się dla mnie staje, że człowiek sam jest przyczyną swego szczęścia i nieszczęścia”. Nie wspomina o wiedzy, którą zresztą zdobył na studiach prawniczych, lecz o doświadczeniu, a ono krystalizuje się w ukierunkowaniu życiowym i w samowiedzy, a także w twórczych projektach zmiany rzeczywistości, czemu poświęcił swoje życie.

Gandhiego nazwano „wielkim duchem”, a nie sprawnym menedżerem. W ujęciu Zittlaua zarządzanie jest to „sztuka łagodnego przewodzenia”. Sztuka, nie technika! Kim zatem jest Mahatma jako menedżer? Można wymienić kilka cech, które warunkowały jego powodzenie. Są to: dyscyplina

i punktualność, orientacja na sukces³¹, zręczność w negocjacjach i godzenie stron, talent organizacyjny, geniusz kontaktu, wykuwanie idei, efektywne *public relations*, poszanowanie pieniądza, asceza (Zittlau, 2005, s. 18 i nn.). Słowem, to osoba, która tworzy wyjątkową osobowość.

Klimat organizacyjny jest związany z grupami działania. Człowiek doznaje swojego bycia w grupie i jej strukturze, przeżywa relacje grupowe jako wartość bądź nie. Jeśli przeżycia te są odczuwane, to można je werbalizować. Klimat zasadniczo jest dobry lub zły, gdyż zależy od przeżycia własnego położenia w grupie. Niemniej klimat można też analizować, tj. opisywać jako fakt empiryczny i rozmaicie wyjaśniany. Wyjaśnienie wymaga odpowiedniego modelu zjawisk.

Problemy bytowe a problemy integracyjne

Kultura jest to postępowanie, które wyraża o s o b o w y s p o s ó b o d p o w i e d z i n a w a r t o ś ć. „Osobowy” — oznacza zapośredniczony przez cele i sposoby, a patrząc głębiej: przez obraz siebie i świata. Kulczycki obok problemów dnia codziennego (bytowych) wyróżnia tzw. problemy integracyjne. Na problemy te składają się zagadnienia dotyczące znalezienia naczelných ideałów życiowych, sposobów ich realizacji oraz zachowania się w sytuacji porażek i sukcesów, tzw. mądrość życiowa.

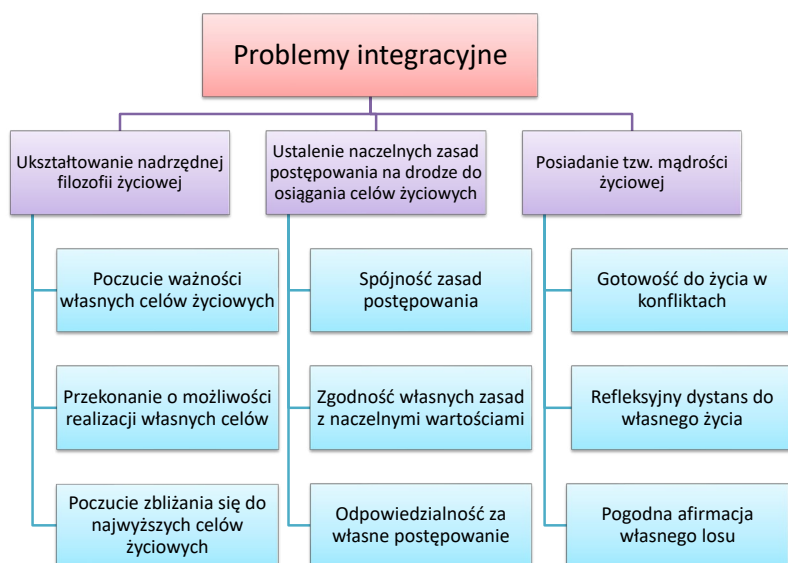


Rys. 16. Katalog problemów życiowych M. Kulczyckiego

³¹ Znanym badaczem problematyki sukcesu w zarządzaniu jest Stanisław A. Witkowski (zob. 1995; 2003).

Terminem „problem” określono już wcześniej każdą sytuację, w której może nastąpić pogorszenie położenia życiowego. Zasadniczo istnieją tu trzy płaszczyzny czy też wymiary sytuacji: relacja do własnego ciała, relacja do ciała społecznego (*sarx*), oraz relacja do dobra, które może być ujęte umysłowo. W. James wyróżniał „ja” cielesne, „ja” społeczne i „ja” duchowe.

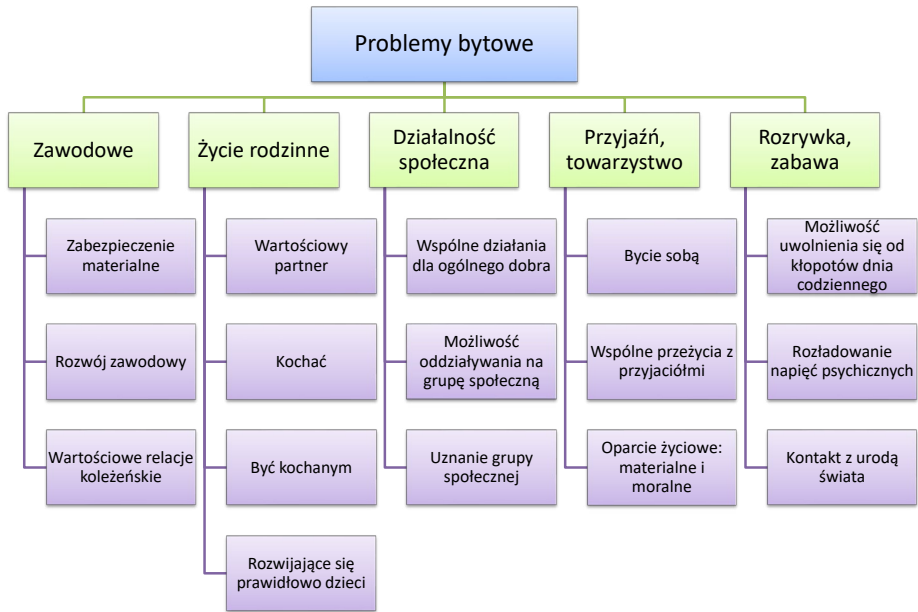
Problemy integracyjne są niezbędne, aby dobrze rozegrać życie, aby się w nim orientować. Kulczycki wyróżnia tutaj następujące zjawiska: ukształtowanie nadrzędnej filozofii życiowej, ustalenie naczelných zasad postępowania oraz wypracowanie mądrości życiowej.



Rys. 17. Problemy integracyjne w ujęciu M. Kulczyckiego

Problemy bytowe wiążą się z relacjami dnia codziennego, a więc z rodziną, pracą zawodową, która dostarcza środków utrzymania, z działalnością społeczną, z przyjaźnią i rozrywką.

Rozwiązywanie problemów bytowych wymaga nabycia określonych wiadomości i umiejętności, czyli technik działania w danym obszarze życia. Przykładowo problemy zawodowe to nie tylko zabezpieczenie materialne, ale też rozwój zawodowy oraz wartościowe relacje koleżeńskie. Rozwój zawodowy wymaga wypracowania odpowiedniej kultury, czyli zachowania odpowiedniego dla danej organizacji. Natomiast uzupełnia to poszukiwanie wartościowych relacji koleżeńskich, które wpływają na przeżycie klimatu.



Rys. 18. Problemy bytowe w ujęciu M. Kulczyckiego

Kultura organizacyjna

Kultura osób a kultura organizacji

W ujęciu systemowym, np. według Griffina, przedsiębiorstwo rozumiane jako organizacja osób jest to „grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów” (1998). Cele są wytworem twórczości umysłowej. Wizja i misja organizacji wyraża się w ideałach bycia lub posiadania. Natomiast sposób współpracy musi umożliwić ekonomiczne i harmonijne osiągnięcie celu w danych warunkach. Stanowi to wypadkową kilku czynników. Przede wszystkim sposób musi być adekwatny do celu. Cele zmieniają się szybciej niż sposoby ich realizacji, a kultura organizacji jest wtórna wobec kultury umysłowej osób, które ją tworzą.

Z drugiej strony sposób (program działania) musi być zgodny z możliwościami podmiotu i odpowiadać warunkom otoczenia. Czasami to warunki otoczenia determinują sposób osiągania celu (jest to tzw. zewnątrzsterowność), czasami zaś programy działania wyrażają charakter osoby kierującej

organizacją i charakter wykonawców. Wpływ charakteru, a także temperamentu zaznacza się bardziej w fazie realizacji programów niż planowania (gdzie widać raczej wpływ osobowości), gdyż następuje wówczas bezpośrednia interakcja z warunkami otoczenia, co wyzwała emocje i pragnienia. Może to wpływać na obniżenie sprawności działania.

Kultura organizacji jest wytworem zewnętrznym czynności osób, które realizują cele organizacji w określony sposób. Może to być wytwór nietrwały, np. postępowanie, lub trwały, np. określone procedury. Jeśli w postępowaniu akcent spoczywa na celach, mówi się o kulturze organizacji oraz o ponad-sytuacyjnej pryncypialności. Jeśli zaś na sposobach, to raczej o zachowaniu się w sytuacji niż o postępowaniu (w określonym kierunku). Określa się to jako kulturę w organizacji lub kulturę organizacyjną. Kultura organizacyjna jest wypadkową postępowania i zachowania wielu osób na różnych poziomach realizacji celów firmy oraz w określonych warunkach. Tego rodzaju wytwór postępowania i zachowania wielu osób to obyczaj.

Różnicowanie kultur

Kultura jest wytworem myśli i woli podmiotu. Podmiot tworzy cele i sposoby ich realizacji (przedmioty wewnętrzne), a następnie podejmuje konkretne zachowania sytuacyjne, które wyrażają jego myśl. Zachowanie ma dwa skutki: jako wytwór materialny zewnętrzny obserwuje się kulturę: zarówno kulturę postępowania, jak i kulturę zachowania się: sposobu ubierania się, organizacji swojego miejsca pracy, a także organizacji firmy, którą się kieruje.

W związku z tym diagnoza kultury może obejmować różne aspekty. W pierwszym rzędzie jest to obserwacja i pomiar pewnych cech postępowania lub pomiar stanu dynamizmu samego podmiotu, następnie zaś rozmaitych wytworów materialnych zewnętrznych.

Obserwacja i pomiar obejmuje wyróżnione cechy, przyjęte jako kryteria różnicujące. C e c h a jest to bowiem jakieś znamię, właściwość, rys, czyli element odróżniający lub charakteryzujący żywe istoty lub przedmioty, ich czynności i stany oraz zjawiska; to, co różni obiekt (przedmiot) od innych obiektów.

W swojej pracy *Kultura organizacyjna — diagnoza i zmiana* Kim Cameron i Robert Quinn, idąc za Joanne Martin (1992), wyróżniają trzy nurty w rozumieniu pojęcia kultury:

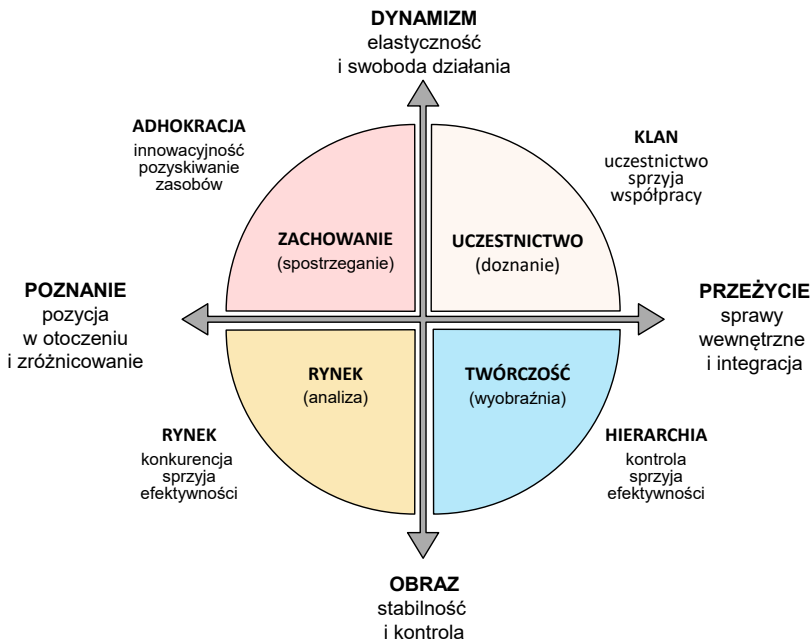
Kultura jest tym, w co ludzie wspólnie wierzą, tym, co ich łączy. [...] Kultura jest zatem czynnikiem *integrującym*. Drugie podejście — rozumienie kultury jako czynnika *różnicującego* — wiąże się z przekonaniem, że kultura organizacji

manifestuje się różnicami między jednostkami i obfituje w sprzeczności interesów. Konsensus co do kultury wspólnej dla całej organizacji jest fikcją. Trzecie podejście to pogląd, że kultura jest niejednoznaczna i niepoznawalna; określa nie pojedyncze cechy organizacji, ale jej naturę — jest zatem czynnikiem sprzyjającym *fragmentacji* (2003, s. 37).

Według Camerona i Quinna

Siła kultury tkwi w jej zdolności do zbliżania ludzi, umożliwia im przewyżczenie różnic i radzenie sobie w trudnym otoczeniu. [...] skłaniamy się ku rozumieniu kultury jako czynnika *integrującego*. Kultura zapewnia przewagę konkurencyjną głównie wtedy, gdy staje się wspólnym, zgodnym, zintegrowanym zbiorem poglądów, wspomnień, wartości, postaw i definicji (tamże).

Jest to bardzo szerokie rozumienie kultury, trudne do ujęcia w miary zewnętrzne. O ile bowiem można obserwować zachowania, o tyle trudno obserwować wiodące wartości i poglądy. Muszą one być w jakiś sposób nazwane i wyrażone, jako np. misja i wizja organizacji. Pojawia się jeszcze jedna trudność. Wyróżnione aspekty kultury są to bardzo różne jakości psychologiczne.



Rys. 19. Typologia kultur organizacyjnych wg Camerona i Quinna (ujęcie własne)

Powyższy rysunek jest inną formą modelu, który przedstawia się w tej pracy. Wyróżniliśmy cztery rodzaje wytworów: dynamizm, uczucia i pragnienia, wiedzę oraz obraz świata (zob. rys. 3).

Cameron i Quinn przyjęli dwa wymiary, które wyjaśniają różnicę w kulturach organizacyjnych: elastyczność — stabilność, a także orientację na pozycję w otoczeniu lub na sprawy wewnętrzne organizacji. Dynamizm zapewnia działanie i jego elastyczność, natomiast obraz świata — stabilność i kontrolę. Z kolei poznanie i wiedza pozwalają na orientację w otoczeniu organizacji, przeżycia zaś i dążenia na orientację we wnętrzu organizacji.

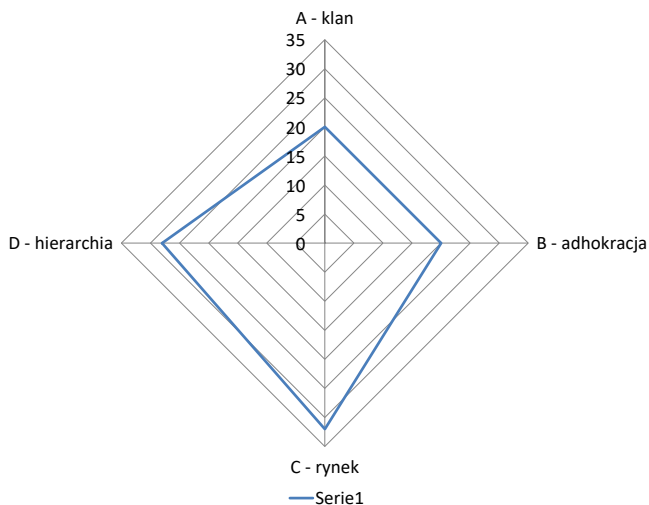
Cameron i Quinn przyznają, że ich typologia nawiązuje do poglądów Carla Gustava Junga (2013) oraz Katharine Cook Briggs i Isabel Briggs Myers (1962). W typologiach tych wyróżnia się czynności spontaniczne, oparte na intuicji i postrzeganiu (są one w ujęciu Junga nieracjonalne), oraz czynności racjonalne, tj. uczucia i myślenie (zob. rys. 32, s. 102). W ujęciu Camerona i Quinna odpowiadają temu:

- postrzeganie (wrażenia) — a d h o k r a c j a (elastyczność w otoczeniu),
- intuicja (doznania) — k l a n (elastyczność w organizacji),
- uczucia — h i e r a r c h i a (stabilność w organizacji),
- myślenie — r y n e k (stabilność w otoczeniu).

Postrzeganie jest czynnością zmysłową, której wytworem jest wrażenie, intuicja zaś jest wytworem doznania i przeżycia relacji zależności.

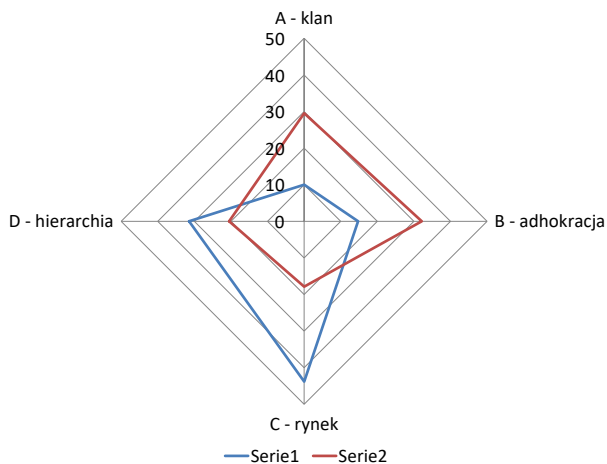
Jasne jest, że funkcje irracjonalne, a więc postrzeganie (adhokracja) oraz intuicja (klan) są trudniejsze do obserwacji i obiektywizacji, należą bowiem do świata czynności zmysłowych. Natomiast funkcje racjonalne, tj. uczucia (hierarchia) i myślenie (rynek), są łatwiejsze do obiektywizacji, a w związku z tym wyrażają się jako poglądy, definicje oraz procedury.

Dlatego też obserwuje się zjawisko dziwne, choć zrozumiałe; jak podają Cameron i Quinn (2003, s. 73) w ocenie dyrektorów dominują dwa typy organizacji: o kulturze hierarchii i rynku:



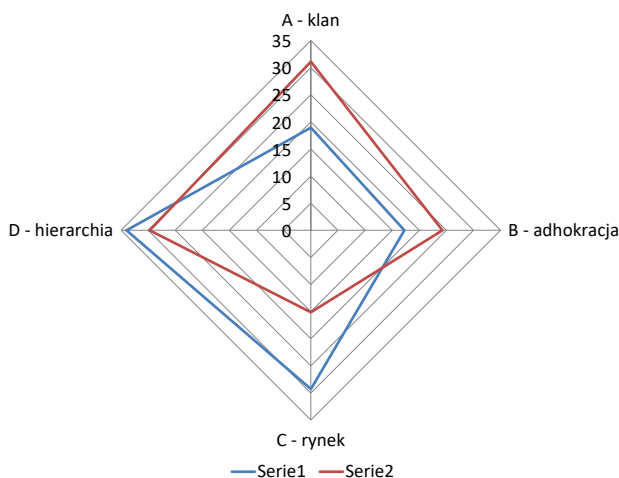
Rys. 20. Dominujące typy kultur organizacyjnych (za: Cameron i Quinn, 2003)

Analogiczny wynik uzyskano w pomiarze kultury w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego (Stompór-Świderska, 2012). Pomiar stylu przywództwa wskazuje na dominację kultury hierarchii i rynku:



Rys. 21. Dominujące typy kultur w aspekcie przywództwa na uniwersytecie (ocena pracowników)

Narzędzie zaproponowane przez Camerona i Quinna pozwala odróżnić kulturę aktualną (jak jest?) i kulturę pożądaną (jak powinno być?). Jak widać, pożądana kultura przywództwa to kultura klanu i adhokracji. Ocena pracowników jest spójna z oceną studentów:



Rys. 22. Dominujące typy kultur w aspekcie przywództwa na uniwersytecie (ocena studentów)

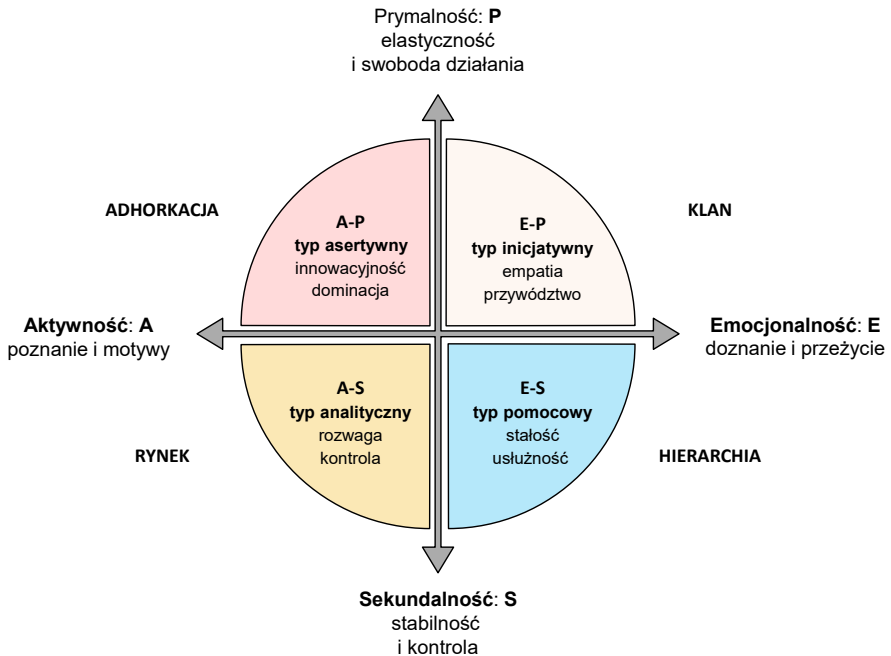
W zgodnej ocenie dyrektorów oraz pracowników i studentów organizacji o charakterze naukowym zmiana kultury w organizacji powinna iść w kierunku większej elastyczności. Zarysowuje się napięcie między stabilnością i kontrolą (procedury) a swobodą działania w organizacji.

Powstają w związku z tym pewne pytania, a zarazem problemy do rozwiązania. Po pierwsze: Jak badać świat wartości poświadczanych i oczekiwanych, które są trudne do werbalizacji? Po drugie: Jak zapewnić zmienność organizacji w zmiennym otoczeniu, a więc jak dać możliwość wpływu wartości na kształt struktur?

Wartości, w odróżnieniu od struktur materialnych, żyją w podmiotach, które tworzą organizację. Jej kultura jest wyrazem twórczości wewnętrznej osób, które mają wpływ na kształt organizacji. Inaczej będzie to wyglądało w organizacji, w której celem jest tworzenie nowych form ekspresji artystycznej (np. Akademia Sztuk Pięknych), a inaczej w firmie farmaceutycznej.

Narzędzia, które są w stanie uchwycić kierunki twórczości umysłowej, a więc specyfikę celów, muszą korzystać również z czynności irracjonalnych, z tego, co intuicyjne. Możliwości takie zapewniają testy, w których przedmiotem pomiaru są dyspozycje podmiotowe. Jednym z takich narzędzi jest ty-

pologia zaproponowana przez Gerarda Heymansa i Enno D. Wiersmę, którą spopularyzował René Le Senne (1946)³². Wyróżnili oni trzy dyspozycje, które wyjaśniają obserwowane zachowanie: emocjonalność, aktywność i prymalność lub sekundarność. Emocjonalność określa się jako dyspozycję do ulegania silnym poruszeniom psychicznym nawet wskutek stosunkowo niewielkiej podniety. Aktywność jest dyspozycją do spontanicznego działania mimo przeszkód. Oddźwiękowość jest dyspozycją świadomości do szybkiego lub powolniejszego, dłuższego lub krótszego przechowywania reakcji na podniety doznane.



Rys. 23. Dyspozycje charakterologiczne w ujęciu Heymansa-Wiersmy

Zastosowanie tego narzędzia pozwala diagnozować specyfikę celów badanych osób: czy są to cele sytuacyjne (prymalność), czy też ponad sytuacyjne (sekundarność); następnie czy geneza celów związana jest z doznaniem i przeżyciami (emocjonalność), czy też z obserwowanymi faktami (aktywność). Funkcja pierwotna wyobrażenia (prymalność) występuje u osób, u których dominuje szybka i krótka odpowiedź na sytuację, osobnika zaś o reakcji powolniejszej (lub opóźnionej), ale trwalszej, nazywa się sekundalnym (dominuje funkcja wtórna wrażenia)³³.

³² Typologia ta została wnikliwie omówiona przez J. Nuttina (*Struktura osobowości*, 1968).

³³ Szczegółowy opis tych dyspozycji: zob. Tarnowski, 1987.

Podejście takie pozwala wyjaśnić wspomnianą wcześniej tendencję do preferowania kultur hierarchicznych i rynkowych, choć pożądane są kultury klanu i adhokracji. Osoby aktywne (A-P) pragną poznawać i elastycznie działać w otoczeniu (typ asertywny), a zarazem — kiedy tworzą organizację — łatwo poddają sytuację refleksji i są zdolne do myślenia strategicznego (A-S); tworzą też stałe procedury działania.

Innym narzędziem do diagnozy kultury jest Obrazkowy test zawodów M. Achtnicha (Achtnich, 2010; 2014; Jarosiewicz, 2014). Przedmiotem pomiaru są skłonności do wchodzenia w relacje zawodowe odpowiadające danej osobie, a więc dla niej wartościowe. W teście Achtnicha bada się skłonności pożądane i oczekiwane. Skłonności oczekiwane pozwalają określić, w jakiej kulturze organizacyjnej dana osoba chciałaby pracować. Skłonności te określają też oczekiwany klimat organizacji (omawia się to zagadnienie dalej).

Trzecim narzędziem, które w swoich założeniach jest spójne z przyjętym w tej pracy modelem dynamiczno-egzystencjalnym, jest typologia zaproponowana przez Briggs i Myers (1962). MBTI to wskaźnik psychologiczny opracowany na podstawie teorii typów psychologicznych C.G. Junga (2013). W ujęciu tym pojawiają się następujące pojęcia:

– ekstra- *versus* introwersja (wymiar zasadniczy w koncepcji Junga)

Jak podają Sandra Hirsch i Jean Kummerow, wymiar E-I określa jakość pobudzenia: jak i skąd osoba czerpie energię.

Ekstrawersja to skłonność do wypromieniowania energii na zewnątrz, działanie. Introwersja polega na koncentracji energii w obrębie wewnętrznego świata psychicznego przeżyć jednostki (Hirsch i Kummerow, 1994, s. 18).

– zmysłowość (percepcja) *versus* intuicyjność

Cecha ta określa typ uwagi: na co zwraca się uwagę, zbierając informacje.

Wymiar „percepcja” odnosi się do preferencji opisujących wybór informacji dostępnych zmysłowo i koncentracji uwagi na tym, co się aktualnie dzieje w otoczeniu. „Intuicyjność” wyraża skłonność do zwracania uwagi na informacje, które chwyamy „szóstym zmysłem” i postrzegania tego, co raczej może lub mogłoby być, a nie tego, co aktualnie istnieje (tamże, s. 19).

– myślenie *versus* odczuwanie

Jest to uwarunkowanie stylu decydowania.

Wymiar „myślenie” opisuje preferencje do takiego organizowania i porządkowania informacji, aby móc podjąć logiczne, obiektywne decyzje. Wymiar „odczuwanie” określa preferencje do takiego organizowania i porządkowania informacji, by umożliwiała podjęcie decyzji wyrażającej osobisty stosunek do określonego zjawiska (tamże).

– racjonalizm i percepcjonizm

„Racjonalizm odnosi się do życia zaplanowanego i zorganizowanego, podczas gdy „percepcjonizm” do życia bardziej spontanicznego i elastycznego” (tamże).

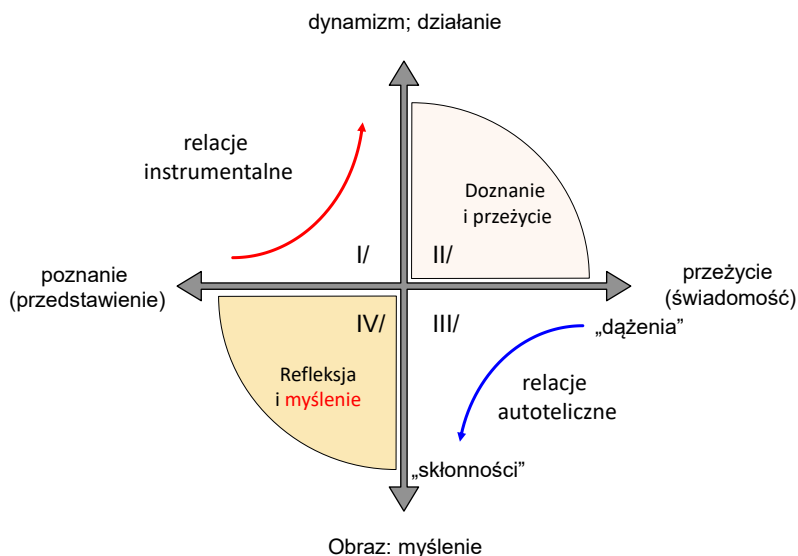
Wyniki uzyskane w badaniach różnymi narzędziami mogą być spójnie interpretowane i odniesione do preferowanych relacji zawodowych.

Relacje instrumentalne i relacje autoteliczne

Zasadnicze znaczenie dla każdej z omawianych typologii ma odróżnienie relacji autotelicznych od relacji instrumentalnych, które zaproponował T. Tomaszewski (zob. *Rozwój zawodowy i warunkujące go relacje*, s. 17).

Przed wszystkim interesujące są tu relacje instrumentalne (I), czyli kierunkowe działania (zadania), które pracownik jest skłonny podejmować. Relacje instrumentalne pozwalają na skuteczne działanie w świecie, to jest powodowanie zamierzonych zmian w sytuacji zewnętrznej. Relacje instrumentalne dopełniają wartości autoteliczne (II), czyli relacje, które są potrzebne do dobrego samopoczucia. Relacje instrumentalne składają się na kulturę, relacje zaś autoteliczne dane są w postaci przeżycia klimatu. Doznawanie klimatu to źródło zadowolenia lub przeciwnie — stresu. Pożądane relacje autoteliczne są tak ważne, gdyż warunkują zmiany w samym podmiocie, czyli jego *d o j r z e w a n i e*. Osoba dąży nie tylko do zaspokajania potrzeb podstawowych, ale również do (III) szeroko rozumianego rozwoju³⁴, w tym rozwoju zawodowego. Można to zilustrować następująco:

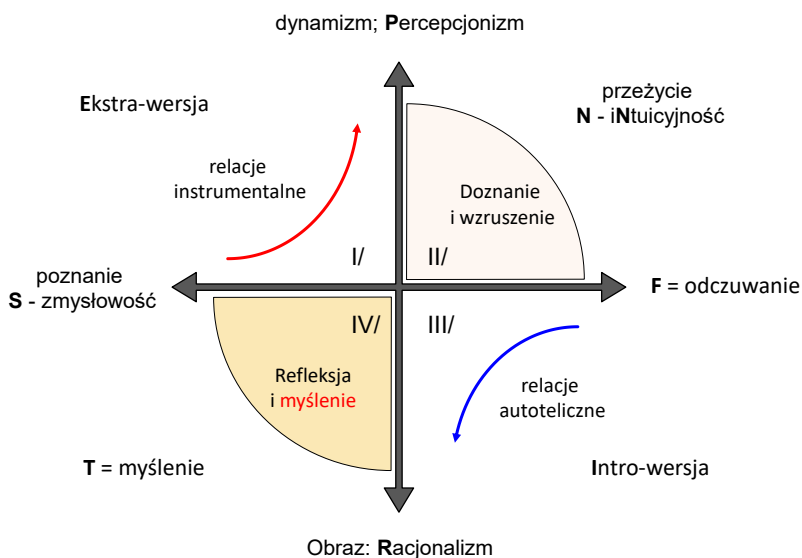
³⁴ Rozwój to szereg przemian jakościowych i ilościowych będących wytworem przejścia do potencji (możliwości) do aktualizacji, które to przejście wymaga relacji ze światem.



Rys. 24. Relacje autoteliczne i instrumentalne w pracy

Optymalne połączenia relacji instrumentalnych i autotelicznych gwarantuje nie tylko rozwój zawodowy, lecz nabywanie kwalifikacji, które składają się na kompetencje zawodowe.

W pomiarze MBTI sytuacja jest analogiczna:

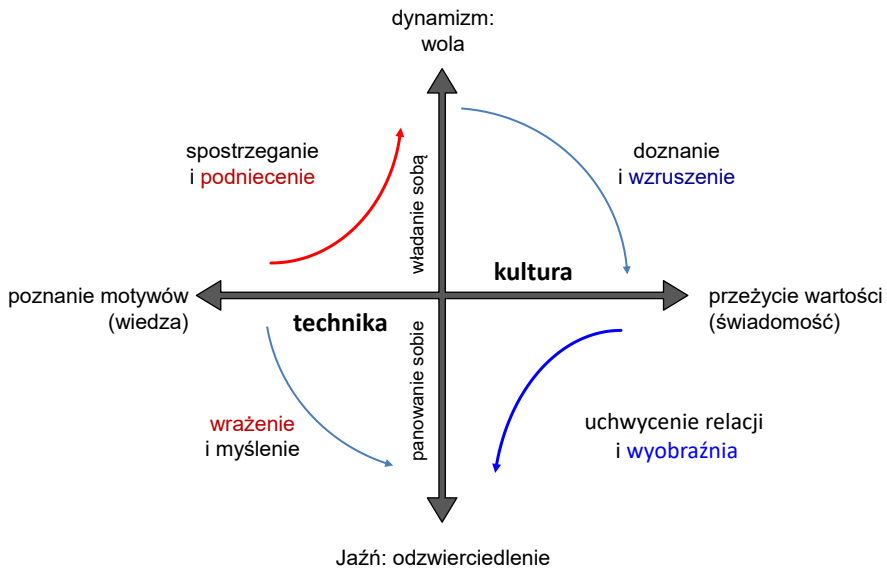


Rys. 25. Model wymiarów MBTI (układ własny)

Znaczenie percepcjonizmu jest analogiczne do dyspozycji określonej jako prymalność w ujęciu Heymansa-Wiersmy (rys. 23), racjonalizm zaś wiąże się z dyspozycją do sekundalności. Ekstrawersja i zmysłowość pozwalają na aktywność, introwersja zaś oraz intuicyjność wyrażają się w emocjonalności jako dyspozycji charakterologicznej. Stan uczuć (świadomość) jest dostępny poprzez odczucie.

Rodzaje organizacji

Jak już wcześniej stwierdzono, postępowanie może uwzględniać głównie cele (aspekt myślenia strategicznego) lub aktualną sytuację (myślenie sytuacyjne, planowanie taktyczne). Ponadto w planowaniu podmiot może uwzględniać wymagania otoczenia (odpowiedniość) lub też własne preferencje (zgodność). W związku z tym można wyróżnić dwa style postępowania (zachowania się): styl związany z kulturą oraz styl właściwy dla techniki.



Rys. 26. Kultura i technika

Oś pozioma ilustruje różnicę między kulturą a techniką, natomiast oś pionowa dwa rodzaje czynności woli: wolę jako władzę umożliwiającą władanie sobą (np. władanie swoimi kończynami) oraz wolę jako władzę poddaną wolności osoby. Osoba odzwierciedla świat, i siebie w świecie, oraz określa cele i sposoby ich realizacji.

Technika (gr. *technē*) to tyle, co umiejętność działania związana z poznaniem motywów, czyli zdolności wykonawcze. Natomiast kultura to raczej sposób bycia, czyli zdolność do korekty siebie związana z przeżyciem wartości. Orientację na kulturę lub technikę działania zaobserwował Donald E. Super, który wyróżnił dwa rodzaje ról zawodowych: role, w których dominuje oddanie się wartości relacji z innymi oraz związane z tym uwikłanie, oraz role związane z poznaniem i zaangażowaniem; omawiamy to dalej (zob. rys. 30, s. 93). Dlatego też kultura adhokracji i rynku dominuje w organizacjach technicznych, które są zorientowane na innowacyjność i pozyskiwanie zasobów otoczenia, natomiast kultura klanu i hierarchii dominuje w organizacjach kulturalnych, które sprzyjają uczestnictwu oraz integracji wewnętrznej, czyli zdrowiu jednostki i organizacji (Lencioni, 2013).

W takim rozumieniu przedsiębiorstwo jest nie tylko „organizacją wiedzy”, lecz również swoistą „organizacją świadomości”. Jedno i drugie określenie jest do pewnego tylko stopnia metaforą. Zarówno wiedza, jak i świadomość są to pewne wytwory czynności organizowania. W pierwszym przypadku — takiego organizowania posiadanej wiedzy, aby pozwalała ona na orientację w sytuacji i sprawne działanie (kontrola sytuacji). Jest to również pewna cecha organizacji wytwórczej. W przypadku świadomości w grę wchodzi raczej organizacja siebie, którą można określić mianem „korekty” siebie. Analogicznie do korekty siebie również firma jako organizacja musi być uwrażliwiona na wartości, czyli uczestniczyć w zmieniającym się stanie kultury społeczeństwa. Powstaje pytanie: Jak rozwija się to uczestnictwo i związana z tym świadomość społeczna organizacji?

Zdobywanie, gromadzenie i przekazywanie wiedzy pozwala na sprawne działanie (*know how*). Świadomość nie może być przekazywana tak jak wiedza, może jednak się tworzyć poprzez przeżycie wartości. Specyfika wartości polega na tym, że nie są przechowywane tak jak wiedza — w książkach, lecz są reprezentowane przez osoby, które są ich nośnikami. Na tej zasadzie powstają np. szkoły terapeutyczne, które czerpią nie tyle z wiedzy, ile z intuicji założyciela, ale też sieci handlowe, które przyciągają przez swoisty klimat. Marek Kotański nie tylko był kimś, lecz wszystko, co robił, było ekspresją jego osoby. Dlatego Monar można określić mianem organizacji kształtowanej przez świadomość założyciela i osób, które w niej uczestniczą³⁵.

Konsekwencją rozróżnienia wiedzy i świadomości jest wskazanie na dwa sposoby korzystania z zasobów (dynamizmu woli). Wiedza pozwala na umotywowane, czyli kierunkowe działania, co określono jako władanie sobą.

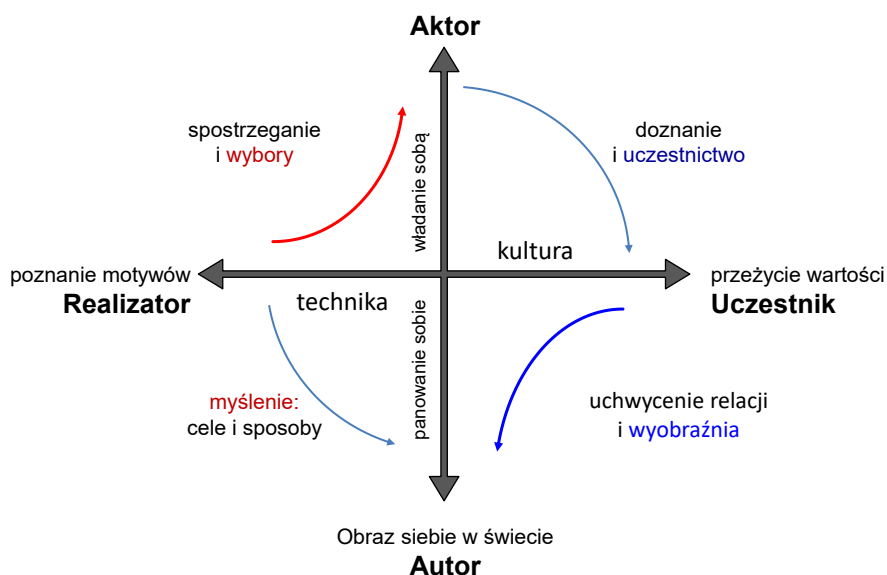
³⁵ W związku z tym łatwiej powielić Monar na wiele podobnych ośrodków niż wychować liderów takich placówek. To drugie wymaga więcej czasu.

Natomiast świadomość pozwala na kierowanie sobą, swoją wolą (panowanie sobie) poprzez tworzenie celów i sposobów ich realizacji. Określono to wcześniej jako kierowanie „się” ku bardziej optymalnym relacjom ze światem. Można dodać, paradoksalnie, że świadomość pozwala na „niedziałanie”, np. na szkolenie, na dojrzewanie zespołu do działania. Patrick Lencioni określa takie organizacje jako „zdrowe”, czyli rozwijające się i zdobywające w dłuższym terminie przewagę nad konkurencją (2013).

Stany świadomości (przeżyć i pragnień) znajdują swoje odzwierciedlenie zarówno w celach (mogą to być ideały bycia lub ideały posiadania), jak i sposobach ich osiągania, tj. w określonym sposobie współpracy ludzi ze sobą. W praktyce równie ważne jak cele są sposoby realizacji celu, a więc np. to, czy rozmawia się z klientem, siedząc naprzeciw niego, czy obok niego, a często preferowany styl to grupa tworząca krąg, gdzie nie ma osób wyróżnionych.

Poziomy dojrzałości zawodowej

Orientacja na kulturę bądź technikę wiąże się ze specyfiką relacji, które warunkują rozwój zawodowy. Skoro zaś mówi się o samym podmiocie, to trzeba wskazać na różne poziomy jego dojrzałości i różne zorganizowanie wewnętrzne. Mark L. Savickas zaproponował pewną wizję doradztwa kariery osnutą wokół trzech pojęć: aktora, agenta i autora swojej kariery zawodowej (2011). W modelu teoretycznym można to zilustrować następująco:



Rys. 27. Wizja klienta jako Aktora i Autora swojej kariery zawodowej

Na osi pionowej zilustrowano dwie zasadnicze orientacje osobowe klientów: jest on dynamicznym Aktorem lub Autorem, który ma jakiś obraz siebie oraz obraz świata pracy. Obraz ten powstaje na bazie przeżywanych wartości i poznawanych możliwości działania. Pamiętając koncepcję funkcji psychicznych C.G. Junga (rys. 32, s. 102), łatwo zrozumieć, że role Aktora są uwarunkowane sytuacyjnie. Jung przyjmuje założenie, że w ćwiartce I oraz II dominują czynności irracjonalne: Aktor kieruje się tym, co spostrzega tu i teraz — jest to rola własna lub też rola grupowa związana z uczestnictwem w wartościach społecznych.

Wyróżnione w tym modelu cztery typy aktywności zawodowej (Jarosiewicz, 2018) związane są ze specyfiką celów, jakie podejmuje dana osoba. Oczywiście cele te bazują na czterech funkcjach psychologicznych, które wyróżnił Jung (2013).

Cele Aktora związane są bądź to ze spostrzeganiem podnieć (kultura adhokracji), bądź to z przeżywanymi relacjami społecznymi (kultura klanu). Uczestnik nie tylko chce być w grupie, kieruje się też wartościami czystymi, danymi jako pewne wyobrażenia relacji. W procesie rozwojowym Uczestnik dopełnia Aktora, z kolei Autor nie tylko widzi relację, w jakich uczestniczy, ale też tworzy obraz siebie; jego celem staje się jakiś ideał siebie. Ideał ten dojrzewa poprzez obiektywizację dobra, jakie pragnie realizować dana osoba. W ujęciu Junga jest to etap indywiduacji w rozwoju osobowości.

Kierowanie się ku temu, co dane w poznaniu, jest typowe dla osób o temperamencie sangwinicznym, role zaś grupowe są charakterystyczne dla temperamentów cholerycznych. W obu przypadkach motywacja jest związana z emocjami: z podnieceniem lub u choleryków ze wzruszeniem, które zostaje przetworzone na uczucia społeczne. Wartością dla choleryka jest jego działanie w grupie.

Z kolei oś pozioma modelu ilustruje dwojaką orientację. Może to być orientacja związana z przeżyciem wartości autotelicznych (jest to typ Uczestnika) lub motywacja poznawcza, która pozwala na działania instrumentalne (typ Realizatora).

Dzięki wychowaniu osoba nabywa sprawności, czyli pewnej kultury zachowania. Proces usprawniania prowadzi do kształtowania się charakteru. Charakter jest to w języku Twardowskiego wytwór sztuczny — w tym sensie, że na zachowanie się podmiotu mają wpływ nie przeżycia i uczucia naturalne, lecz tzw. czynności zastępcze: osoba kieruje się obyczajami swojego otoczenia kulturowego (czynnik *ethosu*) i zasadami — czynnik *agosu*. W dalszym ciągu pozostaje ona jednak w orbicie pewnych ról Aktora.

Jakościowa zmiana zachowania związana jest z przejściem do ćwiartki III w modelu, tj. do refleksyjnego przeżycia własnych relacji ze światem; określa się to jako przeżycie własnego położenia życiowego. Trzeba podkreślić, że inny jest mechanizm zachowania wtedy, gdy osoba żyje swoimi emocjami, a inny, kiedy przenieś wartości rozumiane jako relacje ze światem. Przeżycie wartości pozwala na dąs do swojego dynamizmu. Jest to zasadniczy skok rozwojowy. W koncepcji K. Dąbrowskiego, która towarzyszy niniejszym rozważaniom o rozwoju zawodowym (Jarosiewicz, 2013b), ćwiartka II ilustruje dezintegrację jednopoziomową; jest to impuls rozwojowy, jaki wnosi świadomość. Lecz dopiero w ćwiartce III pojawia się dezintegracja wielopoziomowa. Dzieje się tak dlatego, że rozwój to nie tylko zmiana w obrębie dynamizmu (w tym wypadku dojrzewanie emocjonalne), lecz zmiana w obrębie całej struktury psychicznej, czyli zmiana organizacji psychicznej podmiotu. Zamiana organizacji podmiotu jest możliwa dzięki pojawieniu się umysłowego odzwierciedlenia siebie i swoich relacji ze światem. Wówczas podmiot może „panować sobie” (zob. model powyżej). Staje się wówczas wolnym podmiotem, czyli pryncypem własnej aktywności. A skoro tak, to również „autorem” swego życia i kariery, jak postuluje M. Savickas.

W organizacji psychicznej właściwej dla osób, które są „autorami” swojej kariery zawodowej, można wyróżnić dwa szczeble rozwojowe. Uchwycenie wartości, które pozwalają na zaspokojenie pragnień i dążeń (ćwiartka III) pozwala na przeżycie własnego położenia życiowego, co wyraża się we własnych wyborach. Są to początkowo wybory mało przemyślane, często wręcz „bezwiedne”. Zawiązująca się w ten sposób struktura osobowości wyraża świat pragnień i dążeń osoby. Wyrazem zaś osobowości jest skłonność do uznawania pewnych relacji jako odpowiednie dla „ja” (Jarosiewicz, 2012b). Dopiero pogłębiona refleksja nad sobą i nad wymaganiami rynku pracy pozwala na jasne określenie swoich celów i sposobów ich realizacji. Obrazuje to ćwiartka IV modelu. Jasne myślenie o karierze zawodowej wymaga pogłębionej samowiedzy, którą należy uznać za zasadniczy czynnik harmonijnego rozwoju zawodowego (Czerwińska-Jasiewicz, 1997; Jarosiewicz, 2018).

Osoba, która staje się dojrzałym „autorem” swoich decyzji zawodowych, musi uwzględnić w swoim planowaniu kariery zawodowej zarówno to, co jest zgodne z jej dążeniami i skłonnościami, jak i to, co jest adekwatne do aktualnej sytuacji rynkowej (zob. rys. 39, s. 117). W ten sposób następuje zestrojenie pożądanego i oczekiwanego klimatu z kulturą, czyli z postępo-

waniem, które pozwala na zaspokojenie własnych pragnień w określonej sytuacji zewnętrznej. Jakość motywacji Autora jest zasadniczo odmienna niż motywacja Aktora. Postępowanie jest ukierunkowane przez własne cele i przez własne sposoby ich realizacji (wewnętrzsterowność), nie zaś przez podniety zmysłowe (zewnątrzsterowność).

Jak na to zwrócił uwagę Adam Biela, omawiając „kryterium skuteczności pomocy ze strony doradcy zawodowego”, należy uwzględnić „naturę decyzyjną procesu orientacji zawodowej i samego wyboru zawodu” (2011). Stwierdzenie to, na pierwszy rzut oka paradoksalnie, może sprawiać wrażenie, że doradcy spotykają się z różnymi procesami decyzyjnymi. Przyjmuje się tu, że termin „wybór „oznacza u z n a n i e pewnych relacji (wartości) za cele, natomiast decyzja co do sposobu realizacji celu wymaga procesu rozstrzygania pomiędzy różnymi możliwościami (Jarosiewicz, 2013f).

Czasami na wybory zawodowe wywiera wpływ przede wszystkim klimat, czyli przeżywane wartości. Spotyka się niekiedy osoby, które w projektowaniu swojej kariery wybierają te zawody czy też stanowiska pracy, w których widzą siebie w relacji z innymi osobami. Jest to zjawisko, które można by nazwać absorpcją decyzji przez wybór. Polega ono na tym, że pojawiają się wybory, które nie są poprzedzone procesem refleksyjnego rozstrzygania. Obserwuje się to zwłaszcza w typie Uczestnika, który wybiera, kierując się przeżyciem relacji. Strategicznym zadaniem doradcy kariery jest zatem pomoc klientowi w przejściu z ćwiartki III, w której pojawiają się spontaniczne wybory, do ćwiartki IV, w której można mówić o dojrzałych decyzjach zawodowych, tj. poprzedzonych rozstrzygnięciem.

Nierzadko pomija się problem wyboru, sprowadzając planowanie kariery do przekazania wiedzy na temat rynku pracy. Cechą większości proponowanych doradcom modeli doradztwa kariery jest ujmowanie człowieka jako układu przetwarzającego informacje, a nie jako osoby, która kieruje s w o i m życiem, a dopiero w dalszej kolejności sięga do dostępnych sobie motywów działania. Tymczasem samo przekazanie informacji (edukacja), a nawet ich przetwarzanie nie staje się jeszcze działaniem. Niezbędne są procesy wyboru, których funkcją jest „podmiotowe ukierunkowanie aktywności” (Kulczycki, 1990). W podręczniku Berndta-Joachima Ertelta i Williama E. Schulza, (2010) koncepcje dotyczące „podejmowania zawodowych decyzji” omawia się bardzo zdawkowo przy okazji referowania „metodologii struktur informacyjnych” (ISM). Proponowane „nastawienie deskryptywne”, tj. ISM, „nie opisuje, jak powinno się rozwiązywać zawodowe problemy, kieruje się natomiast rzeczywistym zachowaniem klientów podczas

podjmowania decyzji” (tamże, s. 183 i nn.). Nie powinno to dziwić, gdyż nawet w pogłębionej refleksji na temat zarządzania przy omawianiu w podręcznikach podstawowych czynności kierowniczych nierzadko pomija się decydowanie (!) jako coś oczywistego. Horst Steinmann i Georg Schreyögg tłumaczą to tym, że „każde zadanie z zakresu planowania, organizowania czy zabezpieczania kadr zawiera w sobie wiele decyzji” (1995). A zatem decyzje i wybory są chlebem powszednim ludzkiego życia, są tak powszechne, że wręcz się ich nie zauważa, tak jak nikt nie zastanawia się nad tym, że od-dycha. Dlatego też podkreślenie znaczenia wyborów i decyzji w doradztwie kariery jest tak niezbędne.

Sam A. Biela wskazuje na ważne konsekwencje dostrzeżenia zjawisk decyzyjnych, zwłaszcza w aspekcie podmiotowości młodzieży. Doradztwo nigdy nie powinno wyręczać młodzieży z podejmowania decyzji o wyborze zawodu. Tego rodzaju praktyka stanowiłaby naruszenie zasady podmiotowości decyzji wyboru zawodu przez młodzież (Biela, 2011). Jest to wyznacznik różnicy między poradnictwem dialogowym a dyrektywnym (Wojtasik, 1997; Kargulowa, 2005).

Pewną ochroną przed pojawiającą się bezdecyzyjnością jest zaproponowana przez Bielę zasada „podmiotowości dwudzielnej” (2001), zgodnie z którą trzeba pamiętać o tym, że obie strony relacji odczuwają potrzebę podmiotowości. Nie tylko doradca, który odwołuje się do określonych założeń teoretycznych i w jakiś sposób kieruje procesem orientacji zawodowej, ale również jego klient, który znajduje się w sytuacji, którą można określić jako „rozdroże zawodowe”. Odczuwa on potrzebę podmiotowości, choć duży stres i bezradność zdają się wskazywać na ucieczkę od twórczości i odpowiedzialności za swoje losy.

Poruszone tutaj zagadnienie dojrzałej podmiotowości osoby, która jest „autorem” swojej kariery, nie jest proste. Jest to typowa sytuacja trudna w pracy doradcy. Albowiem jeśli nawet zgodzić się z tym, że podmiotowość jest wartością cenioną, to czy doradcy są w stanie podjąć tę problematykę w metodycznej refleksji? I czy w celu realizacji tej w a r t o ś c i (ochrona podmiotowości) mają odpowiednie m o ż l i w o ś c i ?³⁶ Zaproponowana w tej pracy analiza klimatu i dopełniającej go kultury jest pewnym krokiem w tym kierunku: klimat bowiem określa pożądaný świat wartości, kultura zaś dostępne sposoby zapewnienia sobie niezbędnych wartości autotelicznych.

³⁶ W ujęciu T. Tomaszewskiego sytuację rozumie się jako układ wartości i możliwości, gdzie w a r t o ś ć to „stan rzeczy, który określa kierunek aktywności człowieka”, m o ż l i w o ś ć zaś to „stan rzeczy, od którego zależy, czy wartość zostanie osiągnięta” (1979, s. 24).

Kompetencja, czyli przygotowanie do pracy

Kompetencja zawodowa

Termin „kompetencja” jest w literaturze rozumiany bardzo różnie (Antczak, 2008). W ujęciu Eriksona jest to zjawisko relacyjne i oznacza sytuację, w której uczeń staje się zdolny do spełniania wymagań stawianych mu w szkole (2000). Jest to pierwsza praca wykonywana na zlecenie przełożonego innego niż rodzice. Być „dobrym uczniem” to pierwsza kompetencja; dziecko – jak zauważa Erikson – staje się w swoich własnych oczach *p r o d u k t y w n e* lub popada w *p o c z u c i e n i ż s z o ś c i*.

Przyjmuje się tu, że kompetencja jest to miara wartości podmiotu w jego relacjach ze światem, a zwłaszcza w odniesieniu do wymagań rynku pracy (jarosiewicz, 2018). Na wartość tę składają się obustronne wymagania: podmiotu wobec świata (pracodawcy) oraz świata wobec podmiotu (pracownicy). Osoba jest kompetentna, o ile skutecznie wypełnia wymagania stanowiska pracy.

Aby być osobą kompetentną, trzeba mieć określone kwalifikacje, które umożliwiają realizację zadań. Z takiej perspektywy mówi się o kompetentnym uczniu, a potem o kompetentnym sprzedawcy, handlowcu czy też lekarzu³⁷.

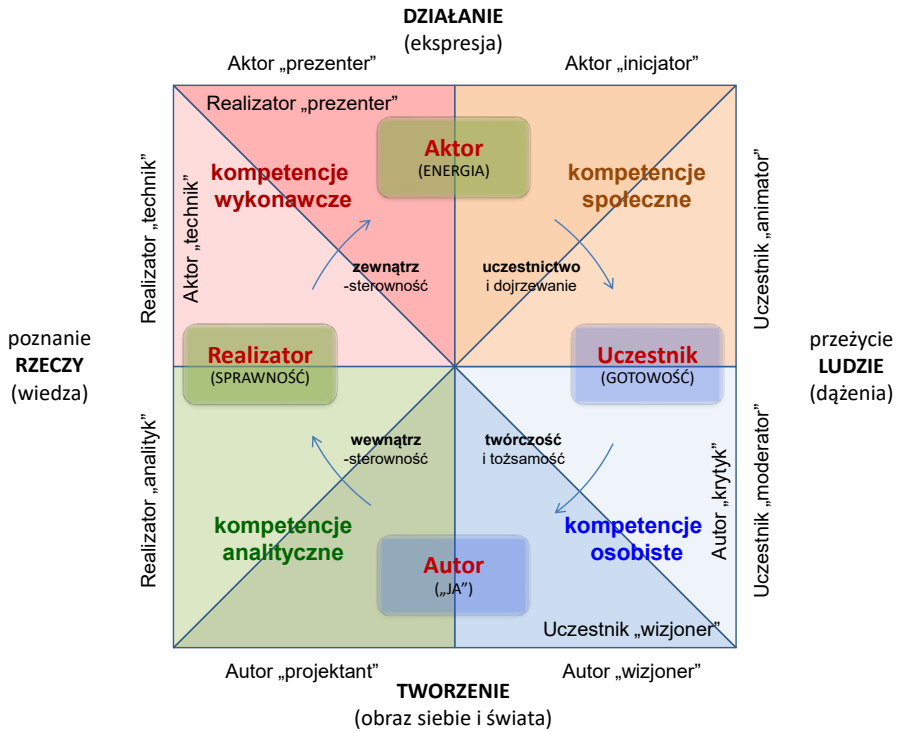
Pomiar kompetencji spełnia istotne funkcje na rynku pracy. Kompetencja jest to miara, a więc wynik pomiaru, który pozwala na porównywanie kandydatów na konkretne stanowisko pracy i na wybór kandydata, który najlepiej spełnia oczekiwania pracodawcy.

Podział kompetencji

Zasadniczo należy mówić o kompetencji na *o k r e ś l o n e* stanowisko pracy, gdyż tylko wówczas można ustalić konkretne wymagania. Można też oszacować kompetencje na *t y p o w e* stanowiska pracy, a więc takie, gdzie obserwuje się typowe relacje zawodowe. Na relacje te składają się zarówno wymagania pracodawcy (stanowiska), jak i pracownika. Oczekiwania pracownicy to przede wszystkim zabezpieczenie materialne, ale też wartościowe relacje w pracy (klimat) i możliwość rozwoju.

Wyróżnia się cztery rodzaje kompetencji, a w ich obrębie poszczególne typy. Ilustruje się je na modelu kompetencji nawiązującym do koncepcji Camerona i Quinna (zob. rys. 19, s. 76; rys. 23).

³⁷ Trzeba oczywiście dodać, że nie można „mieć” kompetencji oraz że w psychice nie ma czegoś takiego jak kompetencje. Można mieć określone kwalifikacje: niezbędną wiedzę, umiejętności itd.



Rys. 28. Podział kompetencji

Kompetencje wykonawcze warunkują działania w konkretnych warunkach materialnych, a więc w relacji do rzeczy. Odpowiada to kulturze adhokracji. Występują tu cztery typy:

- Realizator „technik”, którego cechuje zachowanie zadaniowe, kierunkowe, określone przez jasne motywy, a także rzeczowa wymiana informacji, np. kierowca;
- Aktor „prezenter”, którego go sprawne zachowanie sytuacyjne w relacji do rzeczy, np. sportowiec;
- Aktor „technik”, którego cechuje technika skutecznego działania; łączy bowiem typ Aktora i Realizatora;
- Realizator „prezenter”, który posiada użyteczne wiadomości służące ekspresji sytuacyjnej.

Kompetencje społeczne są trwałym wytworem przeżyć, warunkują sposoby komunikowania się z innymi osobami i tworzenie wspólnoty, a więc dominuje tu kultura klanu. Pożądanym jest klimat uczuć. Występują dwie odmiany:

- A k t o r „i n i c j a t o r”, którego cechuje sprawne zachowanie w relacjach z innymi;
- U c z e s t n i k „a n i m a t o r”, którego cechuje wrażliwość na sprawy innych osób;

K o m p e t e n c j e o s o b i s t e (t w ó r c z e) są wytworem tworzenia obrazu siebie i świata, warunkują twórczość związaną z pracą wyobraźni. Pożądany jest klimat wartości, dominująca zaś kultura to kultura hierarchii. Wyróżnia się tu cztery typy:

- U c z e s t n i k „m o d e r a t o r” to typ kompetencji o rozwiniętej świadomości społecznej, czyli w języku Supera uwikłany w relacje z innymi, myślący o innych i pracujący na ich rzecz;
- A u t o r „w i z j o n e r”, którego cechuje praca na rzecz własnego „ja”, czyli — inaczej niż typ Uczestnika „moderatora” — orientacja egotyczna, charakterystyczna dla okresu dojrzewania umysłowego;
- A u t o r „k r y t y k” to typ, który łączy uwikłanie w sprawy innych ludzi z dążeniem do budowania własnego „ja”, ale poprzez krytykę innych osób;
- U c z e s t n i k „w i z j o n e r”, którego cechą jest budowanie własnego „ja” na poziomie uczuć, jest to zatem postawa niedojrzała, w której przejawiają się brak tożsamości.

K o m p e t e n c j e a n a l i t y c z n e (r y n k o w e) warunkują czynność obiektywizacji i tworzenie własnych celów i sposobów ich realizacji, zakładają planowanie i organizację (siebie), powstaje kultura organizacyjna. Odmiany:

- A u t o r „p r o j e k t a n t” to typ będący naturalnym dopełnieniem Autora „wizjonera”. Przechodzi od postaw introwertywnych do orientacji ekstrawertywnej, która pozwala na tworzenie obiektywnych celów aktywności;
- R e a l i z a t o r „a n a l i t y k”, którego cechuje budowanie własnej tożsamości oraz kompetencji zawodowej poprzez wiedzę analityczną; „mieć” poprzedza „być”, a czasem wręcz zastępuje ideały bycia.

Oszacowanie kompetencji za pomocą testu Achttnicha

Aktywność człowieka jest typowa, tj. określona przez cele rozumiane jako przedmioty umysłowe, które ukierunkowują aktywność. Jak wspomniano wcześniej (zob. rys. 27), biorąc pod uwagę specyfikę celów, wyróżniono cztery główne typy aktywności: Aktora, Uczestnika, Autora i Realizatora.

Cel jest wytworem wyboru (decyzji) wartości, rozumianej jako optymalna relacja lub optymalne położeniu życiowe. Tak więc po zaspokojeniu potrzeb podstawowych celem aktywności zawodowej staje się awans lub klimat w relacjach koleżeńskich.

Relacje rozumiane są jako obustronne wymagania: z jednej strony wymagania podmiotu, który rozwija własne zasoby, z drugiej zaś wymagania stanowiska pracy, czyli zleconych obowiązków.

Rozwijana kultura w pracy powinna być zgodna z podmiotem i adekwatna do możliwości otoczenia. Jeśli zatem pracownik spełnia wymagania miejsca pracy, to tym samym jest kompetentny. Jeśli z kolei praca zaspokaja wymagania pracownika, to jest dla niego wartościowa. W tym opracowaniu podkreśla się wymaganie pożądanego klimatu, i to z dwóch powodów. Klimat wpływa przede wszystkim na kulturę, czyli na zachowanie się w organizacji, np. obniża koszty psychologiczne pracy i podnosi wydajność. Drugi powód jest nawet ważniejszy, gdyż odpowiednie relacje warunkują rozwój. Człowiek dąży do takiego położenia życiowego, które zaspokaja jego potrzeby rozwojowe nie tylko na poziomie ciała, ale też osoby. M. Kulczycki zwraca uwagę na tzw. problemy integracyjne (zob. rys. 16). Analogicznie można też mówić o położeniu firmy jako pewnej organizacji na rynku pracy. Dlatego właśnie mówi się o świadomości przedsiębiorstwa.

Test Achtnicha jest narzędziem, które pozwala na diagnozę relacji zawodowych, w których dana osoba będzie kompetentnym fachowcem. Jak pisze Achtnich:

Zawód jest scharakteryzowany przez czynności, które należy wykonywać. Każda czynność (funkcja) wymaga nie tylko odpowiedniej zdolności, ale zarazem odpowiedniej dyspozycji uczuciowej, skłonności. Gdy mówimy o wymaganiach zawodu, należy pojmować przez to nie tylko pewne wymagane zdolności, lecz również obecność pewnych skłonności, które stanowią ich część.

Jest to jasne. Kompetentny pracownik musi nie tylko posiadać wiedzę zawodową i umiejętności (określone tu mianem „zdolności”), ale też pewne cechy osobowościowe, czyli „skłonności”. Określone stanowisko pracy wymaga pewnego zestawu skłonności. Można go określić, badając wybrane grupy zawodowe tym narzędziem. Dalej Achtnich wprowadza termin „struktury skłonności” zawodu:

Jeżeli znamy „strukturę skłonności danego zawodu”, znamy też jego propozycję, to znaczy potrzeby, które będą mogły być zaspokojone w czasie jego wykony-

wania. W taki sam sposób struktura skłonności danego zawodu wskazuje nam potrzeby wymagane u kandydata do tego zawodu, aby mógł czuć się szczęśliwy w tym zawodzie. „Struktura skłonności zawodu” zawiera więc jednocześnie wymagania dla tego, kto będzie wykonywał dany zawód.

W ten sposób r o z s z e r z a m y p o j ę c i e w y m a g a ń z a w o d o - w y c h: poza zdolnościami (inteligencja, talent, zręczność manualna itp.), które powinien posiadać depozytariusz zawodu, musi on odpowiadać strukturze skłonności zawodu. Jeżeli posiada zdolności i wymagane skłonności, możemy przypuszczać, że pozostanie wierny swojemu zawodowi i że zostanie zdolnym fachowcem, cieszącym się powodzeniem (1988, s. 25).

Test Achtnicha jest to test relacji zawodowych. Przedmiotem diagnozy są relacje pożądane przez podmiot, to znaczy: z g o d n e z nasilonymi wymaganiami podmiotu, oraz a d e k w a t n e do zasadniczych wymagań stanowiska pracy, które są określone przez podstawowe czynności wykonywane na tym stanowisku (a także stosowane materiały, narzędzia i przedmiot, czyli cel aktywności).

Wymagania podmiotu, np. wymagania płacowe, są zmienne, zależą od stanu zaspokojenia potrzeb oraz od ogólnej sytuacji na rynku pracy. Podobnie z dążeniem do pożądanego klimatu, kiedy górę biorą potrzeby, podstawowe relacje międzyosobowe przestają być istotne. Zależy to oczywiście od nasilenia określonych potrzeb.

W teście występują czynniki, które mierzą skłonność do wykonywania pewnych czynności, a więc kulturę danej osoby (czynniki V+, G–, M+, Z+) oraz czynniki, które wskazują na oczekiwania związane z klimatem (czynniki V–, G+, O+, S+). Zasadnicze znaczenie mają czynniki umysłowe, związane z poznaniem i przedstawieniem umysłowym świata (czynnik V) oraz z wolą (czynnik G).

Uwarunkowania sprawności w pracy

Praca jest to w y s i ł e k związany z przetwarzaniem zasobów na wytwory. Jest to wysiłek woli, który przeżywa się w postaci przeżycia sprawczości. Wytworem nieprzechodnim tego wysiłku jest z m i a n a s t a n u podmiotu działającego. Bierze się tu pod uwagę tylko wydolność organizmu, ale zmianę całej struktury psychicznej rozumianej jako organizacja.

Można wymienić cztery rodzaje trwałych wytworów nieprzechodnich, które składają się na przygotowanie do pracy. Według Kulczyckiego są to cztery czynniki:

- „użyteczne wiadomości o określonym obszarze rzeczywistości, do którego należy rozwiązanie problemu. Wiadomości te muszą mieć taką strukturę, aby można się było nimi swobodnie posługiwać”,
- „odpowiednio uporządkowany repertuar wymaganych technik skutecznego działania w tym obszarze”,
- „pozytywne nastawienie do własnych możliwości rozwiązywania czynności koniecznych do rozwiązania danego problemu i do niego samego”,
- „wysoki poziom gotowości do aktualizowania potrzebnych technik postępowania i wiadomości w określonym miejscu i czasie” (1985, s. 11).

Zasadniczym warunkiem kompetencji są wiadomości, czyli nie po prostu wiedza, ale „użyteczne wiadomości”, które składają się na merytoryczną wiedzę o sytuacji działania. Jest ona warunkiem podejmowania działań instrumentalnych (motywem). Pojawia się też coraz doskonalsze (prawdziwsze) odzwierciedlenie tej wiedzy w postaci obrazu rzeczywistości, w którym działa podmiot. Wiadomości obejmują dwa rodzaje relacji: relacje do rzeczy i relacje społeczne, tj. do innych osób.

Analogicznie nie chodzi po prostu o umiejętności, ale o „techniki skutecznego działania, co wymaga wypracowania odpowiednich nawyków. Wytworem *ćwiczenia* jest zmiana w obrębie dynamizmu, czyli emocji i woli. Mówi się tu o stanie dynamizmu oraz o jego zintegrowanych zestrojach, czyli o temperamencie i charakterze.

Na aspekt aktywności nazwany pozytywnym nastawieniem zwracał uwagę E. Erikson, analizując rozwój dziecka w wieku od 6 do 12 lat. Pozytywne nastawienie powoduje, że człowiek staje się pracowity i produktywny, natomiast jego brak powoduje poczucie niższości i nie sprzyja podejmowaniu wysiłku. Zdolność, jakiej nabywa się w pierwszych latach szkoły, określił jako „kompetencję”.

Radzenie sobie z problemami zawodowymi (i nie tylko) wymaga daleko głębszego przygotowania niż nabycie wiadomości i umiejętności, wliczając w to nawet umiejętności społeczne. A na tym kończy się zwykle refleksja nad kwalifikacjami kompetencyjnymi pracownika. Pozytywne nastawienie jest warunkiem głębszym i nadrzędnym w stosunku do wiadomości i umiejętności, jest bowiem związane z obrazem siebie w relacji do wymagań świata. W obrębie tego obrazu kształtują się nie tylko cele, ale również sposoby ich realizacji, czyli *programy działania*. „Programy powinny zbierać

przewidywane wysiłki człowieka w dobrze ułożoną całość i umożliwić mu ekonomiczne i harmonijne osiągnięcie celu w danych warunkach. (Kulczycki, 1990, s. 21). Nie jest to łatwa sprawa. Należy brać pod uwagę dwa aspekty: adekwatność do sytuacji działaniowej oraz zgodność w własnymi zdolnościami, np. z własnym temperamentem i charakterem.

Obserwuje się tu typowe style. Przetwarzanie zasobów na wytwory, a więc pracę wytwórczą, można ująć jako pewną sytuację zadaniową, czyli układ wartości i możliwości, wartości dalszych (w relacji do celów) i bliższych (w relacji do aktualnej sytuacji)³⁸. Pracująca osoba nieustannie osądza, na ile jest to zachowanie zgodne z celem i adekwatne do warunków. Osoby optymistyczne (sangwiniczne i choleryczne), pozytywnie nastawione do swoich możliwości, chętnie zmieniają swoje otoczenie i nabierają doświadczenia w manipulacji rzeczami. Z kolei osoby melancholiczne, choć mają ambitne cele, dopasowują się jednak do otoczenia pod względem sposobów realizacji. Można powiedzieć, że osoby ekstrawertywne łatwiej rozwijają kulturę działania (*know how*), podczas gdy introwertywne bardziej cenią sobie klimat. Wskazuje to na drugi aspekt przygotowania do podjęcia aktywności, jakim jest g o t o w o ś ć.

Gotowość również steruje dostępem do posiadanych zasobów, ale jej wpływ jest trudniejszy do uchwycenia. Nie jest ona wytworem własnego osądu, czyli refleksji, lecz przeżyć. Gotowość może być obniżona, a nawet można ją nagle stracić: ktoś, kto wpada w gniew, przestaje być gotów do współpracy, jakby „rozstraja się”. Czym jednak w istocie jest gotowość? C.G. Jung stosował to pojęcie dla uchwycenia sensu terminu „postawa”: „postawa w naszym rozumieniu stanowi gotowość psyche do działania lub reagowania w pewnym kierunku” (Jung, 2013, par. 706). Gotowość zatem byłaby cechą osoby, która zajmuje określoną postawę. Dalej można przeczytać u Junga:

Zajmować pewną postawę oznacza przeto: być gotowym na coś określonego, nawet jeśli to coś jest nieświadome, albowiem zajmowanie postawy jest równoznaczne z apriorycznym ukierunkowaniem na coś określonego, niezależnie od tego, czy dane indywiduum ma jakieś wyobrażenie tego, czy nie (tamże).

Jak kształtuje się postawa i w konsekwencji gotowość?

Gotowość, którą ujmuję jako postawę, zawsze polega na tym, że dana jest pewna konstelacja subiektywna, pewna kombinacja czynników czy treści psychicz-

³⁸ Według Tomaszewskiego sytuacja zadaniowa to układ wartości i możliwości, gdzie w a r t o ś ć to „stan rzeczy, który określa kierunek aktywności człowieka”, m o ż l i w o ś ć zaś to „stan rzeczy, od którego zależy, czy wartość zostanie osiągnięta” (1979, s. 24).

nych, która determinuje działanie w tym czy innym określonym kierunku, czy też która ujmuje bodziec zewnętrzny w ten czy inny, lecz zawsze określony sposób (tamże).

Istotna jest odpowiedź na pytanie, jak kształtuje się owa „subiektywna konstelacja”? Można mówić o dwóch zasadniczych poziomach gotowości. Jeśli podmiot przeżywa pewne stany materialne, jak emocje, to mówi się o uczuciu i o u c z u c i o w e j gotowości do działania, np. głód jako przykrość spowodowana deficytem pokarmu budzi osobę do działania. Wytworem takich stanów będzie nawyk. Wówczas człowiek „chce” tego, czego „mu się chce”³⁹. Natomiast terminem „sprawność” oznacza się raczej to, co jest wytworem samej osoby. Jeśli bowiem to osoba wybiera odczuwaną przyjemność i ulega uczuciu przyjemności, to wytworem upodmiotowienia (przeżycia) będzie własny cel. Osoba s t a j e s i ę ukierunkowana na pewne relacje jako cele⁴⁰, a nie tylko jej wola.

Przyjmuje się tu, że p o s t a w a to względnie trwała organizacja osoby, której wytworem jest gotowość do zachowania się, tj. do działania dowolnego lub reagowania. Gotowość jest zatem funkcją postawy. Jung dodaje, że „postawa oznacza oczekiwanie, oczekiwanie zaś zawsze oddziałuje wybiórczo i ukierunkowująco” (2013, par. 707).

Termin „postawa” odgrywa kluczową rolę w myśli Junga, który za jego pomocą definiuje, czym jest t y p. Jest to mianowicie postawa habitualna, która „polega na tym, że jeden mechanizm stale dominuje” (tamże, par. 6). Chodzi o mechanizm ekstra- lub introwersji, która jest związana z samą osobą, z jej otwarciem się bądź to na relacje z rzeczami, bądź to na przeżycia i uczucia.

Kulczycki poświęca wiele uwagi analizie gotowości (1990). W jego pracach rozumie się ją jako wytwór „procesów organizowania siebie” (do działania) i ma dwa aspekty: pozwala na „podejmowanych wysiłków uruchomienia odpowiednich sił, czynności i właściwości w określonym miejscu i czasie”, ponadto wymaga „zmniejszania lub nawet usuwania psychicznych zjawisk i zależności, które utrudniają lub uniemożliwiają rozwiązywanie problemu”.

³⁹ „To, co nazywany stanem uczuciowym, bardzo często już oddaliło się od swego pierwotnego rdzenia emotywnego, którym jest określone wzruszenie, a stało się w jakiś sposób udziałem woli. Problem przenikania uczuć do woli, a wraz z tym problemem przechodzenie stanów emocjonalnych w pewne p o s t a w y u c z u c i o w e, jest bardzo ważny w studium na temat «integracja a psychika» [...]. Wtedy to — kiedy uczucie przechodzi w trwały stan psychiczny — wyłania się i kształtuje wraz z nim pewna p o s t a w a w e w n ę t r z n a człowieka” (Wojtyła, 1994, s. 282, 286).

⁴⁰ Różnica między postawą uczuciową a postawą osobową jest wyraźniejsza, jeśli osoba nie ulega przyjemności (przykrości), lecz wybiera cele przeciwne do przeżyć emocjonalnych, np. idzie do dentysty, co spowoduje ból.

Gotowość jest zatem wytworem przygotowania się do aktywności, np. w postaci ćwiczeń sportowych.

Człowiek może mieć wysoki poziom gotowości do pracy w jednych relacjach, a nie wykazywać jej w innych, np. do pracy z rzeczami, a nie do funkcjonowania w relacjach społecznych. Można też mówić o utracie gotowości, kiedy następuje dezintegracja posiadanej organizacji wewnętrznej. Można przypuszczać, że utrata gotowości jest związana ze stresem i zmęczeniem. Każdej pracy towarzyszy stres, który gdy jest nadmierny, paraliżuje czasem działanie w tym sensie, że to, co się dzieje w obrębie dynamizmu pod wpływem doznawania działania z zewnątrz, zmienia sam działający podmiot, wzbudzając w jego świadomości pewne przeżycia i pragnienia, zwykle negatywne. Poza tym powstają tzw. wytwory niespecyficzne. Są to: zmęczenie, większa wydolność lub przeciwnie — wyczerpanie⁴¹. Niemniej jednak zupełny brak stresu również nie gwarantuje gotowości do działania.

Miernikiem wpływu gotowości i nastawienia na posiadane wiadomości i umiejętności jest szeroko rozumiana *s p r a w n o ś ć* działania, która polega na odpowiednim korzystaniu ze swoich zasobów. Działanie, które pochłania zbyt dużo sił i środków, jest nieekonomiczne, a więc niesprawne. Jak wspomniano, dwa zasadnicze parametry dobrego zarządzania to według Griffina *sprawność i skuteczność* (1998). Analogicznej oceny dokonuje każdy działający.

Zjawisko klimatu

Istota klimatu

Pojęcie klimatu jest w literaturze bardzo różnie definiowane (Wudarczyński, 2005; 2016). Jest rozumiane raczej metaforycznie, czyli podobnie jak wpływ atmosfery na samopoczucie człowieka. Niełatwo uchwycić pojęciowo, czym jest atmosfera; w sensie dosłownym jest to para otaczająca kulę ziemską (gr. *atmos* — ‘para’, *sfaira* — ‘kula’). Dopiero w rozwiniętej definicji ujmuje się, że jest to gaz, czyli jeden ze stanów skupienia materii, który otacza kulę ziemską. Przybliżanie zjawiska klimatu jako atmosfery panującej w przedsiębiorstwie jest oczywiście tak samo niejasne jak pojęcie atmosfery, której doznaje się np. przy niskim ciśnieniu lub dużej wilgotności. Niełatwo

⁴¹ Według Kulczyckiego warunkiem sprawnego działania jest: (1) wytrzymałość fizyczna i psychiczna, (2) równowaga wewnętrzna i harmonijne relacje z otoczeniem, (3) optymizm i odwaga życiowa (1985a).

wskazać, co właściwie wtedy się przeżywa i odczuwa oraz jaki jest mechanizm złego czy dobrego samopoczucia. Jest jasne, że wpływu atmosfery doznaje się i odczuwa jego skutki, lecz trudno uchwycić źródło, czyli przyczynę. Poza tym jest to tematyka stosunkowo młoda, zwykle klimat jest łączony z kulturą organizacyjną i przez nią wyjaśniany.

Ponieważ w y t w o r y klimatu są bardziej namacalne, dlatego autorzy zwykle nie skupiają się na tym, co ten termin oznacza, lecz wyróżniają różne rodzaje klimatu i jego funkcje. Władysław Paluchowski (1998) wyróżnia np. klimat informacyjny, organizacyjny i psychologiczny, co jednak nie wyjaśnia zjawiska. Pozostawia czytelnika nadal na poziomie opisu.

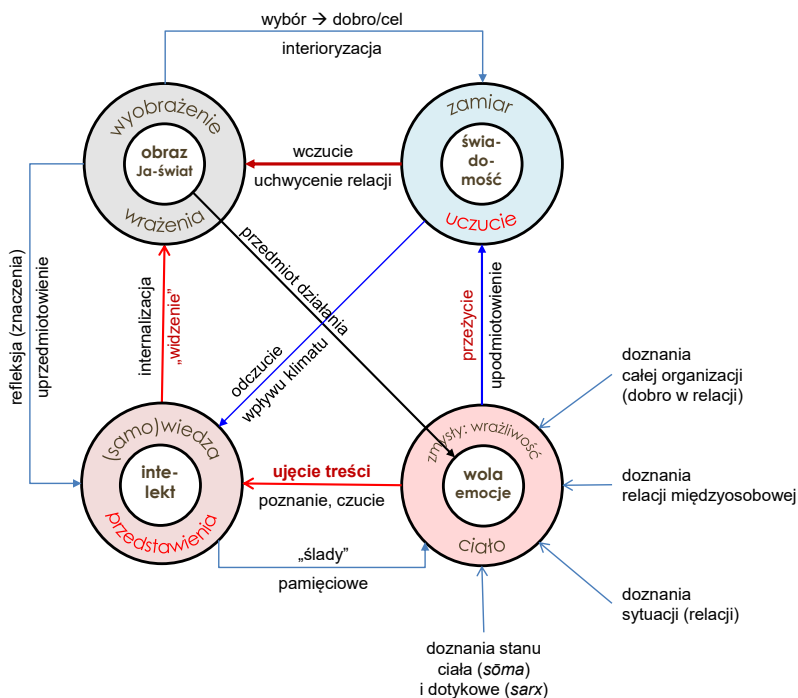
Przyczyną trudności definicyjnych i teoretycznych jest to, że badacze nie dysponują modelem podmiotu, który funkcjonuje w szerszym systemie świata⁴². Analogicznie jeśli w medycynie szuka się przyczyn niedotlenienia, to można wskazać na dysfunkcję układu oddechowego lub krwionośnego, gdyż dysponuje się obrazem anatomicznym człowieka. W psychologii, co prawda, oddzielono różne przedmioty badań, np. procesy poznawcze, emocjonalne i motywacyjne oraz osobowość, ale nie powstał model integrujący wieloraką wiedzę cząstkową.

Opierając się na założeniach przyjętego w tej pracy modelu wyjaśniającego, przyjmuje się tu, że na k l i m a t składają się r e l a c j e z a - l e ż n o ś c i, które są przeżywane jako wartościowe, czyli odpowiednie bądź nie dla podmiotu. Przeżycia te utrwalają się jako s t a n ś w i a d o - m o ś c i dany empirycznie drogą odczucia jako jakość życia. Przyjmuje się, że człowiek dąży do coraz to wyższej jakości życia (Tomaszewski, 1984; Kulczycki, 1998), a w związku z tym szuka też coraz lepszego klimatu w miejscu pracy.

W związku z takim ujęciem należy sprecyzować pojęcie świadomości: zarówno to, czym ona jest w istocie, jak i to, jak się rozwija. Zjawisko świadomości omówiono już wcześniej (zob. *Podmiotowa koncepcja świadomości*), teraz należy odnieść poczynione ustalenia do problematyki klimatu. Przyjęto, że świadomość jest to jeden z czterech podstawowych stanów, w jakich może istnieć podmiot, obok stanu d y n a m i z m u podmiotowego, stanu w i e d z y (samowiedzy) i o b r a z u rzeczywistości. Wszystkie te stany warunkują się wzajemnie (zob. rys. 29). Tutaj istotne jest to, że świadomość stanowi wytwór przeżyć o dwojakiej genezie. Z jednej strony są to przeżycia emocjonalne, związane ze stanem ciała i stanem świata materialnego dane-

⁴² Zapleczem dla takiego modelu może być koncepcja systemowa T. Tomaszewskiego (*Człowiek i otoczenie*, 1979).

go zmysłowo, z drugiej zaś przeżycia treści obrazu rzeczywistości (interioryzacja), obraz ten zaś jest nie tylko odzwierciedleniem świata, lecz również wytworem własnej twórczości. Człowiek, który wyobraża sobie, że inni go lekceważą, zaczyna żyć w złym klimacie.



Rys. 29. Klimat jako świat doznawanych wartości

Na powyższym rysunku zilustrowano różne jakościowo relacje przeżywane jako wartość: (1) relacje do własnego ciała, jego stanu, np. przeżycie głodu, (2) relacje zapośredniczone przez dotyk, (3), relacje do sytuacji danej zmysłowo (smak, węch, słuch), (4) relacje społeczne (grupa) oraz wartość dobra, w którym dana osoba uczestniczy. Dobro jest pojęciem abstrakcyjnym⁴³, tak jak pojęcie prawdy, lecz może być doznawane, gdyż jest reprezentowane

⁴³ Dobro jest tym, co odpowiada podmiotowi z uwagi na jego cel, np. zdrowie jest takim dobrem, gdyż na poziomie życia cielesnego podmiot dąży do zdrowia, a unika choroby. Również firma jako organizacja jest dobrem, gdyż pozwala na zaspokajanie potrzeb, i to nie tylko potrzeb podstawowych (dla ciała), ale kulturalnych i technicznych, dostarczając np. pomocy w przemieszczaniu się.

przez inne osoby, które dążą do dobra⁴⁴. Przez analogię do dobra, jakim jest zdrowie własnego ciała, można mówić o zdrowej organizacji, jak to czyni P. Lencioni (2013).

W obserwacji dane jest zachowanie się podmiotu będące wytworem dynamizmu woli. Stoi za tym świadectwo doświadczenia wewnętrznego, gdyż postanowienie stanowi przyczynę zachowania (osobowe *fiat*, czyli „niech się stanie”). Natomiast w wyjaśnianiu zachowania ujmuje się je jako postępowanie podmiotu, czyli artefakt (Twardowski, 1965b). Artefakt jest wytworem czynności sztucznej, która polega na tworzeniu przedmiotu wewnętrznego, czyli programu, który kieruje zachowaniem. Obok postępowania w dopełniającym planie subiektywnym (zob. rys. 7) pojawia się świat doznań i przeżyć. Wytworem tych przeżyć jest odczuwana jakość życia związana z aktualnym położeniem życiowym. Jedną z cech tego położenia jest właśnie doznawany klimat. Przyjmuje się zatem, że na klimat składają się relacje autoteliczne, które są doznawane, przedmiotem zaś doznań i przeżyć jest wartość relacji. Wytworem *n i e t r w a - ł y m* przeżyć jest przyjemność lub przykreść, wytworem zaś *t r w a - ł y m* — stan świadomości osoby, jej pragnień i dążeń. Oczywiście warunkiem doznawania wartości jest wrażliwość. Tak jak bywają ludzie mniej lub bardziej wrażliwi na stan pogody, bywają również osoby, które potrzebują określonego klimatu. W takim rozumieniu klimat jest jedną z potrzeb podmiotu.

Myśliciele opierający się na założeniach fenomenologii przyjmują, że człowiek jako osoba żyje w klimacie wartości (Scheler, 1987; Ingarden, 1987). Można wręcz twierdzić, że klimat (świat wartości) jest warunkiem czynności świadomości (jej ożywienia), tak jak uderzanie w klawisze pianina jest warunkiem wydawania dźwięków. Samo jednak wydawanie dźwięków to jeszcze nie melodia, musi być ktoś, kto nie tylko doznaje dźwięków, ale też słyszy melodię. A do tego jest potrzebny słuch. Takim słuchem psychologicznym jest zdolność do odczuwania przeżyć. Jakkolwiek klimat nie musi być odczuwany, aby wpływał na człowieka. Natomiast może, a nawet powinien podlegać refleksji, jak to się dalej wykazuje.

Wartości składające się na klimat same w sobie nie powodują uczuciowej odpowiedzi, lecz są warunkiem *z d o l n o ś c i* do *w ł a s n e j* odpowiedzi

⁴⁴ Podczas gdy osoby dojrzałe dążą do dobra, inne osoby, które się rozwijają, mogą dobra doznawać i przeżywać je, np. rodzina jest takim dobrem, gdyż jest powszechnie uznawana za jedną z wartości naczelných.

na wartość. Są to relacje nazywane relacjami z a l e ż n o ś c i (autotelicznymi), bez nich bowiem człowiek przeżywa deficyt i pragnie zmiany. Relacje zależności warunkują działania instrumentalne, tak jak zmęczenie warunkuje decyzję o odpoczynku. Jednakże relacje autoteliczne nie powodują działania, tak jak obecność paliwa w baku jedynie warunkuje jazdę samochodu, bynajmniej jej nie powodując.

Natomiast można sobie wyobrazić relacje instrumentalne bez relacji autotelicznych. Powstaje wówczas t e c h n i k a d z i a ł a n i a, lecz nie kultura. Dlatego trzeba powiedzieć, że klimat warunkuje kulturę, choć sam w sobie jej nie tworzy.

Z tego też powodu jednym tchem mówi się i pisze o kulturze i o klimacie. Powstają takie wyrażenia jak: „kultura kobieca lub męska”, „kultura introwertowna lub ekstrawertowna” itd. (Hofstede i Hofstede, 2007). Ma się wtedy na myśli kulturę, która powstaje w klimacie kobiecym bądź męskim, oraz kulturę uwarunkowaną orientacją intro- bądź ekstrawertowną. Pewnym wyrazem niezrozumienia istoty kultury i jej związku z klimatem jest ujmowanie zjawiska kultury w literaturze tematu. Wymienia się następujące „źródła pochodzenia kultury: (1) wartości, wierzenia, normy, wzorce zachowań, symbole; (2) niewidzialne siły napędzające działalność organizacji, niedające się zaobserwować, lecz istniejące i działające; (3) system znaczeń, wskazówek, dyrektyw mobilizujących członków organizacji (pochodzących np. od założyciela firmy, menedżerów); (4) mechanizmy kontrolne zakazujące (lub aprobujące) pewnych zachowań” (Zbiegień-Maciąg, 2005, s. 13). Trudno nazwać wyjaśnieniem zjawiska wskazanie na „niewidzialne siły”. Trzeba wskazać raczej na świat wartości, rozumianych bardzo jasno jako pewne relacje podmiotu ze światem, które są przeżywane, niekoniecznie zaś poznawane.

Między zjawiskami kultury i klimatu istnieją zasadnicze różnice. Ich uchwycenie wymaga posłużenia się odpowiednim aparatem pojęciowym (dostarcza go koncepcja czynności i wytworów K. Twardowskiego) oraz modelem, który wyjaśnia aktywność osoby. Model taki jest w niniejszej pracy przedstawiony. Jest to z jednej strony model dynamiczno-egzystencjalny, gdyż wyróżnia się w nim zarówno dynamizm, jak i trzy inne sposoby istnienia podmiotu, z drugiej zaś jest to model relacyjny, gdyż ilustruje różne z a l e ż n o ś c i między różnymi jakościowo wytworami. Podstawowym fakt ilustrowanym w tym modelu jest to, że ludzka aktywność ludzka rozwija się w relacjach zależności (Kulczycki, 1985; Nuttin, 1968).

Oto podstawowe różnice między kulturą a klimatem:

Klimatu się d o z n a j e, natomiast kulturę się t w o r z y; klimat jest *passio*, a kultura *actio*; klimat powoduje „dzianie się”, a kultura powstaje przez „działanie”. To bardzo istotna cecha klimatu: powoduje on przeżycie, które „dzieje się” w podmiocie, trudno się zatem przed tym bronić czy też zdystansować się wobec tego. Taka obroną jest to, co nazwano „radzeniem sobie” z problemami w dążeniu do wyższej jakości życia.

Ale tak jak działanie jest ukierunkowanym dzianiem się, tak *actio* jest uwarunkowane *passio*, a to, co się tworzy, wymaga jako tworzywa tego, czego się doznaje. Najogólniej rzecz biorąc, k u l t u r a p o w s t a j e n a b a z i e n a t u r y. A zatem natura ta musi być żywa, musi być dynamizowana przez doznawane relacje. Innymi słowy, nie ma kultury bez natury, nie ma twórczości, tj. zmiany, bez tworzywa, a więc doznania tego, c o j e s t. Zwykle *actio* jest poprzedzone *passio*; jedzenie jest zaspokajaniem głodu, ubieranie się zaś przeżyciem chłodu; zwykle nie ma działania bez jakiegoś dziania się. Związek tego, co się pasywnie dzieje, z działaniem to istota radzenia sobie ze stresem.

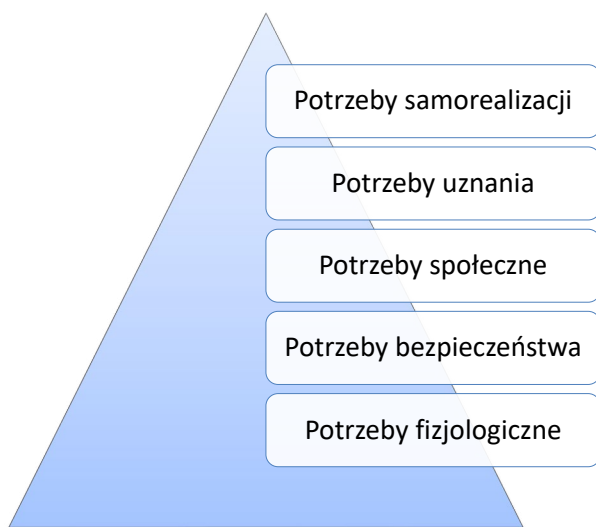
W zaproponowanym modelu wyjaśnia się, w jaki sposób klimat, czyli świat doznawanych wartości, wpływa na kulturę. Podmiot doznaje wartości autotelicznych i przeżywa je. Przeżycia te mogą być odczuwane przez podmiot i składają się na jej samowiedzę, tj. na to, co dana osoba wie na temat swoich pożądaných relacji, zarówno relacji zawodowych, jak i szerzej rozumianých relacji ze światem. A skoro wie, to może sobie z tym radzić.

Znaczenia klimatu nie sposób zbagatelizować. Niezależnie bowiem od tego, czy dana osoba potrafi odczuć i trafnie nazwać swoje przeżycia, wywierają one bardzo duży wpływ na to, ku czemu ona dąży, a pośrednio też na to, co robi lub co może robić s p r a w n i e.

Rodzaje klimatu

Można mówić o klimacie w znaczeniu n a t u r a l n y m, tj. o doznawaniu natury, oraz o klimacie, który powstaje w wyniku doznawania techniki i kultury, o klimacie kulturowym i technicznym. Można też mówić o doznawaniu tzw. wartości wyższych, jak np. sprawiedliwości w postaci powagi sędziego. Jak widać na modelu (rys. 28), świat doznań i przeżyć jest złożony.

Podstawowym doznaniem i przeżyciem jest doznawanie stanu własnego organizmu. Wyraża się to w dobrym lub złym samopoczuciu. Osoba zdrowa i najedzona cieszy się dobrym klimatem w każdej sytuacji. Abraham H. Maslow (1990) uchwycił to teoretycznie, co następnie spopularyzowano w tzw. piramidzie potrzeb.



Rys. 30. Piramida potrzeb A. Masłowa

W ujęciu Masłowa bazę czynności psychicznych stanowią potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa związane ze stanem ciała, potem potrzeby szersze, a więc relacje społeczne. Potrzeba samorealizacji ma jeszcze inną naturę, gdyż jest to relacja dynamizmu zmysłowego do własnego „ja” jako zjawiska niematerialnego; K. Dąbrowski ujął to w zwrocie „przedmiot-podmiot w sobie”.

Niewątpliwie doznania i przeżycia ciała (*sōma*) są ważne w rozwoju. Jednak bardzo wcześnie pojawiają się potrzeby związane z doznawaniem najbliższego ciała społecznego, tj. *sarx*; jest to zwykle relacja z matką, która opiera się na d o t y k u. Zdrowy klimat wychowawczy to bezpośredni kontakt fizyczny.

Następnie pojawiają się doznania związane z s z e r s z ą sytuacją, które wywołają wzruszenia lub podniecenie (Jarosiewicz, 2013d; 2020). W doradztwie zawodowym uchwyciła to Anna Roe, uznając „ciepły” lub „chłodny” klimat za wczesne determinanty wyborów zawodowych:

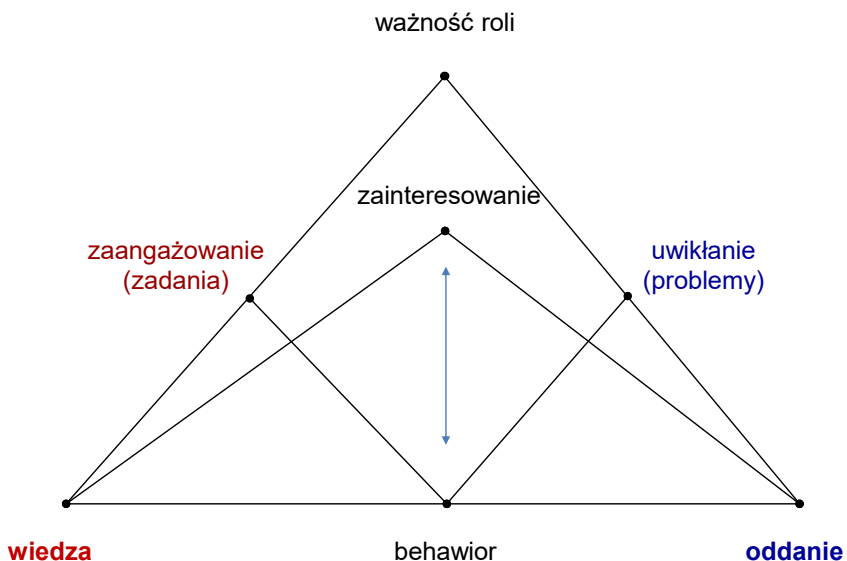
Podstawowym wymiarem zachowań rodzicielskich jest wymiar emocjonalny, którego krańce określają chłód (*cold*) i ciepło (*warm*). Kształtują one trzy rodzaje relacji rodzice — dziecko (Gladding, 1994).

Pierwsza z nich charakteryzuje się emocjonalną koncentracją na dziecku (*emotional contentration on child*). Relacja ta może przybierać jedną z dwóch form: ochraniać (*protecting*), czyli nadopiekuńczości, kiedy rodzice robią dla dziecka zbyt wiele i nakłaniają je do uległości i zależności, lub wymagań (*demanding*), kiedy rodzice głównie podkreślają wagę osiągnięć dziecka. Relacja

druga to unikanie dziecka (*avoidance*). W jej ramach także wyróżnia się dwie formy: zaniedbanie dziecka (*neglecting*), kiedy rodzice starają się zaspokoić potrzeby dziecka jedynie w bardzo ograniczony sposób, i odrzucenie dziecka (*rejecting*), kiedy rodzice nie podejmują żadnych wysiłków w celu zaspokojenia potrzeb potomstwa. Ostatnim rodzajem relacji rodzice — dziecko jest akceptacja dziecka (*acceptance*). Może mieć charakter przypadkowy, doraźny (*casual*) lub kochający (*loving*) (Paszowska-Rogacz, 2003, s. 68).

Przeżyte we wczesnym dzieciństwie relacje wpływają nie tylko na wybór zawodu, ale też na preferowane stanowiska pracy w danym zawodzie oraz na ewentualną zmianę zawodu lub stanowiska pracy w danym zawodzie. Inny jest klimat pracy psychologa klinicznego, inny zaś psychologa pracującego w firmie wytwórczej.

Klimaty te różnią się specyfiką uczuć. W działalności wytwórczej znaczenia nabierają *u c z u c i a z m y s ł o w e*, które są związane z podnietami. Podniety te ukierunkowują zachowania zadaniowe zorientowane na rzeczy. Natomiast *u c z u c i a s p o ł e c z n e* są to uczucia wiążące, które pozwalają na zachowanie się w relacji z osobami. W literaturze trwa dyskusja, na ile owe wczesne uwarunkowania wyborów mogą wpływać na karierę zawodową. Trwałości tego wpływu dowodzą badania ról zawodowych D. Supera (Paluchowski i Hornowska, 2002). Wykazał on, że można wyróżnić dwa podstawowe i skrajnie odmienne rodzaje ról: role oparte na „oddaniu” i „uwikłaniu” oraz role oparte na „wiedzy” i „zaangażowaniu”.



Rys. 31. Model ważności ról zawodowej według D.E. Supera (zmodyfikowany)

Można tu mówić o dwóch rodzajach postaw. Postawa „uwikłania” kształtuje się na bazie doznania i wzruszenia, natomiast postawa „zaangażowania” na bazie poznania i wiedzy. Zainteresowania zawodowe można wyjaśniać jako ukierunkowane przez przeżycie zdobywanie wiedzy, natomiast brak jest behawioru.

Otwiera to nowy wątek w analizie klimatu. Doznawane relacje (wartości) utrwalają się w postaci pragnień oraz dążeń, co powoduje, że należy mówić już nie tylko o przeżywaniu klimatu, lecz o zindywidualizowanym przeżyciu. Podobnie zresztą poznanie jest uwarunkowane stanem wiedzy poznającego.

W związku z tym wyróżnia się tu dwa rodzaje klimatu emocjonalnego, który powstaje na bazie przeżyć o genezie ematywnej, na bazie wzruszenia bądź podniecenia. Klimat rodzaju *actio* to atmosfera p o d n i e t, wzbudzających zaangażowanie i działania instrumentalne. Przykładem poszukiwania takiego klimatu są kariery sportowców, którzy — jak choćby Adam Małysz — poszukują sytuacji podnoszących poziom adrenaliny. Klimat *passio* to atmosfera wartości, które są doznawane i przeżywane jako odpowiednie dla d a n e j osoby. Wartości te pozwalają na zachowania autoteliczne, tj. takie, które gwarantują zaspokojenie potrzeb emocjonalnych. W ramach przykładu można tu wymienić kariery znanych wychowawców, jak choćby Janusza Korczaka.

Oczywiście powyższe rozróżnienie nie oznacza, że wiedza (poznanie) i oddanie (przeżycie) występują niezależnie od siebie. Poznanie służy zwykle radzeniu sobie z przeżyciem, przeżycie zaś bywa wytworem zaangażowanego działania. Niemniej praktyka doradztwa zawodowego potwierdza, że czasami następuje tutaj pewna niespójność, co opisuje się to dalej (s. 104).

Ukierunkowanie życiowe

Stwierdzono wyżej, że podmiot przeżywa swoje położenie życiowe właśnie jako klimat, który jest przyjemny lub przykry, dobry lub zły. Wpływa to na często dziś badaną jakość życia człowieka (Derbis, 2000; Jarosiewicz, 2010a). Trwałym wytworem doznawanego świata wartości jest również ukierunkowanie życiowe, czyli dążenie do poprawy położenia życiowego. Jak zauważa M. Kulczycki, jest to ważna struktura regulacyjna, gdyż wpływa na codzienne wybory:

Poznając zachowanie się konkretnej osoby w ciągu dłuższego czasu, możemy stwierdzić, że mimo znacznej różnorodności i zmienności dostosowanej w większym lub mniejszym stopniu do istniejącej sytuacji, wykazuje ono pewną

charakterystyczną dla niej specyfikę. Przejawia się ona w wyborze jednych stanów rzeczy, a pomijaniu innych, w podkreślaniu pewnych aspektów sytuacji i lekceważeniu pozostałych, w częstym posługiwaniu się pewnymi sposobami i formami postępowania, chociaż inne też są dla niej dostępne (1998, s. 34).

Jest to niewątpliwie ważna struktura, gdyż warunkuje wybory życiowe, które często nie są przemyślane. Konstruując obraz siebie i świata, dana osoba nie tylko myśli o tym, jak jest, ale też o tym, jak może być lub jak być powinno. Są to tzw. procesy orientacyjne, szczegółowo opisane przez M. Kulczyckiego (1990). Pewne relacje są u z n a n e za osobiście ważne, za o p t y m a l n e dla danej osoby. Stają się one rusztowaniem tworzącym osobowość (Nuttin, 1968). Niemniej podmiot nie tylko m y ś l i o tym, co mu subiektywnie odpowiada (co jest wartością), lecz wydaje też własne s ą d y o r e l a c j a c h. Powstają w ten sposób tzw. ideały bycia, tj. cele życiowe. Jeśli owe optymalne relacje zostaną upodmiotowione, powstaje wówczas t r w a ł e ukierunkowanie życiowe.

Należy tu podkreślić, że to, co określa się jako u p o d m i o t o w i e n i e (interioryzacja) jest czynnością odrębną j a k o ś c i o w o (zob. rys. 29). Jej wytworem jest n o w y stan świadomości, uczucie, pragnienie lub trwałe dążenie. Natomiast przedmiotowa czynność sądzenia (rozstrzyganie) jest tylko — czy też aż — przygotowaniem do tej czynności. Oznacza to, że sposób myślenia o sobie i świecie, a zwłaszcza tworzenie nowych stanów wyobrażonych w refleksji, warunkuje to, kim osoba pragnie być. Wytworzony przedmiotowy ideał bycia zostaje uznany za dobry lub zły, a wówczas staje się dążeniem osoby. Jest to właśnie wspomniany już casus Ikara: osoba w swoich planach i fantazjach może być wszystkim, nawet ptakiem. Jest to zasadniczy zwrot w stanie podmiotu, o ile bowiem w p o z n a n i u rzeczy lub relacji odzwierciedlony przedmiot istnieje w podmiocie, to w p r a - g n i e n i u podmiot istnieje — oczywiście tylko intencjonalnie — w stworzonym przez siebie przedmiocie. Jest to tzw. przedmiot intencjonalny. Jak relacjonuje Rollo May:

Brentano sądził, że świadomość jest określona przez fakt zmierzania ku czemuś na zewnątrz, w szczególności zmierzanie ku przedmiotowi⁴⁵. Tak więc i n t e n c j o n a l n o ś ć n a p e ł n i a ł a ś w i a d o m o ś ć s e n s e m (1993, s. 238).

⁴⁵ Oczywiście trzeba tu pamiętać o tym, że przedmiot nie jest rzeczą; przedmiot powstaje jako wytwór poznania rzeczy, która w efekcie staje się dla poznającego podmiotu czymś.

Znanym z analizy tych zjawisk jest Adler, który podkreślał znaczenie ukierunkowania życiowego i wprowadził pojęcie „linii życia” (1948; 1986). Adler zauważa, że tworzone ideały są to czasami niezdrowe „idee nadwartościowe”, poprzez które dana osoba kompensuje pewne braki. Np. osoba mizernego wzrostu wyobraża sobie siebie jako mocarza i pragnie być wielkim rycerzem, wręcz herosem. Oczywiście niełatwo jest stworzyć takie ideały bycia. A. Biela stwierdza tu duży wpływ wnioskowania przez analogię (Biela 1981; Jarosiewicz, 2012b). Jest to myślenie obrazowe, którego wnioski przenosi się na powstające ideały bycia.

Wytworem upodmiotowienia wyobrażeń (wartości) jest cel. Funkcją celu jest podmiotowe ukierunkowanie aktywności, czyli integracja (organizacja) dynamizmu podmiotu. Cel bowiem jest to rezultat nadający kierunek danemu procesowi, nim jeszcze ów proces zaszedł. Rezultat ten jest przedmiotem wewnętrznym, który urzeczywistnia się dopiero w działaniu. Dlatego ostatnim krokiem w procesie ukierunkowania aktywności jest akt woli, którego wytworem jest zachowanie dowolne. Jest to wytwór nietrwały. Wytworem trwałym nieprzechodnym⁴⁶ jest natomiast charakter, rozumiany jako zestrój dynamizmu emocjonalnego w obrębie dynamizmu woli.

Poprawa położenia życiowego polega na osiągnięciu za pomocą pewnego określonego celu bardziej optymalnej niż dotychczas relacji ze światem. Sposób nie jest już tylko kierunkiem myśli ani kierunkiem intencjonalnych dążeń, lecz działaniem, które określa się tu mianem kultury.

Waga ukierunkowania życiowego jest tym większa, że intencja zachowań może być samemu podmiotowi nieznana. Jest tak dlatego, że osobiste cele utrwalają się nie tylko w poznawczym przedstawieniu, czyli wyobrażeniu siebie, które jest stosunkowo łatwe do poddania refleksji. Cele zinterioryzowane stają się osobistym dążeniem, wobec którego trudno się zdystansować; podmiot istnieje wtedy w przedmiocie swych dążeń.

Ukierunkowanie życiowe jest niejasne — jak zauważa Adler — dlatego że kształtuje się zwykle we wczesnym dzieciństwie, czasem w wieku dwóch–trzech lat, w kontekście relacji rodzinnych, np. dziecko młodsze pragnie dorównać starszemu rodzeństwu. Natomiast samowiedza podmiotu, czyli poznawcze przedstawienie własnych pragnień i dążeń oraz ich odczytanie, jest uwarunkowana jej sprawnością, która rozwija się później niż świat pragnień. Ponadto samowiedza wymaga jako narzędzia słów, które oznaczają stany dążeń, tych zaś małemu dziecku brakuje. Dlatego jest to zwykle orientacja intuicyjna (poczuciowa), a więc bardzo niejasna.

⁴⁶ Wytworem trwałym i przechodnym jest zmiana w materiale zewnętrznym, np. wykonana praca.

To wszystko, o czym się tu pisze, ma oczywiście bardzo liczne odniesienia do kariery zawodowej. Adlerowska „linia życia” i ukierunkowanie życiowe staje się bowiem bardzo często linią rozwoju kariery zawodowej. Dlatego też znani teoretycy karier zawodowych, jak choćby M. Savickas, upatrują sprężynę wyborów zawodowych w najwcześniejszych doświadczeniach osoby (Savickas, 2011). Kariera zawodowa zdaniem Savickasa jest konstruowana dzięki refleksji nad własną biografią. Opowiadając historie dotyczące różnorodnych doświadczeń, zwykle z wczesnego dzieciństwa, jednostka selektywnie podkreśla wybrane zdarzenia i sytuacje, tworząc scenariusze życia, zgodnie z którymi żyje. Powstaje w ten sposób tożsamość narracyjna.

Dążenie do jakości życia

W znanym artykule *Rozwój wszechstronny i ukierunkowany* T. Tomaszewski podkreśla znaczenie ujmowania rozwoju w kategoriach jakościowych, a nie tylko ilościowych. W teorii rozwoju, jak postuluje:

akcent musi być położony na interpretację strukturalną czy organizacyjną. Rozwój wszechstronny oznaczałby [...] organizację wewnętrzną człowieka stwarzającą optymalne wewnętrzne warunki jego życia, rozwoju i aktywności (1984, s. 197).

W artykule tym ujmuje życie człowieka jako „zorganizowaną i rozwijającą się aktywność”, natomiast poznawczym modelem tej organizacji jest zaproponowany model człowieka.

Pojęcie jakości życia wskazuje na związek życia i świadomości. Życie jest procesem aktualizacji możliwości w określonych warunkach (rys. 1). Warunki te są niezbędne dla rozwoju, lecz same w sobie go nie powodują; są tylko jego warunkiem koniecznym. W logice pragmatycznej (Ajdukiewicz, 1965) zapisuje się to następująco:

$$p \rightarrow q,$$

tj. bez relacji zależności \rightarrow nie ma życia. Nie oznacza to, że:

$$p \rightarrow q,$$

tj. jeśli te warunki zachodzą, to istnieje życie, gdyż nie są to warunki wystarczające do spowodowania życia; życie bowiem jest aktywnością, a nie tylko doznaniem i przeżyciem relacji. Natomiast wszędzie tam, gdzie życie się rozwija, stwierdza się pewne warunki konieczne p , co można zapisać:

$$q \rightarrow p.$$

Należy to odczytywać następująco: tam gdzie życie się rozwija, stwierdza się obecność pewnych relacji, np. doznawanie pieczyoty przez

dziecko. Właśnie dlatego określa się owe istotne relacje jako relacje z a - l e ż n o ś c i.

W języku lekarskim można obiektywnie określić te relacje jako d o b r e, tj. takie, które odpowiadają naturze z uwagi na cel, tj. wzrost i rozwój. Natomiast s u b i e k t y w n i e relacje te są przeżywane właśnie jako j a k o - ś c i. W konsekwencji to, co jest danej osobie obiektywnie potrzebne, staje się jej przeżyciem i pragnieniem.

Dotarcie do tych przeżyć i trwałych dążeń jest zadaniem tzw. technik jakościowych diagnozy psychologicznej. Zalicza się tu m.in. testy projekcyjne, testy wyboru. Test Achtnicha, który omawia się dalej, jest właśnie taką techniką. Pozwala on zrekonstruować relacje niezbędne dla optymalnego funkcjonowania danej osoby.

Osoba jest w stanie zmienić swoje położenie życiowe, tj. poprzez swoje wybory przejść ze stanu przykrego, w którym odczuwa braku jakości życia, do stanu bardziej dla siebie odpowiedniego (wartościowego), co właśnie określa się terminem „rozwiązywanie problemu” lub też „radzeniem sobie” ze złym położeniem życiowym.

Strategicznym celem doradztwa zawodowego, czyli doradztwa kariery, jest wspieranie klientów w znalezieniu takiego klimatu (świata relacji), który będzie dla nich odpowiedni. W praktyce sprowadza się to do zapewnienia s p ó j n o ś c i pożądanego klimatu i kultury organizacyjnej miejsca pracy.

Kultura a klimat

Klimat i kultura to zjawiska komplementarne, czyli dopełniające się⁴⁷. Klimat wpływa na odczuwaną jakość życia, która jest wytworem przeżycia własnego położenia życiowego. Natomiast kultura, jako wytwór twórczości osoby i jej dowolnego działania, jest radzeniem sobie z klimatem, a także wyrazem dążenia do podniesienia jakości życia poprzez własne ukierunkowanie życia, własne cele i sposoby ich osiągania.

Kultura, a także technika jest związana ze światem myśli. Jest bowiem wytworem zewnętrznym pewnych wytworów umysłowych: ideałów bycia (kultura) i wytwarzania (technika). Jak to wcześniej pokazano, wytworem kultury jest zachowanie, które jest sposobem bycia danej osoby. Trzeba jednak pamiętać, że skutek zachowania jest zawsze dwojaki. Skutkiem bezpośrednim jest realizacja pewnych zadań uwarunkowanych sytuacją. Skut-

⁴⁷ Termin „komplementarność” pochodzi od łac. *complementum* — ‘uzupełnienie’; franc. *complémentaire* — ‘wzajemnie się uzupełniający, dopełniający się’, np. mężczyzna jest komplementarny, zwłaszcza na poziomie biologii, wobec kobiety.

kiem pośrednim jest spełnienie osoby, czyli urzeczywistnienie jej celów. W pracy zawodowej trzeba widzieć co najmniej trzy cele: zabezpieczenie materialne, wartościowe relacje koleżeńskie i rozwój zawodowy. Brak któregokolwiek z tych elementów jest przeżywany negatywnie. Czasem sukces w postaci wysokich zarobków negatywnie wpływa na klimat w relacjach koleżeńskich (lub małżeńskich i rodzinnych). Innymi słowy, każdorazowo wytwór „działania” spotyka się z jakimś „dzianiem się”, czyli wpływa na klimat.

Może się zdarzyć tak, że aktualne zachowanie nie jest zgodne z głębszymi celami osoby, które określają jej ukierunkowanie życiowe. Ktoś np. pragnie być oddany sprawom innych ludzi, ale jego osobowość, jako wypracowany styl zachowania, bazuje na zachowaniach instrumentalnych, w których inni ludzie są traktowani rzeczowo. Przykładem takiej osobowości jest charakter pasjonata, jaki rozpoznano m.in. u Z. Freuda. Jak to zauważa C.G. Jung, założyciel psychoanalizy jest naturą introwertywną, lecz jego warsztat pracy jest typowo ekstrawertywny (zob. Nuttin, 1968, s. 156 i nn.). Nie nawiązuje on osobistej relacji z klientem, lecz siada z tyłu kozetki i rzeczowo, zupełnie po lekarsku, opisuje wynurzenia swoich pacjentów. W języku Supera można powiedzieć, że choć jest oddany klientom, to jednak jego sposób działania jest oparty na wiedzy (zob. rys. 31). Innymi słowy, obserwuje się tu brak z g o d n o ś c i między pożądanym klimatem właściwym dla natur introwertywnych a kulturą, czyli stylem jego pracy⁴⁸.

Jak wyjaśnić tak paradoksalną sytuację? Według opinii Adlera w ten sposób twórca psychoanalizy, nazywany przez swego oponenta „rozpieszczonym dzieckiem”, bezwiednie radzi sobie z kompleksem niższości, przekształcając go w kompleks wyższości.

Dopełnianie się klimatu i kultury jest widoczne w doradztwie zawodowym, zwłaszcza w doradztwie kariery. Czym innym bowiem jest nabycie pewnej wiedzy zawodowej, czym innym zaś bieg kariery zawodowej. Ktoś może zostać psychologiem, ponieważ interesuje się człowiekiem i jego zachowaniem. Natomiast to, czy zostanie psychologiem klinicznym, czy też psychologiem zarządzania bądź nauczycielem akademickim, jest uwarunkowane głębszymi dążeniami, tj. ukierunkowaniem życiowym. Jeśli dana osoba dąży do bliskiej relacji z klientem, to można przewidywać, że zostanie psychologiem klinicznym. Natomiast osoby o orientacji ekstrawertywnej, opartej na relacji do „rzeczy” (w języku A. Roe), wybierają relacje bardziej

⁴⁸ Wspomniano wcześniej o dwóch wymaganiach, jakie mają spełniać sposoby zachowania się, otóż mają one być z g o d n e z celami danej osoby, a więc głównie z pożądanymi relacjami ze światem osób i wartości, a następnie dopiero a d e k w a t n e do sytuacji zewnętrznej.

obiektywne, zostają psychologami pracującymi w marketingu czy też w kierowaniu ludźmi. Inaczej mówiąc, to nie wyuczony zawód przesądza o biegu kariery, lecz pożądane relacje, czyli klimat. Zawód jako pewien zasób wiedzy musi być uzupełniony określonymi umiejętnościami, które opierają się na dynamizmie podmiotu. Psycholog, który jest naturą choleryczną, lubi ruch i zmianę, z wielkim trudem opanuje umiejętności niezbędne w pracy terapeutycznej, której klimat byłby odczuwany przez niego jako nudny.

W badaniu skłonności zawodowych tego rodzaju niespójności są możliwe do zrekonstruowania. A w związku z tym można przewidywać, jaki rodzaj kariery w danym zawodzie jest dla danego klienta optymalny.

Klimat w przedsiębiorstwie, które jest rozumiane jako „ciało” (grupa społeczna ukierunkowana przez cele), jest związany ze specyfiką kultury tego organizmu i z jego kulturą organizacyjną, a także z działaniami technicznymi, które również są przeżywane. Dla przykładu psycholog kliniczny pracuje w instytucji, której klimat organizacyjny jest związany z różnymi sposobami pomagania. Jeśli jednak musiałby zacząć prowadzić pomiary swoich działań za pomocą środków technicznych (obliczeń statystycznych), doznałby tego wymagania jako sprzecznego z istotą jego pracy. Podobnie dzieje się w zawodach nauczycielskich, które zaczynają być związane z prowadzeniem rozległej biurokracji.

A zatem relacja między klimatem a kulturą bycia jest bardzo złożona. Bardziej szczegółowe opisanie kultur i klimatów wymaga wglądu w zasadnicze rodzaje przedsiębiorstw, wyróżnione na podstawie różnic w czynnościach i wytworach.

Jakość życia

Skąd jednak wiadomo, czy obrany kierunek kariery jest właściwy, tj. czy jest zgodny z głębszym ukierunkowaniem życiowym? Takim psychologicznym miernikiem jest przeżycie, które dane jest jako *j a k o ś ć ż y c i a* (Tomaszewski, 1984; Kulczycki, 1985a; Derbis, 2000; Straś-Romanowska, 2000). Jak pisze Kulczycki:

Dążenie do konkretnych celów i związki pomiędzy nimi muszą być takie, aby zapewnić relacjom człowieka ze światem specyficzne właściwości. Dopiero życie aktywne, zmienne, produktywne, kooperacyjne i sensowne jest odbierane jako życie godne człowieka (1985a, s. 9).

Jeśli przyjąć, że życie jest procesem aktualizacji możliwości (talentów) uwarunkowanym relacjami, w jakich ono przebiega, to jakość życia jest

trwałym wytworem przeżyciem stanu podmiotu w jego relacjach ze światem, czyli wytworem przeżycia jego położenia życiowego.

Mogłoby się wydawać, że klimat to coś miękkiego, co się przeżywa, co może być lub nie być, podobnie jak kolor samochodu, który jest pewną jego cechą nie przesądzającą o jego walorach technicznych. Nic bardziej mylnego. To m i ę k k i e zjawisko jest w istocie t w a r d y m uwarunkowaniem kariery zawodowej.

Wspomniano już przy opisie rozbieżności między własną kulturą (osobowością) a kulturą organizacji i kulturą organizacyjną, że decydujące znaczenie dla przeżywania swojej pracy mają k o n k r e t n e w a r u n k i, których doznaje się w miejscu pracy. Warunki te bowiem są doznawane bezpośrednio i wyzwalają wiele przeżyć czy to emocjonalnych, czy to osobistych, które mogą być zaskoczeniem dla osoby, która podejmuje pracę w swoim zawodzie. To znaczy dopiero w trakcie realizacji swojej kariery dana osoba doświadcza tego wszystkiego, co niesie ze sobą określone miejsce pracy. Tu znowu warto podkreślić, że czym innym jest wyuczony zawód, a czym innym miejsce pracy. Zawodu się nie doznaje i nie przeżywa, natomiast miejsca pracy — tak. Stąd tak istotny jest klimat pracy. A więc ktoś, kto się wyuczył zawodu nauczycielskiego, szybko może stwierdzić, że praca z małymi dziećmi zupełnie mu nie odpowiada, gdyż niesie ze sobą hałas, dzieci wymagają wychowania, a nie tylko przekazu wiedzy, itd. Nie oznacza to, że nastąpiła pomyłka w decyzji zawodowej. Wyuczony zawód to dopiero początek kariery. Kariera układa się według zupełnie innych prawideł.

Oto pozytywny przykład, który to ilustruje. Mężczyzna, który ukończył studia filologiczne, nie ma serca do pracy z dziećmi i młodzieżą. Przypadkowe kontakty z firmami, które wymagały pomocy w tłumaczeniach, stworzyły sytuację, która bardziej sprzyjała jego ukierunkowaniu życiowemu: ma on skłonności do planowania i do pracy organizacyjnej. Bardzo szybko zostaje dyrektorem generalnym dużej firmy technicznej. Można powiedzieć, że nabyta wiedza nie była w tym przeszkodą. To prowadzi do konkluzji, że wiedza jest warunkiem w y s t a r c z a j ą c y m do uprawiania zawodu, ale o biegu kariery decydują tzw. warunki k o n i e c z n e (Jarosiewicz, 2013f), którymi są skłonności do określonych relacji zawodowych, w tym przypadku do pracy menedżerskiej.

Powstaje zatem pytanie: Jak określić warunki konieczne kariery zawodowej na danym stanowisku, skoro są one tak istotne? Drogą do tego są w y - w i a d y z osobami, które mają duże doświadczenie w danej branży. Osoby

takie są w stanie wskazać na warunki konieczne kariery. Ponadto można dokonać empirycznego pomiaru skłonności zawodowych w wybranej grupie osób.

Trzeba też zapytać, jak zdiagnozować, czy dana osoba, która stara się o określoną pracę lub planuje swoją karierę, posiada ściśle określone warunki konieczne. Sam pomiar wiedzy zawodowej jako warunku wystarczającego, czysto formalnego (czy ktoś ma odpowiednie papiery), nie gwarantuje tu sukcesu. Naturalną metodą znowu jest wywiad, którego przedmiotem są istotne doświadczenia zawodowe, zarówno pozytywne, jak i negatywne, one bowiem krystalizują się w postać określonego ukierunkowania zawodowego. Bardziej metodycznie można przeprowadzić takie rozpoznanie, korzystając z testów psychologicznych badających ukierunkowanie życiowe i pożądany klimat.

Konflikt pożądanego klimatu i kultury organizacyjnej (przykład)

Praktyka poradnictwa zawodowego dostarcza wielu przykładów konfliktu między pożądanym klimatem a kulturą. Oto mężczyzna, lat 32, żonaty, mający wyższe wykształcenie ekonomiczne. Od trzech lat jest kierownikiem działu w dużej instytucji finansowej. Zgłasza się do poradni, gdyż przeżywa kryzys w karierze zawodowej, przy czym momentem przełomowym był awans na stanowisko kierownicze. Chociaż posiada odpowiednie wykształcenie i s p r a w n i e kieruje swoim działem, postanawia się przekwalifikować. Pozornie nie ma do tego żadnych racjonalnych przesłanek: bardzo dobrze zarabia, jest szanowany przez swoją rodzinę (gdyż szybko awansował), ponadto — co bardzo istotne — lubi pracę, która polega na planowaniu i kontrolowaniu danych. Krótko mówiąc, cały o g l ą d jego sytuacji zawodowej wypada bardzo pozytywnie.

Odnosząc te informacje do modelu, można stwierdzić, że jego obraz sytuacji pracy jest spójny z jego wiedzą o poświadczonych zachowaniach organizacyjnych. Cele jego zachowań są zorientowane na ideały p o s i a d a n i a, a więc są a d e k w a t n e do organizacji, w której pracuje. Również wypracowana kultura (charakter) jest adekwatna do miejsca pracy, wobec czego został zauważony przez przełożonych i szybko awansował.

Odkrycie źródeł kryzysu wymaga pogłębionej analizy. Można ją przeprowadzić w układzie odniesienia, jaki stanowi organizacja, lub w układzie odniesienia klienta. S y t u a c j a t r u d n a jest układem w a r t o ś c i i m o ż l i w o ś c i. Ponieważ jednak wyróżniono tu dwa rodzaje wartości: instrumentalne i autoteliczne, to w obrębie sytuacji trudnej można wyróżnić

jej dwa aspekty: „sytuację zadaniową” i „sytuację problemową”, jak to robi Kulczycki.

Zaczynając od pierwszego aspektu, zadaniowego, trzeba stwierdzić, że niewątpliwie ów klient znalazł się w tzw. sytuacji trudnej. T. Tomaszewski wyróżnia cztery najważniejsze typy sytuacji trudnych:

- deprywacje — gdy w otoczeniu brak jest podstawowych elementów potrzebnych do normalnego funkcjonowania organizmu lub samopoczucia człowieka;
- przeciążenia — gdy człowiek otrzymuje zadania wymagające maksymalnego wysiłku na granicy jego sił fizycznych lub umysłowych;
- utrudnienia — gdy przy wykonywaniu normalnych zadań w normalny sposób i w normalnych warunkach zachodzą jakieś zmiany, które zaburzają równowagę całej sytuacji;
- zagrożenia — sytuacja, w której zachodzi zwiększone prawdopodobieństwo naruszenia jakiegokolwiek wartości cenionej przez podmiot działający.

Trudności te mają charakter obiektywny (kiedy człowiek zdolny do wykonywania normalnych zadań w normalnych warunkach staje wobec zadań lub warunków przekraczających jego możliwości) lub subiektywny. Nie jest to tylko sytuacja „utrudnienia”, która polega na tym, że pojawiły się nowe zadania, związane z kierowaniem innymi. Omawiany klient jest się w stanie nauczyć, jak kierować innymi. Jednak nie jest to istota problemu.

Samopoczucie jest zjawiskiem *s u b i e k t y w n y m*. Należy je analizować w aspekcie podmiotowym, związanym z doznaniem i przeżyciami.

Badanie charakteru klienta, a więc utrwalonego sposobu zachowania, wykazało, że jest to typ tzw. *u c z u c i o w c a* (Nuttin, 1968). Są to *o s o b y o w y s o k i e j e m o c j o n a l n o ś c i i n i s k i e j a k t y w n o ś c i* (rozumianej jako dyspozycja do pokonywania przeszkód), a ponadto skłonne do *p r z e ż y w a n i a* (wysoki oddźwięk psychiczny). Oznacza to dominację podmiotowego aspektu aktywności, a tym samym wskazuje na duże znaczenie klimatu. Jest tak dlatego, że wszelkie doznania są przeżywane *d ł u g o i g ł ę b o k o*, a w związku z tym stają się stanem świadomości (jako utrwalone dążenia). Dlatego też bardzo trudno je zmienić.

Osoby takie, ponieważ nie nauczyły się *a k t y w n e g o* kierowania sobą, chętnie przyjmują role zawodowe, które wymagają pracy umysłowej, pracy z danymi (refleksyjność, dystans do siebie i świata), lub też pozwalają na nawiązywanie przyjacielskich bądź wychowawczych relacji z innymi. W pracy nauczyciela-wychowawcy oba te elementy się łączą.

Klient ten pracuje w kulturze organizacyjnej, która wymaga zachowań analitycznych, co jest spójne z jego refleksyjnością. Jednakże w momencie awansowania do roli kierowniczej zmienił się charakter doznania. Powoduje to stopniową zmianę w głębszych mechanizmach regulacji zachowania.

Charakter uczuciowca cechuje się umiejętnością realizacji zleczanych zadań w sytuacji uczestnictwa we władzy innych osób. Osoby te są źródłem aktywności, której mu brakuje. Ponadto jest on gotów cierpliwie znosić wymagania formalne przełożonych, szukając pozytywnych doznań w wartościowych relacjach koleżeńskich ze współpracownikami.

Zmiana roli, jaką jest awans, powoduje, że jest on zobowiązany do „sprawczego oddziaływania” na innych. Wymaga to zachowań, które nie leżą w jego charakterze: ma on zlecać zadania i kontrolować ich wykonanie oraz motywować innych do większej wydajności pracy. Można się tego nauczyć nabywając odpowiednich wiadomości i umiejętności.

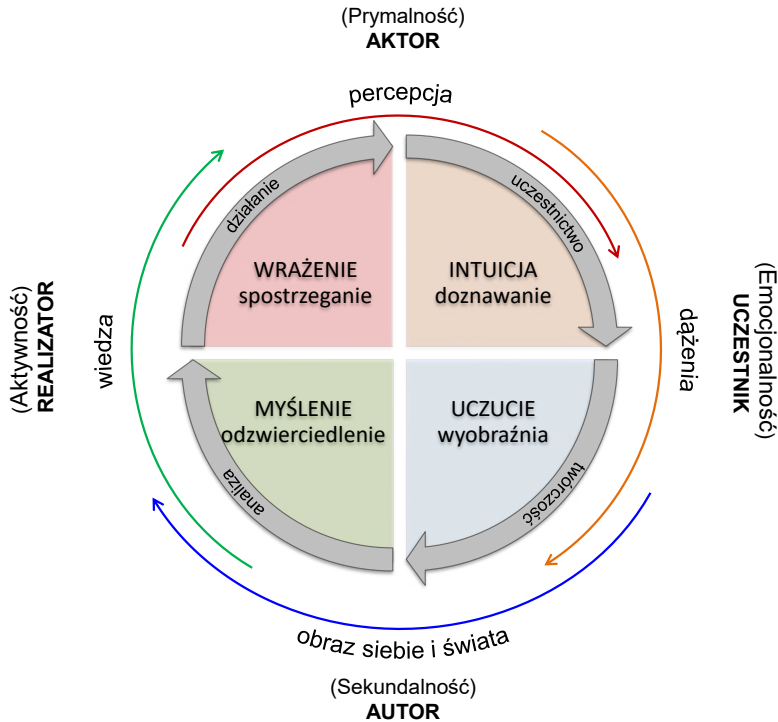
Problem pojawia się w momencie dotknięcia głębszych struktur: nastawienia do swoich możliwości i gotowości do działania w określonych warunkach. Są to struktury jakościowo odmienne: nastawienie jest funkcją umysłowego obrazu siebie w świecie, gotowość zaś jest uwarunkowana dynamizmem podmiotu, zwłaszcza wola⁴⁹. Zmiany w gotowości dokonują się niejako poza sprawczym wpływem osoby, wskutek doznania nowego położenia życiowego. I to właśnie w strukturze dynamizmu (zob. rys. 10, s. 33) należy szukać źródeł kryzysu. Jak do niego dochodzi?

Nawet przy wzorowej realizacji czynności kierowniczych pojawiają się pewne przykre przeżycia lub pragnienia związane z brakiem innych, doświadczanych wcześniej, przyjemnych przeżyć. W związku z tym pojawia się deprywacja w zakresie wartościowych relacji koleżeńskich. Brak jest też poleceń od przełożonych, co wymaga z kolei podejmowania własnej aktywności (a tej dyspozycji klient nie posiada). Aktywność ta jest umocowana w obrazie siebie i świata. Osoba kierująca musi stopniowo wypracować pozytywne nastawienie do czynności podejmowania decyzji w sprawach innych osób, zlecania im zadań i egzekwowania ich wykonania (nagradzania i karania). Dawny obraz jest zastąpiony przez nowy, przez „ja” idealne. Jego wypracowanie jest stosunkowo łatwe, ponieważ uczuciowcy mają bogatą wyobraźnię i widzą siebie w takich rolach⁵⁰.

⁴⁹ Zjawisko kultury i klimatu M. Kulczycki opisał teoretycznie i wyjaśnił jako „pozytywne nastawienie” i „gotowość do aktualizacji” (1985a).

⁵⁰ W opisie osób o charakterze uczuciowca można przeczytać: „Uczuciowiec jest ambity, ale nie umie urzeczywistniać swoich daleko sięgających planów; dlatego poprzestaje na marzeniach. Zadumany, zapatrzonny w swoje życie wewnętrzne, a więc tzw. introwertyk). Melancholiczny i nieza-

Badanie skłonności zawodowych metodą Achtnicha (1988) potwierdza te przypuszczenia. Wyniki badania ilustruje poniższy diagram. Ćwiartki modelu oddają dominujące czynności (funkcje psychiki) w takim znaczeniu, jakie nadał im C.G. Jung:



Rys. 32. Model typologiczny C.G. Junga (ilustracja własna)

Jak wiadomo (Jung, 2013; Nuttin, 1968), C.G. Jung wyróżnił dwie funkcje irracjonalne, tj. spostrzeganie wrażeń i doznawanie relacji, oraz dwie funkcje racjonalne, czyli uczucie i myślenie. Zaobserwował, że u danej osoby zwykle dominują dwie z czterech funkcji, dwie zaś pozostałe są osłabione.

W koncepcji typów aktywności zawodowej (Jarosiewicz, 2018) zakłada się, że obok czynności, czyli funkcji, można mówić o typie aktywności, biorąc pod uwagę specyfikę celów danej osoby. Wyróżnia się zatem cztery typy aktywności, o czym już wspomniano:

dowolony z siebie (skąd klasyczne określenie «melancholik»!), skłonny do skrupułów i kompleksów, zwłaszcza kompleksu niższości. Często oskarża samego siebie, a nawet czuje do siebie wstręt. Nieśmiały, drażliwy, przeżywa (choć nie daje tego poznać po sobie) każde słowo niebacznie rzucone przez otoczenie" (Tarnowski, 1987).

Jeśli są to cele związane z działaniem oraz uczestnictwem w relacjach społecznych, to jest to typ **Aktora**. Aktor jest prymalny, czyli jego cele są związane ze spostrzeganą sytuacją w jej aspekcie materialnym, danym zmysłowo.

Cele **Uczestnika** są związane nie tylko z doświadczanymi relacjami (uczestnictwo), ale też z relacjami wyobrażonymi. Nawiasem mówiąc, C.G. Jung uznał uczucie za funkcję racjonalną właśnie dlatego, że rozumiał je jako wyraz twórczości osoby. Typ Uczestnika jest emocjonalny.

Autor tworzy obraz siebie, który wyłania się niejako z obrazu przeżywanego świata relacji z innymi. Dominuje tu przedłużony oddźwięk psychiczny, czyli sekundalność.

W końcu **Realizator** jest osobą, która tworzy materialne cele działania. Są to motywy, które pozwalają na podejmowanie ukierunkowanego działania. Osoby takie są aktywne w ujęciu szkoły Heymansa-Wiersmy (Tarnowski, 1987).

Skłonności zawodowe są to te relacje zawodowe, które klient wybiera jako odpowiednie dla swego „ja”. Oto ilustracja uzyskanych wyników.

Mężczyzna, lat 32

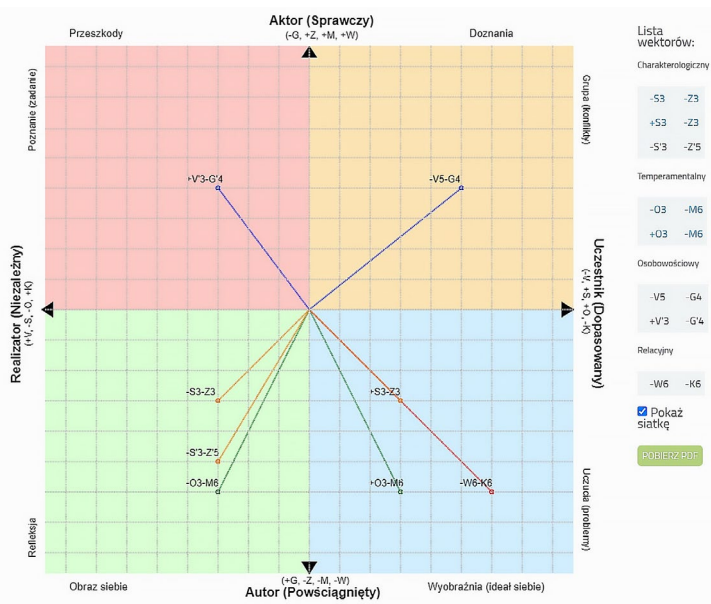
Wykształcenie ekonomiczne

Charakter: uczuciowiec

Emocjonalność: 72/90

Aktywność: 45/90

Oddźwięk psychiczny: sekundalność: 65/90



Rys. 33. Skłonności zawodowe (analiza wektorowa)

Powyższy rysunek przedstawia wyniki badania skłonności zawodowych odniesione do omówionych wcześniej czterech kultur organizacyjnych (zob. rys. 19).

Jest to analiza wektorowa wyników badania skłonności zawodowych testem M. Achtnicha (Achtnich, 2010; Jarosiewicz, 2012b). Każdy z wektorów pozwala na oszacowanie specyfiki kompetencji danej osoby. Wyróżnia się cztery typowe kompetencje zawodowe (Jarosiewicz, 2018):

- kompetencje wykonawcze: ćwiartka I, kolor czerwony,
- kompetencje społeczne: ćwiartka II, kolor pomarańczowy,
- kompetencje osobiste: ćwiartka III, kolor niebieski,
- kompetencje analityczne (rynkowe): ćwiartka IV, kolor zielony.

Określenie „kompetencje osobiste” wskazuje na fakt, że dana osoba pracuje w kierunku realizacji własnych dążeń, czyli dla siebie (*per se*).

Trzema kolorami wektorów oznaczono trzy jakościowo różne cele aktywności. Kolor zielony oznacza cele, które kształtują się na poziomie życia uczuciowego (temperament); kolor pomarańczowy — charakter; a kolor niebieski — obraz siebie, czyli tożsamość. Oczywiście w analizie skłonności interesujące są tu przede wszystkim cele związane z obrazem siebie.

Natomiast wektor czerwony określa rodzaj relacji międzyosobowej w dwóch wymiarach: dominacja (K+) — uległość (K–), oraz ciepło (W+) — chłód (W–).

Jak widać na powyższym rysunku, u klienta pojawiają się dwa wektory związane z obrazem siebie:

- typ dopasowany (–V5, –G4) do wymagań organizacji,
- typ Realizatora prezentera (+V'3, –G'4), który jest umotywowany poprzez zadania sytuacyjne.

Warto zauważyć, że w analizie skłonności odróżnia się kompetencje dane z natury oraz wypracowane jako aspiracje danej osoby (czynniki prim).

Na bazie swoich aspiracji klient sprawnie realizuje zadania wykonawcze. Można powiedzieć, że ma „silną wolę” w ujęciu Kuhla (Trzópek, 2003). Pracuje tak jak kierownik budowy, który realizuje wytyczne architekta, rozdzielając zadania i kontrolując ich wykonanie.

Powstaje pewne napięcie między skłonnością do sprawczego działania a pasywnym uczestnictwem w organizacji. Nie stanowiłoby to problemu, gdyby nie głębsze ukierunkowanie życiowe związane z celami uczuciowymi (temperament i charakter).

Na poziomie charakteru (kolor pomarańczowy) widać analogiczne napięcie. Pojawia się tutaj:

– typ Uczestnika moderatora (+S3, –Z3), w języku D. Supera „oddany” sprawom innych,

– typ Realizatora analityka, bardzo zadaniowy i drobiazgowy (–S3, –Z3).

Natomiast na poziomie aspiracji charakterologicznych obserwuje się:

– typ Autora projektanta (–S'3, –Z'5); jest to osoba powściągliwa, zorientowana analitycznie i planująca zadania.

Tendencja do powściągu oraz uczuciowego wycofania się z sytuacji osadzona jest na dyspozycjach temperamentalnych (kolor zielony). Widać tutaj bardzo mocny powściąg:

– typ Autora wizjonera: wektor (+O3, –M6) oraz (–O3, –M6).

Jest to skłonność do tworzenia uczuciowych wizji siebie, czasem wręcz do fantazjowania.

Klient jest mocno osadzony w dwóch ćwiartkach „racjonalnych” (w nomenklaturze Junga) — jest to natura melancholiczna ze skłonnością do tworzenia wyobrażeń związanych z doznawanymi relacjami społecznymi (III ćwiartka). Jednocześnie widoczna jest u niego tendencja do spokojnej obserwacji faktów i myślenia o nich, czego wytworem są wrażenia i jakaś mapa rzeczywistości.

Na osi poziomej zawiązuje się napięcie między sprawczym Aktorem a powściągniętym uczuciowym Autorem, między działaniem a tworzeniem obrazu siebie w świecie. Dominuje obraz siebie, gdyż jest to typ uczuciowca⁵¹, a więc osoba emocjonalna (E = 72 pkt, wynik bardzo wysoki) i refleksyjna (S = 65 pkt, wynik wysoki). Wynik ten sytuuje się w III ćwiartce, w której dominującą czynnością jest wyobraźnia. Natomiast aktywność jest niska (A = 45 pkt). Jest to raczej typ wychowawcy, oddanego rozwojowi innych, niż menedżera.

Istota kryzysu polega na tym, że czynności kierowania sobą i innymi są czynnościami woli. U osób zorientowanych melancholicznie łatwiej stworzyć poznawcze motywy, które ukierunkowują wolę, niż wzbudzić samą aktywność woli. Zasadniczym klimatem, w jakim takie osoby dobrze się czują, jest relacja uczestnictwa, a więc bycie w ciele, nie zaś kierowanie ciałem.

⁵¹ Oto dalsze cechy uczuciowca: „Wciąż szuka przyjaciela, któremu mógłby powierzyć bogactwo swego wewnętrznego życia. Takim powiernikiem niejednokrotnie staje się pamiętnik, chroniony czujnie przed wzrokiem ciekawych. Niezręczny i niepraktyczny, z trudem nawiązuje stosunki z ludźmi, lękając się niezrozumienia i ośmieszenia. Pesymista, nie wierzy we własne siły; często uprzednio rezygnuje z sukcesu, który mógłby zapewne osiągnąć, gdyby miał odrobinę ufności do samego siebie. Delikatny w stosunku do innych, umie im okazywać współczucie i otoczyć opieką. Indywidualista, kocha przyrodę i szuka w niej schronienia przed twardością losu. Najwyższą wartością dla niego jest życie wewnętrzne oraz przyjaźń”.

Można oczywiście pobudzić wolę odpowiednimi motywami, które mają swe źródło w stworzonym obrazie siebie. Jednak trudno kierować samochodem, w którym zawodzi silnik (wola). Jest to zupełnie inna struktura, struktura dynamizmu, a nie wiedzy.

Nadrabianie ambicjami udaje się do momentu utraty gotowości. Jest to związane z brakiem przyjemnych doznań i jednocześnie z pojawieniem się przykrych doznań, głównie w relacjach z kolegami⁵².

Interesujący jest fakt ulokowania się uczuciowca w sektorze finansowym. Zwykle osoby takie interesują się tym, co przeżywają, a więc relacjami, pomaganiem, działalnością społeczną. Można przyjąć jako regułę, że uczuciowiec dostosowuje się do wymagań kultury, w której wyrasta i przejmując jej cele życiowe. W rodzinie klienta dominowało racjonalne podejście do życia: matka jest księgową, ojciec zaś poukładanym inżynierem. Ukształtowane ideały siebie to ideały posiadania. Klient skarżył się na chłodne stosunki w obrębie własnej rodziny. Tego rodzaju doświadczenia spowodowały, że ukształtowała się u niego orientacja ekstrawertywna, która spowodowała, że nie odczuwał swoich głębszych przeżyć. Funkcjonował raczej zadaniowo niż problemowo. Swoistym dowodem tego stylu jest wzorowa dokumentacja, jaką przygotował na swój temat: jest to, rzec można, teczka pracownika, a nie własna biografia.

Do pełnego obrazu należy jeszcze uwzględnić wpływ drugiego wektora awersyjnego: (–W6, –K6), oznaczonego kolorem czerwonym. Wektor ten ujmując rodzaj pożądanych relacji międzyosobowych. Czynniki –K6 oznaczają negację twardego działania w relacji partnerskiej. Wektor ten wskazuje na problem tożsamości związany z brakiem wzorca identyfikacji w okresie dorastania (Erikson, 2000). Już E. Erikson zauważył negatywny wpływ problemów związanych z tożsamością płciową na karierę zawodową. W ocenie klienta jego ojciec jest raczej nieudacznikiem życiowym, który poniósł klęskę zawodową, przenosząc się z pracy na uczelni do własnej działalności biznesowej. W momencie zgłoszenia się na konsultacje ów klient był w stanie, który określił jako „przeczcucie katastrofy”. Obawiał się, że jego kariera również się załamie.

Sięgając do kategorii pojęciowych C.G. Junga, można stwierdzić, że klient zatrzymał się na pierwszej fazie kształtowania się tożsamości: utożsamienie z wzorcem, którym była matka. Brak jest męskich ideałów bycia (druga faza) oraz indywiduacji (trzecia faza).

⁵² Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych wiadomo, że nadmierne przykładanie znaczenia do krytyki ze strony podwładnych jest zasadniczym antywskazaniem do roli kierowniczej (Witkowski, *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania*, 1995).

W związku z tym można stwierdzić, że mężczyzna ten w trakcie swojej kariery znalazł się w kulturze organizacyjnej, która jest zgodna z jego aspiracjami i motywami działania, ale to ukierunkowanie nie jest spójne z pożądaną jakością życia. Klient szeroko opisuje, co sprawia mu radość. Są to ciepłe relacje z innymi: bale i imprezy, na których staje się „innym człowiekiem”. W takich sytuacjach na pierwszym planie leżą doznania i klimat oraz spójna z tym kultura. Nasuwa się refleksja, czy nie jest to wręcz zagrożenie uzależnieniem od takich klimatów.

Z powyższej analizy można wyciągnąć wniosek, że opisany kryzys jest związany z brakiem dojrzałości podmiotu do pełnienia funkcji kierowniczej. Ów brak dojrzałości nie może być skutecznie kompensowany wiedzą i pozytywnym nastawieniem do swoich możliwości kierowania innymi. W pracy kierowniczej pojawił się stres związany z brakiem pożądanых relacji partnerskich. Powoduje to wysokie koszty psychologiczne pracy i wyczerpanie.

Można tu wymienić pewne prawidłowości:

1. Nastawienie oparte na wiedzy o sobie oraz na wytworzonych celach czy też ideałach siebie może skutecznie blokować odczuwane pragnienia. Człowiek ambitny nie bierze pod uwagę swego stanu uczuciowego i swoich pragnień.

2. Utrata gotowości do wykorzystania nabytej wiedzy i wyćwiczonych umiejętności kierowniczych jest spowodowana zmianą klimatu. Może ona być odczuwana bezwiednie i wpływać na intuicyjne poznawanie sytuacji, co powoduje nasilenie uczuć lękowych.

3. W centrum uwagi w procesie doradczym ukierunkowanym na karierę znajduje się samowiedza klienta, gdyż pozwala ona na kontakt z własnymi dążeniami, które mogą być niespójne z działaniem. Jak to zilustrowano na modelu (rys. 14, s. 59) pojawia się zwykle bezwiedny konflikt. Jest to konflikt w obrębie świadomości: autentycznych doznań i przeżyć (klimat) oraz upodmiotowionych celów (ideałów siebie).

4. Postępowanie podmiotu zawiązuje się na osi: obraz — zachowanie, ale jego zaplecze są zjawiska świadomościowe oraz samowiedza. Działalność doradcy skupiona jest na radzeniu sobie klienta z problemami, a to oznacza — w przełożeniu na przedstawiony model — że cele i sposoby ich realizacji muszą być spójne z przeżywanym klimatem i obiektywnym położeniem życiowym. To wszystko wskazuje na zasadnicze znaczenie problematyki świadomości i klimatu w karierze zawodowej. Tymczasem decyzja o zawodzie często nie uwzględnia podmiotowych uwarunkowań kariery (aspekt podmiotowy, wewnętrzny), jest uwarunkowana tylko oglądem sytuacji zewnętrznej.

4. KWESTIONARIUSZ DO OCENY KLIMATU W ORGANIZACJI

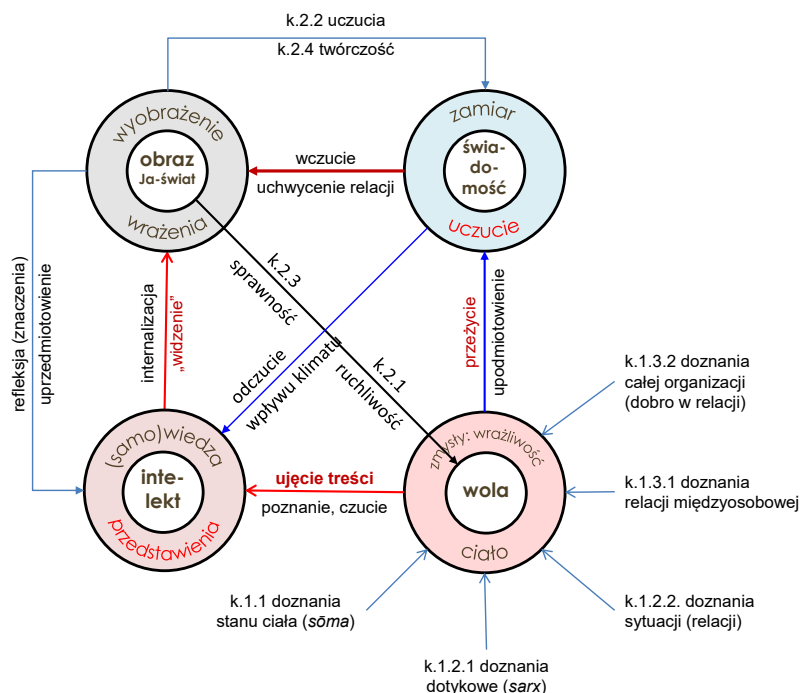
Założenia narzędzia

Klimat a odczuwana jakość życia

Narzędzie do pomiaru klimatu w organizacji składa się z dwóch części: jest to kwestionariusz do diagnozy *p o ż ą d a n e j j a k o ś c i ż y c i a* oraz kwestionariusz do diagnozy *o d c z u w a n e g o k l i m a t u w o r g a n i z a c j i*. Organizacją może być szkoła, zakład pracy, rodzina, a nawet małżeństwo. Jest to związane z założeniami koncepcji teoretycznej, która leży u podstaw kwestionariusza.

W dynamiczno-egzystencjalnym modelu aktywności (Jarosiewicz, *Psychologia dążeń i skłonności zawodowych*, 2012b) zjawisko określane metaforycznie jako „klimat” wyjaśnia się, wskazując na świat wartości doznawanych i przeżywanych przez osobę. Wytwory tych przeżyć tworzą świadomość osoby.

Przedmiotem przeżycia jest wartość aktualnego *p o ł o ż e n i a ż y c i o w e g o* przeżywanego jako dobre lub złe. Na położenie to składają się tzw. relacje autoteliczne, to jest świat wartości, które są ważne same w sobie, bez żadnego odniesienia do tego, co dana osoba wie i co robi w swoim życiu. Wytworem *n i e t r w a ł y m* przeżycia jest przyjemność lub przykrość oraz pragnienia, rozumiane jako przeżycie braku pożądanych relacji. Natomiast wytworem *t r w a ł y m* — stan świadomości, który jest dany w odczuciu jako jakość życia danej osoby. Osoba nie tylko *ż y j e*, ale dzięki świadomości *p r z e ż y w a* swoje położenie życiowe jako wartościowe (dobre) lub przykre (złe). Pojęcie *k l i m a t u* oznacza sumę wartości przeżywanych przez osobę w jej *a k t u a l n y m* położeniu życiowym.



Rys. 34. Kryteria jakości życia

Znaczenie zjawiska określonego jako „jakości życia” uwypuklił T. Tomaszewski (1984). Jakość życia pojawia się u niego jako fakt empiryczny, dany w bezpośrednim odczuciu jako „ja” empiryczne. Psycholog ten wyróżnia pięć k r y t e r i ó w jakości życia, czyli takich jego cech, które powodują, że życie ludzkie charakteryzuje się pożądaną jakością. Zauważa istotne różnice między nimi, gdyż aby określić jakość — jak to dalej jeszcze się omawia — trzeba podać jakieś i s t o t n e r ó ż n i c e w przeżyciu. Dalej Tomaszewski wyjaśnia:

jakość życia człowieka jako jednostki wiąże się bardzo często z bogactwem przeżyć subiektywnych. Życie pełne wrażeń i przeżyć uczuciowych uważane jest powszechnie za jakościowo lepsze niż życie monotonne i nudne. Ceni się ilość, różnorodność i intensywność przeżyć (1984, s. 206).

Inne wymienione przez Tomaszewskiego kryteria obok opisanego wyżej (1) bogactwa przeżyć subiektywnych to: (2) rozumienie rzeczywistości (wiedza i rozumienie świata, samowiedza i rozumienie siebie); (3) działalność (aktywność fizyczna, umysłowa); (4) twórczość (zmiany istniejących stanów rzeczy, praca, w tym praca nad sobą); (5) współzycie

z innymi (człowiek jest istotą społeczną, dąży do uczestnictwa w życiu innych ludzi).

Kwestionariusz jakości życia pozwala określić zarówno jakość *p o ż ą d a n ą*, jak i jakość *o c z e k i w a n ą*, to jest jakość życia, do której osoba *d ą ż y* i ku której ukierunkowuje swoje życie, podejmując aktywne działania. Rozróżnienie to jest jasne, a ilustruje to rysunek nr 34; odczuwany stan przeżyć jest bądź to wytworem spontanicznego przeżycia wartości doznawanych relacji ze światem, czyli klimatu, bądź to relacji, które są celem podmiotu, czyli relacji oczekiwanych. Są to dwa podstawowe stany świadomości. W. James mówi o pragnieniach, życzeniach i woli⁵³:

Pragnienie, życzenie, wola – to stany psychiczne znane każdemu i żadna definicja nie jest w stanie sprawić, by były one dla nas bardziej zrozumiałe. *P r a g n i e m y* odczuwać, mieć, robić wszelkiego rodzaju rzeczy, których w danym momencie nie odczuwamy, nie mamy ani nie robimy. Jeśli pragnieniu temu towarzyszy poczucie, że jest ono niemożliwe do zrealizowania, to pozostaje po prostu *ż y c z e n i e*; jeśli jednak uważamy, że osiągnięcie danego celu jest w naszej mocy, to naszą wolą jest, by to odczuwanie, posiadanie lub robienie, którego pragniemy, urzeczywistniło się (2002, s. 388).

Życzenie wymaga jakiegoś poznania i wyobrażenia sobie stanu bardziej odpowiedniego, stąd piszemy o oczekiwaniu w znaczeniu artefaktu, czyli wytworu czynności zastępczej, na przykład planowania.

Diagnoza klimatu wymaga dwóch pomiarów, gdyż jest to zjawisko relatywne, które należy odnieść do pożądanej i oczekiwanej jakości życia. Ktoś, kto lubi chłód uzna klimat zimowy za odpowiedni, podczas gdy osoba, która lubi ciepło ten sam zimowy klimat uzna za mało wartościowy i nie będzie skłonna uprawiać sportów zimowych.

Pierwszy pomiar dotyczy *p o ż ą d a n e j i o c z e k i w a n e j j a k o ś c i* *ż y c i a*. Przedmiotem jest świat wartości zarówno doznawanych, jak i oczekiwanych (projektowanych). Drugi pomiar dotyczy przeżywanego *i o d c z u w a n e g o k l i m a t u*, również w dwóch aspektach. Istotą diagnozy jest nie tylko miara ilościowa zjawisk z gruntu jakościowych (przeżyć), ale również porównanie dwóch pomiarów.

Kwestionariusz — zarówno jakości życia, jak i odczuwanego klimatu — składa się z 72 pytań, po 6 pytań dla każdej z 12 wyróżnionych kryteriów jakości życia. Omawia się je szczegółowo dalej.

⁵³ Nawiązuje to do – zaproponował Kartezjusza – podziału zjawisk psychicznych na trzy kategorie: uczucia, poznanie i wolę.

Świadomość a dążenia osoby

Świadomość w ujęciu podmiotowym jest to niematerialny sposób istnienia podmiotu osobowego (zob. s. 36). Świadomość jest wytworem czynności przeżycia wartości doznawanych, jak też związanych z wytworzonym obrazem siebie i świata, które określają jego ukierunkowanie życiowe. Świadomość jako wytwór jest to stan osoby, stan jej p r z e ż y ć, p r a g n i e ń i d ą ż e ń. Są to trzy różne aspekty świadomości, gdyż mają inną genezę i pełnią różne funkcje.

Funkcją świadomości jest orientacja w położeniu życiowym, czy jest ono (przeżywane jako) dobre, czy złe. Osoba przeżywa swoje położenie, tworzy sobie obraz siebie i świata i dąży do w y ż s z e j jakości życia. Dążenie to jest określone treściowo przez ukierunkowanie życiowe, a więc przez relacje, które osoba u z n a ł a (w decyzji lub wyborze), jako odpowiednie dla siebie (wartościowe czy też dobre). Człowiek orientuje się w tym, co jest, i pragnie tego, co lepsze⁵⁴ a nawet idealne. Czym innym zatem jest przeżycie położenia życiowego jako a k t u a l n e j jakości życia, a czym innym dążenie do w y ż s z e j jakości czy też dążenie do powrotu do utraconej jakości (np. utraconego zdrowia).

Zasadnicze pytanie brzmi: Na podstawie jakich treści człowiek tworzy projekty swego życia, swoje ideały bycia i działania?

Kategoria jakości

Zasadnicze znaczenie ma ustalenie, co oznacza pojęcie jakości. J a - k o ś ć jest to z definicji różnica co do istoty danego bytu lub zjawiska⁵⁵, np. gniew jest to przykrość w sytuacji lekceważenia, zazdrość zaś to przykrość płynąca z porównywania się z kimś. Jedno i drugie przeżycie jest przykrością, lecz różnią się w istocie rodzajem relacji osoby do innej osoby: pierwsze jest doznaniem lekceważenia, drugie zaś jakiejś straty. O różnicy co do istoty mówi się w związku z relacjami autotelicznymi (zależności). Relacje zależności różnią się zasadniczo od relacji wzajemnego oddziaływania, na co zwrócił uwagę Tomaszewski (1979). Jakością jest też różnica

⁵⁴ Co nie oznacza, że zacznie to dobro realizować: *video meliora proboque, deteriora sequor* (łac. „widzę i pochwalam rzecz lepszą, idę [jednak] za gorszą; Owidiusz, *Metamorfozy*, 7, 20).

⁵⁵ „Jakością» nazywa się, w pierwszym znaczeniu, różnicę istoty [substancji], np. człowiek jest zwierzęciem o pewnej jakości, ponieważ jest dwunożny, a koń jest takim, ponieważ jest czworonożny; koło jest figurą o pewnej jakości, ponieważ nie ma kątów — a to dowodzi, że istotna różnica jest jakością” (Arystoteles, *Metafizyka*, 1990, s. 702).

co do stanu lub dyspozycji⁵⁶: jakościowo czym innym jest stan zdrowia, a czym innym stan choroby, dyspozycja zaś do znoszenia stresu różni się od utraty tej zdolności. Stany te dane są w doświadczeniu. Jak podkreśla R. Stachowski:

Z metodologicznego punktu widzenia genetycznie pierwszym etapem obserwacji jako sposobu poznawania rzeczywistości jest rozpoznawanie relacji różności (równości) elementów pod względem jakiejś właściwości. Taki elementarny sposób porównywania umożliwia formułowanie ocen jakościowych — np. pracowity vs niepracowity, w których nie bierze się pod uwagę jednostki ilości badanej właściwości (2008, s. 27).

S t a n jest pojęciem ogólniejszym niż dyspozycja. Można wyróżnić jak wyżej cztery różne jakościowo stany istnienia podmiotu osobowego, a w każdym z nich określone dyspozycje (rys. 30). W strukturze podmioty mogą to być stany i dyspozycje d y n a m i c z n e, np. stan zdrowia (i dyspozycja do pewnych chorób), oraz zestroje dynamizmu takie jak temperament oraz charakter. Są to stany w z g l ę d n i e t r w a ł e, określane jako n a w y k i. Równie trwałe są dążenia osobowe, gdyż utrwalają się w stanie dynamizmu jako g o t o w o ś ć do działania, podobnie jak treści poznania utrwalają się w pamięci jako gotowość do odtworzenia wiedzy i myślenia⁵⁷.

Przeżywane położenie życiowe utrwała się w s t a n i e p r a g n i e ń. Człowiek nie przeżywa tego, jak jest (co jest przedmiotem poznania), ale to, co utracone, a więc utraconą homeostazę. Powrót do stanu homeostazy wiąże się z przeżyciem przyjemności. Natomiast heterostaza jest dążeniem osoby, która widzi lub wyobraża sobie nowe relacje, relacje bardziej optymalne, czyli wartości. W a r t o ś ć jest to optymalna relacja dostępna w określonym położeniu życiowym.

Najogólniej należy stwierdzić, że dążenia są swoistą odpowiedzią na pragnienia. Na poziomie życia zmysłowego spontaniczne uczucie jest odpowiedzią na przeżycie relacji. Przeżycia i pragnienia tworzą s y t u a c j e p r o b l e m o w e, o których już była mowa: człowiek przeżywa problemy i dąży do ich rozwiązania.

⁵⁶ „Stan różni się od dyspozycji tym, że jest bardziej stały i trwały. Natomiast dyspozycją nazywa się stan łatwo podlegający zmianom i szybko oddający miejsce swym przeciwieństwom, np. ciepło i zimno, choroba i zdrowie i inne tego rodzaju” (tamże, s. 705).

⁵⁷ M. Kulczycki podkreśla znaczenie „gotowości do aktualizacji wiadomości i umiejętności w określonych warunkach”.

Dążenia a przeżycia i pragnienia

W związku z powyższym odróżnia się dążenie do wyższej jakości życia od przeżyć i pragnień. Ich funkcja jest analogiczna, lecz geneza odmienna. Przeżycia i pragnienia powstają w wyniku spontanicznego upodmiotowienia doznawanych wartości (są to wytwory naturalne), dążenia zaś są wytworem sztucznym w rozumieniu K. Twardowskiego (1965b), związanym z mentalnym obrazem świata (z motywacją poznawczą).

Analogicznie J. Koziński odróżnia motywację *heterostatyczną*, która skłania do „wyjścia na poszukiwanie”, od motywacji *homostatycznej*, w której osoba pragnie „powrócić” do jakiegoś stanu, który był dla niej optymalny. Wprowadza też do swojej analizy kategorię woli⁵⁸. Wskazuje na dwa rodzaje motywów heterostatycznych: na motywację *hubrystyczną*, czyli świat ludzkich żądz, widząc w niej „dążenie do potwierdzenia i wzrostu własnej ważności” (1987, s. 175), oraz na motywację *poznańczą*. Podkreśla, że „tworzą one pewną całość, jak brzegi tej samej rzeki” (tamże, s. 201). Metafora rzeki trafnie wskazuje na związek między dwoma rodzajami relacji, czyli relacjami, które są doznawane i przeżywane, oraz między relacjami, które powstają jako wytwór twórczości moralnej.

Dwoistość ta dotyczy również woli. Relacje doznawane, które tworzą świat pragnień, są to nie tylko przeżycia o genezie zmysłowej, ale również pragnienia osobowe związane z przeżyciem własnej woli, jej sprawczości, czyli, którego funkcją jest „potwierdzenie i wzrost własnej ważności”. Inna jest geneza tzw. relacji myślnych (związanych z obrazem). Człowiek pragnie być, a nie tylko doznawać. Pragnienie bycia zawiązuje się w relacji do innych osób, jak to podkreśla w swojej koncepcji A. Adler (1986). Człowiek pragnie uczestnictwa w dobru, które początkowo reprezentują inne osoby. W dobru, które ktoś reprezentuje, można uczestniczyć lub zanegować uczestnictwo. Jest to zjawisko naturalne w okresie tzw. kryzysu wartości. Powodem kryzysu jest inne widzenie dobra. Jest to postawa autentyczna i konstruktywna, dezintegracja, która prowadzi do integracji na wyższym poziomie rozwoju (Dąbrowski, 1985). Czasem jednak powstają postawy społeczne, a nawet antyspołeczne (Adler, 1948).

⁵⁸ „Nie można ignorować faktu, że każda transgresja i jej intencje rodzą się w umyśle jednostki, że są wyrazem jej woli. [...] Transgresjonista interesuje się przede wszystkim jednostką ekspansywną i twórczą, która [...] dzięki swoim czynom staje się tym, czym może być, a czym jeszcze nie jest” (Koziński, *Koncepcja transgresyjna człowieka*, 1987, s. 12–13).

M. Kulczycki podkreśla znaczenie twórczości umysłowej.

Poznając zachowanie się konkretnej osoby w ciągu dłuższego okresu czasu, możemy stwierdzić, że mimo znacznej różnorodności i zmienności dostosowanej w większym lub mniejszym stopniu do istniejącej sytuacji, wykazuje ona pewną charakterystyczną dla niej specyfikę. Przejawia się ona w wyborze jednych stanów rzeczy, a pomijaniu innych, w podkreślaniu pewnych aspektów sytuacji i lekceważeniu pozostałych, w częstym posługiwaniu się pewnymi sposobami i formami postępowania, chociaż inne też są dla niej dostępne (1998, s. 36).

A zatem człowiek stopniowo dystansuje się od sytuacji, w której żyje, od swojego położenia życiowego, stara się je zmienić na położenie lepsze. Zaczyna refleksyjnie orientować się w swoim życiu jako całość. Doradca życiowy, np. doradca kariery zawodowej, towarzyszy mu w tych usiłowaniach i wyborach. Dlatego tak istotne jest wypracowanie koncepcji teoretycznej, adekwatnej do istoty ludzkiej aktywności, tj. koncepcji poradnictwa życiowego i zawodowego. M. Kulczycki zarysował ją w swych pracach:

Przedmiotem naszych zainteresowań — jak pisze — jest życie człowieka we wszystkich jego psychologicznych aspektach. Ujmuje się je jako zorganizowaną i rozwijającą się w zmieniającym się świecie aktywność, która jest ukierunkowana na radzenie sobie z codziennymi problemami żywymi w dążeniu do osiągnięcia wysokiej jakości życia (1985b, s. 142).

Nie jest to już spontaniczne zachowanie uczuciowe, lecz zachowanie jako wytwór sztuczny (Twardowski, 1965b), który zwykło się wyjaśniać czynnościami własnymi osoby, określanymi jako „rozwiązywanie problemów”. Czynności te polegają na określeniu własnych celów i sposobów ich realizacji. Powstaje zatem aktywność ukierunkowana przez samą osobę, która w ten sposób radzi sobie z problemami. Radzi sobie nie tylko przez powrót do danych przeżyć i pragnień, ale też poprzez dążenie do wyższej jakości życia.

Dążenie to można wyjaśnić przez odwołanie się do obrazu siebie i świata, z niego bowiem czerpie swe treści. W czynności refleksji osoba widzi wartościowe relacje między sobą a światem i określa te relacje, które stają się ważne i tworzą strukturę zwaną osobowością (Nuttin, 1968), lub też u Kulczyckiego ukierunkowaniem życiowym.

Całokształt struktur regulacyjnych nazywamy ukierunkowaniem życiowym. W literaturze takie mechanizmy lub zbliżone do nich nazywa się charakterem, nadrzędnymi motywami, linią życiową, ukierunkowaniem osobowości, sensem życia, generalną strategią, skryptem życia. Wprowadzenie pojęcia „ukie-

runowanie życiowe” ułatwia prowadzenie głębszych analiz psychologicznych i wyróżnienie tych zjawisk oraz zależności, które odgrywają ważną rolę w wyznaczaniu aktywności człowieka (Kulczycki, 1998, s. 34).

Aby zatem **z r e k o n s t r u o w a ć** sytuację psychologiczną podmiotu, należy określić zarówno świat jego relacji pożądanych, jak i świat jego dążeń, które są określone przez ukierunkowanie życiowe. Najistotniejsze jest to, że między stanami pożądanymi a dążeniami związanymi z ukierunkowaniem życiowym nierzadko dochodzi do napięć i konfliktów.

Wracając do metafory dwóch brzegów rzeki u Kozieleckiego, można powiedzieć, że czasami własne ukierunkowanie jest **r ó w n o l e g ł e** do pożądanej jakości życia, czasami zaś może tworzyć nową jakość. Oto przypadek ukierunkowania równoległego do kierunku pragnień:



Jest to sytuacja, w której człowiek w sposób **t w ó r c z y** znajduje cele i sposoby, aby zaspokajać swoje przeżycia i pragnienia. Jest to motywacja poznawcza homeostatyczna. Motywacja homeostatyczna powstaje na zasadzie: „napięcie — ulga”. Natomiast motywacja heterostatyczna ma charakter wzrostowy:

„napięcie — utrzymanie lub wzmocnienie napięcia”. Innymi słowy, osiągnięcie celu nie prowadzi do nasycenia, lecz podtrzymuje lub nawet podwyższa siłę motywacji (Kozielecki, 1987, s. 148).

W przypadku motywacji heterostatycznej napotka się wielkie trudności, aby wyjaśnić jej genezę. Kozielecki, pisząc o ludzkich żądzach, określa ją mianem motywacji hubrystycznej (Hybris — bogini pychy i zuchwałości). Proponuje mówić wówczas o aspiracjach:

Aspiracje dotyczą stanów nowych, często idealnych [...]. Spełnienie aspiracji oznacza przekroczenie dotychczasowych granic podmiotu (tamże, s. 153).

Szukając źródeł *hybris*, trzeba zacząć od tego, że motywacja jest zjawiskiem związanym z poznaniem. Treści poznania są odzwierciedlone i mogą stać się przedmiotami wewnętrznymi, tzn. motywami. Motywować to zna-

czy oddziaływać motywami na wolę, gdyż funkcją motywu jest poruszenie woli. Jak stwierdza Koźmielecki:

Po pierwsze, u r u c h a m i a j ą one [motywy] działania i współdecydują o poziomie wydatkowania energii przez człowieka. Po drugie, nadają ogólny k i e - r u n e k poszukiwaniom wartości. Po trzecie, podtrzymują działania: wpływają na ich t r w a ł o ś ć i na to, ile czasu człowiek na nie poświęca (tamże, s. 146).

A zatem motywy nadają k i e r u n e k „poszukiwaniom wartości”. Samo przeżycie wartości jest pewne, ale niejasne, nie można działać kierunkowo na bazie samego przeżycia. Trzeba przenieść przeżycie wartości do obrazu siebie i świata, tj. odzwierciedlić swoją sytuację i stworzyć sytuację będącą odpowiedzią na wartość. Trafne odzwierciedlenie jest to zadanie s a m o w i e d z y. Następnie z dostępnych zasobów wiedzy (pamięci) lub na bazie aktualnej obserwacji powstają motywy, które oddziałują kierunkowo na wolę. Całą tę drogę można ilustrować na modelu (zob. rys. 13, s. 46).

„Poruszenie” jest zjawiskiem jakościowo odmiennym od „wzruszenia”; wzruszenie to u c z y n n i e n i e sfery emotywniej przez doznawaną wartość. Wytworem wzruszenia jest przeżycie wartości i p r a g n i e n i e. Natomiast „poruszenie” ukierunkowuje na określone cele, czyli wyzwała d ą ż e n i e.

Zdarza się, że obraz własnego położenia życiowego jest n i e a d e - k w a t n y do faktycznej sytuacji albo też brak jest w nim odzwierciedlenia własnych potrzeb, przeżyć i pragnień. Wiąże się to z brakami w zakresie samowiedzy.

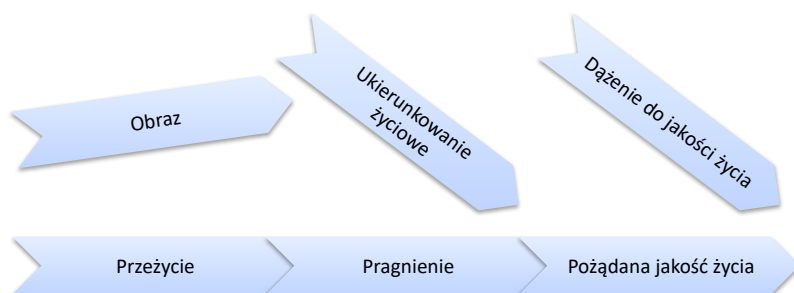


Rys. 35. Niespójność ukierunkowania życiowego i stanu pragnień

Wówczas ukierunkowanie życiowe jest niespójne ze stanem naturalnych pragnień albo też pragnienia te są realizowane w specyficzny sposób, określony przez obraz siebie w świecie. Jest to sytuacja, w której brzegi rzeki życia rozchodzą się. Kulczycki wyróżnił cztery wadliwe obrazy:

Ze względu na cechy t r e ś c i o w e możemy wyróżnić obrazy położenia życiowego, które tworzone są: 1) egocentrycznie (przez pryzmat własnej osoby); 2) ze względu na posiadany kompleks; 3) częściowo w oderwaniu od rzeczywistości (tzw. ludzie z polotem); 4) całkowicie w oderwaniu od rzeczywistości (tzw. niepoprawni fantaści) (1998, s. 64).

Ponieważ obraz własnych pragnień jest zwykle niejasny, a ludzie często obawiają się swoich przeżyć, zwłaszcza jeśli są bardzo nasilone, w rezultacie powstaje obronne ukierunkowanie życiowe, jak to się obserwuje w nerwicach (Baars i Terruwe, 1987). Można to ilustrować następująco:



Rys. 36. Obronne ukierunkowanie życiowe

Ukierunkowanie życiowe może zagrażać realizacji pragnień. W konsekwencji realizacja własnych dążeń prowadzi do braku pożądanej jakości życia lub do oddalania się od niej.

Pożądana i oczekiwana jakość życia

Jakość życia, jak już wspomniano, nie jest kategorią jednolitą. Biorąc pod uwagę jego genezę, można mówić o p o ż a d a n e j jakości życia i o jakości o c z e k i w a n e j.

Na pożądaną jakość życia składają się przeżycia typu *passio*, tj. takie doznania, które powodują, że „coś się dzieje” w podmiocie, który ich doświadcza. Doznania te i przeżycia generują problemy życiowe. Źródłem problemu

może być zarówno przykre doznanie fizyczne (niska temperatura), jak i brak szacunku w relacjach rodzinnych lub zawodowych.

Oczekiwana jakość życia jest związana z relacjami instrumentalnymi, a więc z takimi odniesieniami do świata, w których podmiot aktywnie działa w interakcji ze światem. Są to przeżycia typu *actio*, w których osoba przeżywa własną aktywność.

Poniższa lista wymiarów jakości życia nawiązuje do ujęcia jakości życia podanego przez T. Tomaszewskiego (1984) i rozwijanego przez M. Kulczyckiego (1985a). Wyróżnia się więc siedem wymiarów: trzy wymiary pożądanej jakości życia oraz cztery wymiary oczekiwanej jakości życia.

Pożądana jakość życia

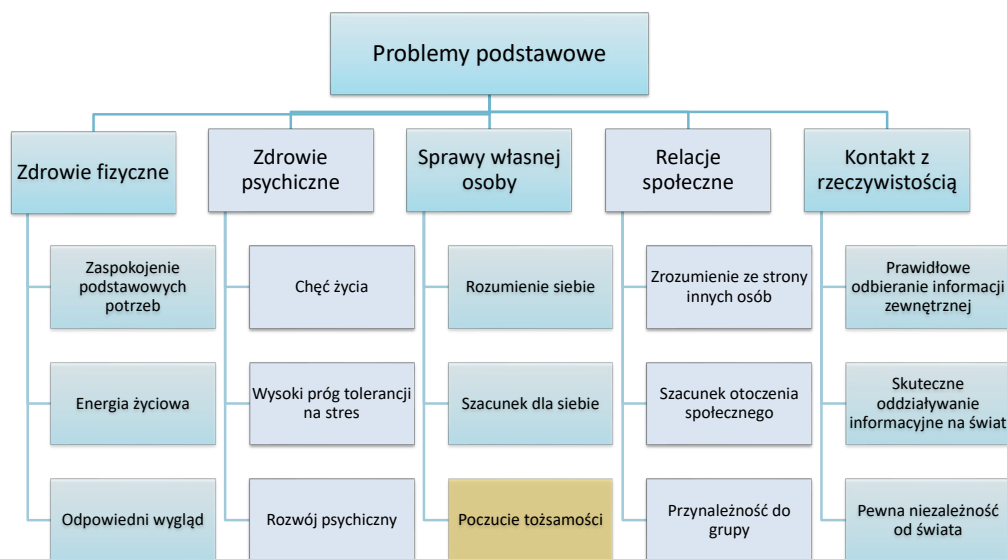
Na pożądaną jakość życia składają się przeżycia cielesne, zmysłowe i osobowe (zob. rys. 36). Są to zasadniczo przeżycia związane z relacjami *a u t o t e l i c z n y m i*.

P r z e ż y c i a c i e l e s n e (k.1.1) są uwarunkowane stanem organizmu, są to zatem doznania stanu organizmu w jego relacjach ze światem i związane z tym samopoczucie. Doznania stanu organizmu, tj. jego fizjologii (aspekt somatyki), mają charakter intuicyjny. Na tym poziomie powstają problemy zdrowia fizycznego (zob. rys. 39).

P r z e ż y c i a z m y s ł o w e (k.1.2.1) związane są ze stanem zmysłów. Nie dotyczy to tzw. aparatu zmysłowego, lecz całego układu nerwowego, który odbiera sytuację zewnętrzną. Należą do nich intuicyjne doznania stanu ciała rozumianego jako organizacja, której funkcją jest zachowanie się w sytuacji. Obejmują szeroko rozumiane życie psychiczne i stan zdrowia psychicznego. Ze zmysłami wiąże się też (1) doznawanie przyjemności zmysłowych. Wytworem przeżyć zmysłowych jest także (2) pożądane ożywienie świadomości, nasycenie jej pragnieniami. Mówi się tu o problemach zdrowia psychicznego.

P r z e ż y c i a o s o b o w e są uwarunkowane stanem relacji osoby z innymi osobami. Składają się na to (1) doznania relacji partnerskich (seksualnych) oraz (2) relacje z osobami, które reprezentują dobro wspólne (relacja do władzy). Na tym poziomie zawiązują się problemy osobiste, np. problem własnej tożsamości.

Całość tych problemów M. Kulczycki określa jako tzw. problemy podstawowe (1998).



Rys. 37. Problemy podstawowe w ujęciu M. Kulczyckiego

Oczekiwana jakość życia

Aby rozwiązać powstające problemy związane z doznawanymi wartościami i przeżyciami, podmiot podejmuje w ł a s n e działania. Oczekiwana jakość życia wiąże się z wymiarem *actio*, a więc z własnym u m o t y w o w a n y m działaniem. Początkowo motywy te bazują na czuciu siebie, które pozwala na władanie sobą. Dzięki czuciu człowiek jako podmiot posługuje się swoim ciałem jako przedmiotem, jako organem działania: włada sobą. Wraz z rozwojem poznawczym motywy te ogarniają sytuację zewnętrzną, najpierw jako szczegółowe podniety materialne, a następnie jako całość sytuacji, w której podmiot działa zadaniowo. Poznawane motywy mają wartość z uwagi na stan przeżyć, np. człowiek, który nie przeżywa głodu, obojętnie patrzy na pokarm.

Wytwory tych działań są również przeżywane jako wartościowe. Oczekiwana jakość życia zależy od tego, w jaki sposób dana osoba stara się rozwiązywać swoje problemy, czyli jak odpowiada na odczuwane przeżycia i pragnienia.

Wyróżnia się tu cztery aspekty oczekiwanej jakości życia. Są to: ruchliwość, uczuciowość, działalność (postępowanie) oraz twórczość umysłowa.

W a r t o ś ć w ł a s n e j r u c h l i w o ś c i związana jest z dążeniem do stanów, które są optymalne dla zdrowia fizycznego i które mają pozwolić

na powrót do utraconej homeostazy. Do zasadniczych aspektów należą tu: (1) spontaniczna ruchliwość i (2) odpowiednia sprawność fizyczna.

Odpowiednie pytania kwestionariusza to np.

– „Czerpię dużo zadowolenia z bycia w ruchu” (31)

– lub pytanie przez negację: „Nie unikam sytuacji bezczynności” (33).

U c z u c i o w o ś ć są to wszelkie spontaniczne zachowania, które mają (1) zaspokoić pragnienia zmysłowe oraz (2) zdobywać obiekty. Trwałym wytworem tych zachowań są typowe temperamenty, rozumiane jako sposób działania.

Odpowiednie pytania kwestionariusza to np.

– „Cieszy mnie nabywanie nowych rzeczy” (37),

– „Przechowuję wiele pamiątek, wśród których dobrze się czuję” (38),

D z i a ł a l n o ś ć, czyli własne wartościowe postępowanie. Postępowanie to ma na celu głównie (1) ekspresję siebie, swoich uczuć oraz (2) sprawność sytuacyjną. Trwałym wytworem postępowania jest charakter rozumiany jako sposób bycia osoby.

T w ó r c z o ś ć u m y ś l o w a dotyczy rozwiązywaniem problemów powstających wskutek przeżyć osobowych. Jakość życia wiąże się na tym poziomie z (1) twórczością moralną i (2) twórczością techniczną. Wytworem twórczości moralnej są własne ideały bycia, wytworem zaś twórczości technicznej są ideały posiadania, a więc ważne stany rzeczy, które osoba uznaje za swoje.

Kategorie oczekiwanej jakości życia są związane z obrazem siebie i świata, a nie z doznaniem zmysłowymi. Jak pisze Kulczycki:

Występujące pragnienia budzą określone zainteresowania lub zaniepokojenia. Konkretna osoba bierze to wszystko w sposób mniej lub bardziej pełny pod uwagę i próbuje ustalić znaczenie wyłaniającej się sytuacji. Wyróżnia przy tym wartości, możliwości ich realizacji i warunki, w których znajduje się i będzie działać w przyszłości. Pojawia się nowy obraz własnej sytuacji życiowej nasycony określonymi dążeniami i emocjami. Towarzyszy mu poczucie pewnego panowania nad sobą i otoczeniem (1990, s. 27).

Sytuacja, w której człowiek działa, to nie tylko warunki, o których podmiot pozyskuje informacje, ale również układ wartości i możliwości ich z a s p o k o j e n i a, a więc tzw. sytuacja problemowa.

Początkowo jest to obraz intuicyjny, np. obraz swojego ciała, potem powstaje zmysłowy obraz sytuacji, a w końcu abstrakcyjna koncepcja własnego życia. Na każdym z tych poziomów zawiązują się relacje osobiste ważne,

które składają się na ukierunkowanie życiowe. Jest ono bardziej lub mniej adekwatne do stanu przeżyć i pragnień.

Odczucie klimatu i poczucie kultury

Odczucie klimatu jest relatywne, zależy bowiem od pożądaney i oczekiwanej jakości życia. M. Kulczycki, wyjaśniając genezę przeżycia wartości, stwierdza:

zasadniczą rolę odgrywa tu system oczekiwanych optymalnych relacji podmiotu ze światem, czyli wartości, z którymi dana osoba łączy sens swojego życia. Nie zawsze są one w pełni świadome. Wiele osób nie zdaje sobie sprawy z posiadania wartości, które w znacznym stopniu mogą mieć jedynie charakter emocjonalnych skłonności. Nie wiedzą, że wszystkie sytuacje życiowe w dużej mierze wpływają na te wartości, które w ten sposób biorą udział w nadawaniu poszczególnym sytuacjom określonego znaczenia. Sytuacje zaś o określonym znaczeniu prowadzą do pojawienia się specyficznych problemów, które należy rozwiązywać. W ten sposób tworzy się charakterystyczne dla danej osoby ukierunkowanie jej aktywności życiowej.

Ustalając konkretne wartości uznawane przez poszczególne osoby za własne możemy zauważyć, że pozostają pod wpływem pewnych nadrzędnych wymiarów życiowych, które za Tomaszewskim nazywamy jakością życiową (1998, s. 38).

Pożądana jakość życia (pragnienia) i oczekiwana jakość życia (dążenia) ma istotny wpływ na ocenę klimatu. W literaturze wymienia się zwykle kulturę organizacji jako źródło klimatu. Faktycznie niełatwo odróżnić wpływ warunków naturalnych od wpływu artefaktów, czyli charakteru danej organizacji. Wpływają na to zarówno czynności, jak i uzyskiwane wytwory.

Analogicznie do dwóch aspektów jakości życia (*passio* i *actio*) pojawiają się dwa aspekty oceny klimatu związane z kulturą organizacji. W relacji do pożądaney jakości życia w każdym z pięciu wyróżnionych aspektów jest to doznawany klimat. W relacji do oczekiwanej jakości życia jest to poznawana kultura organizacji i w organizacji. Wytworem jest pewna refleksja, którą określa się mianem poczucia położenia w organizacji. Dana osoba dąży zatem do zgodności warunków z temperamentem i charakterem.

Ilustruje to poniższy rysunek:

	Pożądana Jakość Życia (przeżycia i pragnienia) - zgodność	Oczekiwana Jakość Życia (dążenia) - odpowiedniość
Doznawany Klimat (odczucie warunków) = temperament	Odczucie klimatu	Poczucie klimatu
Poznawana Kultura (poczucie położenia) = charakter	Odczucie kultury	Poczucie kultury

Rys. 38. Klimat a kultura organizacji

Można też mówić o ocenie warunków w relacji do oczekiwanej jakości życia. Jest to uwarunkowane obrazem siebie i świata. Oczekiwana jakość życia zbiega się z refleksją na temat kultury, w jakiej dana osoba aktualnie żyje i pracuje, a więc z jakimś poczuciem. Poczucie kultury jest mierzone różnymi dostępnymi narzędziami (Cameron i Quinn, 2003).

To, co określa się jako „poczucie kultury”, jest uwarunkowane mentalnym obrazem własnego położenia życiowego, to jest wartościami, z jakimi dana osoba łączy swoją aktywność. Położenie to może być poddane refleksji. W urzeczywistnianiu tych wartości osoba widzi sens swego bycia w świecie, ponieważ zaspokajają one jej dążenia. Innymi słowy, ktoś jest skłonny wybierać pewne sytuacje jako odpowiednie dla siebie, ponieważ odpowiada to jego dążeniom (Jarosiewicz, 2012b). Jest to zasadniczy wątek, który należy wziąć pod uwagę w planowaniu własnej kariery zawodowej. Rekonstrukcji skłonności zawodowych służy badanie skłonności zawodowych metodą M. Achtnicha (2010; 2014). Planowanie kariery ma doprowadzić do tego, aby relacje zawodowe były odpowiednie dla danej osoby, tj. odpowiadały jej skłonnościom.

Niemniej na głębszym poziomie emocjonalnym istnieje „odczucie kultury” jako wytwór zaspokajania pragnień w aktualnych warunkach. Odczucie to powinno być zgodne z pożądaną jakością życia, z pragnieniami osoby. Całość tych zjawisk przebiega na poziomie charakteru. Jeśli to, co odpowiednio (poczucie kultury), rozbiega się z tym, co zgodne z potrzebami, tj. z odczuciem kultury, wówczas następuje tendencja do zmiany miejsca pracy.

Można to zilustrować przykładem, przenosząc te rozważania na analizowany wyżej przypadek bankowca. W jego przypadku stwierdzono, że na sta-

nowisku wykonawczym zachodzi s p ó j n o ś ć d ą ż e ń i p r a g n i e ń. Klient wybiera czynnik V', który określa skłonność do realizowania zlecanych sobie zadań (rys. 31). Badany mężczyzna widzi siebie w kulturze organizacji, w której realizuje zlecane sobie zadania (typ Realizatora), a jednocześnie jako pożądanego dla siebie odczuwa koleżeńskie relacje (odczucie kultury). Osadzenie w odpowiedniej dla siebie kulturze i klimacie pozwala na powstanie pozytywnego n a s t a w i e n i a do swoich możliwości działania w organizacji.

Ale jednocześnie na głębszym planie emocjonalnym, zwykle nieuświadomionym, warunki związane z miejscem pracy są odczuwane emocjonalnie; jest to i n t u i c y j n e odczucie klimatu na poziomie temperamentu. Na poziomie emocjonalnym istnieje zarówno pragnienie pewnych relacji (odczuwany klimat), jak i poczucie klimatu.

Doznawany klimat może być zgodny bądź nie ze skłonnościami (dążeniem), które osadzają karierę w określonej kulturze organizacyjnej. Innymi słowy, obok zgodności struktury skłonności (poczucie odpowiedniego klimatu) z odczuwaną kulturą organizacji pojawia się zgodność skłonności z odczuwanym klimatem. W tym aspekcie skłonności charakterologiczne oraz pragnienia właściwe dla typowej emocjonalności, czyli temperamentu, dopełniają się.

A zatem obok spójności charakterologicznej (na poziomie kultury) pojawia się spójność pomiędzy różnymi poziomami osobowości zawodowej, a zwłaszcza między poziomem wypracowanego na bazie obrazu siebie i świata charakteru i poziomem temperamentalnym, związanym ze spontanicznymi przeżyciami emocjonalnymi.

Analizowany tu klient (bankowiec) jest wyraźną naturą melancholizno-flegmatyczną (rys. 33), a więc skłonny do wycofania się z sytuacji i do spontanicznego, nieuświadomionego o d d a n i a s i ę sprawom innych. Cechuje go wysoki poziom świadomości społecznej. W języku D. Supera są to role zawodowe związane z uwikłaniem się w problemy ludzi. Jest to typowe dla wychowawców, doradców zawodowych itp.

Odczucie klimatu zmieniło się radykalnie wraz ze zmianą roli zawodowej ze stanowiska wykonawczego na stanowisko kierownicze. Obowiązki kierownika są odpowiednie dla skłonności klienta związanymi z oczekiwaną jakością życia (czynnik V'), ale nie są zgodne ze skłonnością do bycia dla innych (czynnik S). Można zatem stwierdzić, że w roli kierowniczej pojawiła się niespójność pomiędzy skłonnościami do działania na bazie obrazu siebie i świata (czynnik V') a skłonnościami temperamentalno-charakterologicznymi (typ odczuwającego obserwatora — czynnik S to typ ofiarnego Uczestnika). Jest to typ wychowawcy, a nie kierownika.

W konsekwencji takiej sytuacji pojawiły się doznania, które spowodowały stres. Są to sytuacje, w których czynności kierownicze (kontrolowanie realizacji zadań zleczanych innym pracownikom) prowadzi do deficytu przyjemnych doznań związanych z pomaganiem kolegom. W tym kontekście znaczenia nabiera ostatni z wyróżnionych w tabeli (rys. 38) aspektów, czyli poczucie klimatu. Poczucie kultury (organizacji) to sytuacja poznana, a poczucie klimatu — doznana.

Nie dotyczy to przeżyć i pragnień, lecz dążeń osoby, które zawiązują się w relacjach osobowych. W badaniu klimatu oczekiwana jakość życia (dążenia) powinna być spójna z jakością pożądaną (pragnienia). Dążenia są to wymiary jakości życia oznaczane jako k.2.2 oraz k.2.4. Odpowiadają temu pragnienia osobowe, oznaczone jako k.1.3.1 i k.2.3.3 (rys. 34)

Wymiar k.1.3.1 oznaczony jest jako „relacje partnerskie”. Odpowiednie pytania kwestionariusza p o ż a d a n e j jakości życia to:

- „Często pragnę bezpośredniego kontaktu fizycznego z innymi” (19),
- „Dobrze się czuję w intymnych relacjach” (21),
- „Jestem wrażliwa/y na bezpośrednie doznania fizyczne” (23).

Natomiast w o c z e k i w a n e j jakości życia jest to wymiar k.2.1: „zdobywanie obiektów”. Należą tu doznania relacji międzyosobowych w aspekcie bycia dominującym lub pasywnym, tj. ulegającym dominacji innych. Odpowiednie pytania kwestionariusza to:

- „Jest mi przykro, kiedy nie mogę czegoś zdobyć” (43),
- „Zwykle działam raczej szybko” (45),
- „Czerpię satysfakcję, kiedy pokonam kogoś w działaniu” (47).

W skłonnościach zawodowych klienta brak jest jakichkolwiek skłonności do bycia dominującym (agresywnym); odpowiada temu wektor (–W6, –K6). Czynniki K określa m ę s k o ś ć rozumianą jako skłonność do działania z użyciem siły, przebojowości i dominacji. Negacja tego czynnika powoduje, że mężczyzna nie identyfikuje się z typową rolą męską. Interpretacja jest tutaj podobna jak w innych kwestionariuszach diagnozy zawodowej: kwestionariusz Hollanda zawiera skalę męskości, która określa preferencję dla typowych ról męskich.

Łączy się to bezpośrednio z drugim wymiarem doznań międzyosobowych, tj. z k.1.3.2, który określa relację do osób, które reprezentują dobro (sprawują władzę). W aspekcie pożądanej jakości życia zadaje się następujące pytania:

- „Zwykle jestem mocno dotknięta/y, kiedy się mnie pomija” (25),
- „Z przyjemnością snuję fantazje i wyobrażenia” (29).

We władzy można uczestniczyć lub pragnąć tworzyć własne ideały bycia (syndrom Ikara).

W aspekcie pożądanego jakości życia odpowiada temu wymiar twórczości. Wymienia się tu dwa aspekty: twórczość moralną lub techniczną. Twórczości moralnej (ideałów bycia) dotyczą takie pytania, jak:

- „Staram się mieć jasny obraz świata moich przeżyć” (61),
- „Jestem kreatywna/y w myśleniu” (63).

Natomiast twórczości technicznej (ideałów posiadania) dotyczą takie pytania, jak:

- „Wolę raczej obserwować rzeczy niż wczuwać się w innych” (67),
- „Lubię mieć jasny obraz sytuacji zewnętrznej” (68).

Osoby pasywne w relacjach międzyosobowych mają skłonność do kompensacji, jak to wykazał już Adler (1986). Widzą one sens swego życia w tworzeniu ideałów siebie, często są to tzw. idee nadwartościowe.

W przypadku klienta kompensacja idzie w kierunku ideałów posiadania. Ponadto, co może dziwić, nie wykazuje on żadnych skłonności do kierowania się w swoim życiu odczuciami osobistymi. Można sądzić, że żyje on w dwóch różnych światach: jego aspiracje i ukierunkowanie życiowe są zupełnie nie-spójne z pragnieniami. Jego pragnienia związane z relacją międzyosobową to skłonność do *p a s y w n e g o* uczestnictwa we władzy, co reprezentuje wektor $(-V_5, -G_4)$ — typ dopasowany. Natomiast dążenia są związane z ideałami posiadania: z wektorem $(+V'_3, -G'_4)$. Praca w banku odpowiada zatem jego *a s p i r a c j o m*. Można sobie wyobrazić, że może on pomimo stresu i kosztów psychologicznych wykonywać taką pracę sprawnie. Nie może to być jednak rola aktywna i dominująca, lecz rola pasywna: wykonywanie zadań bądź też opracowywanie projektów działania.

Zawód a rola zawodowa

W związku z całą powyższą analizą nasuwa się wniosek natury ogólniejszej. Należy odróżnić zawód od roli, jaką dana osoba zgodnie ze swoimi skłonnościami i głębszymi pragnieniami jest w stanie realizować w strukturze organizacji. Kariera zawodowa rozwija się w określonym zawodzie. Przykładowy klient (bankowiec) lubi pracę, do której przygotowało go wykształcenie ekonomiczne. Jednak pracę tę można wykonywać w różnych relacjach zawodowych. Jest to stwierdzenie zasadnicze: istotnym uwarunkowaniem czynności zawodowych są relacje, w których dana osoba dobrze się czuje (klimat) i w których się widzi (kultura). Stąd też tak użytecznym narzędziem w doradztwie kariery jest test Achtnicha. W istocie diagnozuje on relacje, które są odpowiednie dla danej osoby, jest to więc test relacji zawodowych.

Pomiar odczuwanego klimatu

Ponieważ zaspokojenie pragnień musi uwzględnić k o n k r e t n e warunki, w jakich przebiega proces rozwiązywania problemów, dlatego pomiar odczuwanego klimatu trzeba odnieść do warunków, w jakich żyje dana osoba. Nie można mówić sensownie o klimacie, nie biorąc pod uwagę określonej atmosfery, jaką tworzy świat wartości doznawanych przez podmiot.

Trzeba tu pamiętać o tym, że świat wartości pożądanых to nie to samo, co świat wartości doznawanych. Świat pragnień szybko wyodrębnia się ze świata aktualnych doznań i staje się rusztowaniem osobowości. Bywa tak, że człowiek pragnie przez całe życie wrócić do tego, co przeżył we w swoich najmłodszych latach (powiada się, że każdy pragnie wrócić do raju swego dzieciństwa), albo też unika sytuacji, które przeżył traumatycznie⁵⁹.

Ponadto podobnie jak mówi się o jakości życia pożądaney i oczekiwanej, należy też mówić o klimacie odczuwanym i o klimacie, w jakim dana osoba chciałaby żyć i pracować, a więc o klimacie aktualnym i optymalnym. Klimat optymalny zbliża się do oczekiwanej jakości życia. Jeżeli dana osoba pragnie zmienić swoją pracę, to prawdopodobnie jest tak dlatego, że poszukuje klimatu optymalnego. Jest to zgodne z procesem rozwojowym, który rozwija się od pasywnego uczestnictwa do tworzenia ideałów siebie i do aktywnego działania (Jarosiewicz, 2013b, 2018).

W związku z koniecznością odniesienia klimatu do konkretnych warunków kwestionariusz klimatu występuje w kilku podstawowych wersjach. Można bowiem mierzyć klimat w różnych warunkach, np. w pracy, i klimat w szkole (na uczelni), w relacji małżeńskiej.

Pytania w kwestionariuszu odczuwanego klimatu diagnozują obecną sytuację. Oto przykładowe pytania w diagnozie klimatu w pracy:

- „Mam dużo ruchu w pracy” (31),
- „Doznaję sytuacji bezczynności w pracy” (33).

W wersji dla małżonków:

- „Mam dużo możliwości aktywności w małżeństwie” (31),
- „Życie małżeńskie nie pozwala mi na dużą ruchliwość fizyczną” (33).

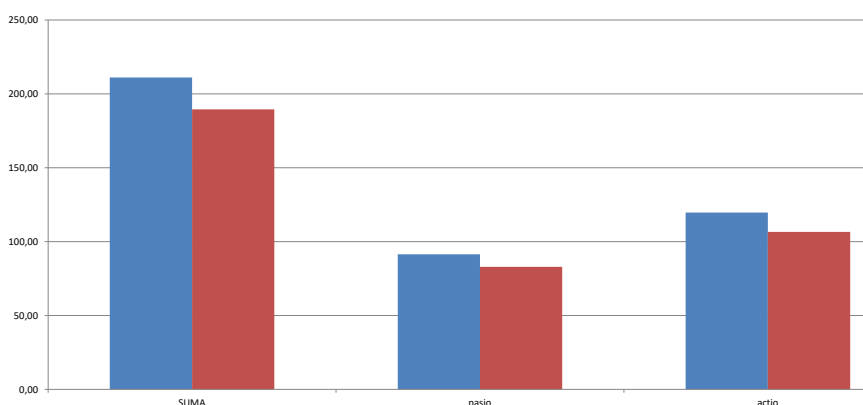
⁵⁹ Zjawisko traumy kojarzone jest z psychoanalizą; ma to być uraz rozumiany jako przeciążenie psychiki, ponieważ Freudowi bliskie jest „ekonomiczne rozpatrywanie zjawisk psychicznych”. Sądził on, że po urazie, jakim jest np. przeżycie porodu (związane z niedotlenieniem), pozostaje trwały ślad.

Interpretacja wyników

Zakres wyników liczbowych

Pierwsza miara, jaką się otrzymuje, określa całościową jakość życia. Jest ona sumą pożądanego jakości życia (p.j.ż.) oraz oczekiwanej jakości życia (o.j.ż.). Maksymalny wynik to 288 pkt (wynik minimalny — 72 pkt).

W skalach pożądanego jakości życia (p.j.ż.) — doznawanego działania się — jest to 120 pkt; wynik średni to 75 pkt. Z kolei w skalach oczekiwanej jakości życia (o.j.ż.) związanych z własnym działaniem maksymalny wynik to 168 pkt, wynik średni 105 pkt.



Rys. 39. Oczekiwana i pożądana jakość życia (wartości liczbowe)

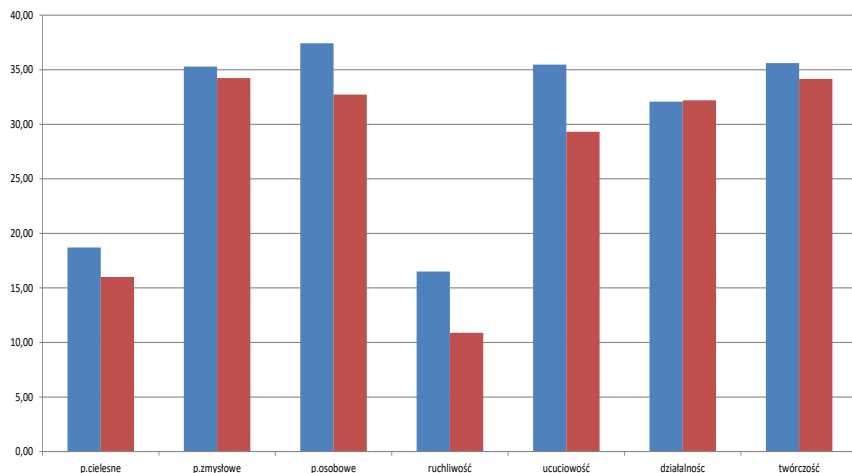
Średnie wyniki jakości życia dla studentów interesujących się zarządzaniem wynoszą:

- jakość życia: 207,53 pkt (na 288).
- jakość życia pożądana (kolor czerwony): 91,00 pkt (na 120),
- jakość życia oczekiwana (kolor niebieski): 116,53 pkt (na 168).

Natomiast dla klimatu odczuwanego w pracy lub na uczelni odpowiednie wyniki wynoszą:

- klimat: 189,50 pkt,
- klimat pożądanego: 83,63 pkt,
- klimat oczekiwany: 105,88 pkt.

W poszczególnych skalach:



Rys. 40. Skala jakości życia i klimatu

Maksymalne wyniki w skalach przeżyć cielesnych i ruchliwości to 24 pkt, w pozostałych zaś skalach: 48 pkt.

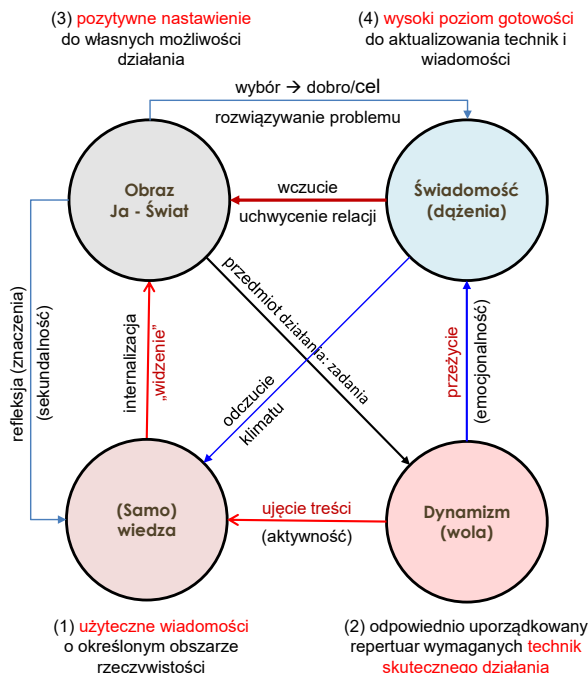
Jak widać:

- w wymiarach jakości życia dominują przeżycia związane z relacjami osobowymi,
- w klimacie odczuwane są przeżycia zmysłowe oraz twórczość (moralna i techniczna),
- w kryterium przeżyć cielesnych oraz ruchliwości występuje deficyt klimatu,
- w wymiarze działalności klimat w pracy lub na uczelni zaspokaja jakość życia (pożądaną i oczekiwaną).

Passio i actio, czyli dzianie się i działanie

Ważnym wskaźnikiem stanu podmiotu jest relacja pasywnych doznań i aktywnego działania. Dominacja „dziania się” prowadzi do stresu i utraty gotowości do „działania”. Polega to na tym, że nawet jeśli dana osoba posiada niezbędne wiadomości i umiejętności, to nie jest w stanie z nich skorzystać (rys. 41).

M. Kulczycki wyróżnia cztery grupy czynników, które warunkują sprawne rozwiązywanie problemów. Powstają one jako wytwór nieprzechodni działania, wyjaśniają specyfikę charakterów i określają przygotowanie do podejmowania zachowań. Są to: wiadomości, umiejętności, pozytywne nastawienie i gotowość. Zostały one omówione przy okazji omawiania kompetencji zawodowych (zob. s. 92).



Rys. 41. Przygotowanie do rozwiązywania problemów

Na powyższym rysunku widać, że nasilenie dyspozycji charakterologicznej „emocjonalność” może prowadzić do orientacji na odczucia wewnętrzne (jakość życia), a więc na poszukiwanie sprzyjającego klimatu. Jeśli podmiot poddaje refleksji treść swoich odczuć (dyspozycja „sekundalność”), to może uwzględnić wyniki tej refleksji w twórczości wewnętrznej, co znajduje swój wyraz w określonym ukierunkowaniu życiowym. Jest to zwykle ukierunkowanie na relacje międzyludzkie. Jak to zauważył D. Super, osoby oddane wartościom są uwikłane w relacje, starają się służyć potrzebom innych ludzi. Osoby takie nie podejmują aktywności zadaniowej, a więc nie zmieniają sytuacji, lecz rozwiązują problem swoje i innych w danej sytuacji. Stąd posiadają niskie wyniki w dyspozycji do „aktywności”. W konsekwencji osoby takie nie tworzą własnej kultury bycia, lecz uczestniczą w kulturze otoczenia.

Istotne jest zatem, jaka to jest kultura. Może to być każda kultura organizacji, ponieważ osoby refleksyjne szybko nabywają niezbędnej wiedzy i uczą się określonych zachowań przez dostosowanie się do wymagań. Ważne jest, czy znajdują w danej organizacji oczekiwany klimat. Jeśli jest to organizacja

społeczna, taka jak np. szkoła, wówczas powstaje spójność pożądanego jakości życia i klimatu.

Jeśli natomiast jest to organizacja techniczna, może dojść do niespójności pomiędzy oczekiwaną jakością życia a doświadczanym klimatem. Dla ścisłości trzeba podkreślić, że może do tego dojść, lecz nie musi. Jeśli bowiem pożądana jakość życia jest związana z pasywnym uczestnictwem we władzy innych, z pewnym „dystansem władzy” — jak to ujmują Geert Hofstede i Gert Jan Hofstede — to również w kulturze technicznej osoba taka może znaleźć swoje zaspokojenie w odczuwanym klimacie.

Analizowany wcześniej przypadek bankowca jest związany właśnie z taką konstelacją czynników. Osoba o charakterze uczuciowca (wysoka emocjonalność, niska aktywność i refleksyjność) nieźle funkcjonuje w klimacie organizacji technicznej (ekonomicznej). Kryzys pojawia się w momencie awansu na stanowisko kierownicze, gdyż wówczas na owym kliencie zaczęła ciążyć odpowiedzialność za funkcjonowanie działu organizacji. Wymaga to aktywności, rozumianej jako dyspozycja do spontanicznego pokonywania przeszkód, jakie pojawiają się w realizacji zadań, a tej klient nie posiada. Pozytywne nastawienie do własnych możliwości działania gwarantowało pewną sprawność działania, do momentu gdy pojawiła się utrata gotowości (zob. rys. 41, s. 134). Została ona spowodowana utratą doznań związanych z partnerskimi i przyjacielskimi relacjami z innymi: klient musiał kierować swoimi dawnymi kolegami, a nie służyć ich potrzebom. W rezultacie nastąpiło gwałtowne pogorszenie odczuwanego klimatu i załamanie sprawności działania.

Inaczej układa się kariera zawodowa, kiedy osoba emocjonalna uczy się rozwijać aktywność zadaniową, a więc podejmuje własne działania, które służą radzeniu sobie ze stresem. Aktywność taką cechuje nierespektowanie wymagań sytuacji; są to działania zgodne z potrzebami podmiotu, lecz często nieadekwatne do sytuacji. Powstaje zatem bardzo swoista kultura bycia: osoby takie nie wchodzą w kulturę otoczenia, lecz tworzą własną kulturę. Jest to styl charakterystyczny dla osób o charakterze pasjonata.

5. ŚWIADOMOŚĆ ORGANIZACJI

Świadomość a obraz rynku pracy

Zasadniczym walorem każdej organizacji jest jej doświadczenie. W doradztwie zawodowym przyjmuje to postać koncepcji tzw. kapitału kariery. Jak pisze Augustyn Bańka, są to „elementy obiektywne i subiektywne, [które] stanowią podstawę kapitału kariery i w związku z tym muszą podlegać stałej rewitalizacji, odnawianiu i wzmacnianiu” (2007, s. 53)⁶⁰. Podobnie przedstawia się doświadczenie obiektywne i subiektywne przedsiębiorstwa. O świadomości organizacji mówi się w tej pracy analogicznie, jak mówi się o wiedzy organizacji bądź też o organizacji uczącej się. Jest tak dlatego, że organizacja wzbogaca się nie tylko w obiektywną wiedzę, lecz i w subiektywne doświadczenie. Są to dwa dopełniające się aspekty jej funkcjonowania.

Pojęcie świadomości zostało już szczegółowo omówione: wyżej rozróżniono świadomość jako czynność przeżywania relacji (wartości) oraz świadomość jako wytwór, to jest stan uczuć, pragnień i dążeń. W jakim więc sensie mówi się tu o świadomości organizacji? Termin „organizacja” odnosi się zarówno do ludzkiej organizacji psychicznej w jej aspekcie cielesnym, zmysłowym i duchowym, jak i do organizacji, jaką jest przedsiębiorstwo, które stanowi poszerzenie osobowości na jej otoczenie niematerialne, na wszystko, co określa się terminem „moje” (Nuttin, 1968). Przedsiębiorstwo jako organizacja jest wytworem czynności organizowania; jest to jedna z kluczowych czynności menedżerskich. Na tę czynność, jak również na planowanie ma wpływ zarówno wiedza, jak i dążenia. Człowiek dąży do panowania nad otoczeniem⁶¹, posługując się

⁶⁰ „Kapitał kariery, jako zakumulowane kompetencje, jednostka uzyskuje w toku edukacji, pracy, doświadczenia życiowego, doświadczenia społecznego i kulturowego. Kapitał kariery może narastać lub tracić na wartości” (Bańka, 2007, s. 72).

⁶¹ „Człowiek dlatego ma czynić sobie ziemię poddaną, ma nad nią panować, ponieważ jako «obraz Boga» jest osobą, czyli bytem podmiotowym uzdolnionym do planowego i celowego działania, zdolnym do st a n o w i e n i a o s o b i e i z m i e r z a j ą c y m d o s p e ł n i e n i a s i e b i e. Jako osoba jest tedy człowiek podmiotem pracy” (Jan Paweł II, 1986, s. 15).

metodą przetwarzania rozmaitych zasobów na wytwory, czyli pracą. Kiedy jego wytwory przybierają kształt organizacji czy to domostwa, czy to miejsca świadczenia usług lub produkcji dóbr, to zawsze zasadniczym elementem organizacji jest wiedza oraz stan dążeń, np. dążenie do zdobywania panowania nad otoczeniem przyrodniczym oraz przewagi konkurencyjnej (Lencioni, 2013). *Ś w i a d o m o ś ć o r g a n i z a c j i* (przedsiębiorstwa) jest to niematerialny sposób istnienia podmiotu rynkowego (podmiotu prawa). Jest to wytwór przeżycia położenia rynkowego firmy przez osoby, które tworzą ów podmiot. W przeżyciu tym można wyróżnić dwa aspekty: aspekt pasywny — klimat, oraz aspekt aktywny — kulturę. Kultura jest sposobem radzenia sobie z klimatem, np. budowanie domów, które chronią przed działaniem czynników atmosferycznych. Ale jest też sposobem kształtowania natury wedle własnego pomysłu.

Pierwszym wytworem trwałym jest doświadczenie klimatu. Krystalizuje ono jako pragnienie nawiązania relacji, które są odczuwane jako pożądane. Przykładowo nauczyciel pragnie relacji, które służą dojrzewaniu wychowanka. W tym celu stwarza relacje autoteliczne, w których uczestniczy wychowanek; są to tzw. sytuacje wychowawcze. Aspekt aktywny to zachowania przeżywane jako wartościowe. Zachowania służą zaspokojeniu pragnień lub wymagań zewnętrznych. Składają się one na kulturę. Zachowanie może służyć doznawanym wartościom lub też kreować wartości, wówczas podmiot dąży do ich urzeczywistnienia⁶².

Stan świadomości, czyli stan pragnień i dążeń osoby, określa jakość życia. Stan ten może być odczuwany, czego wytworem jest samowiedza. Treści samowiedzy odzwierciedlają się umysłowo w postaci obrazu położenia życiowego. W obrębie tego obrazu spontanicznie lub w procesie refleksyjnego projektowania zarysowują się cele i sposoby ich realizacji.

W organizacji projektowanie celów i sposobów działania jest to zadanie osób, które pełnią funkcje kierownicze. Świadomość organizacji jest wytworem kultury umysłowej osób kierujących instytucją. Osoby te nie tylko kierują organizacją w znaczeniu podejmowania decyzji, lecz orientują się też w położeniu rynkowym firmy i określają cele oraz sposoby ich realizacji, a więc jej u k i e r u n k o w a n i e na rynku oraz sposób, w jaki instytucja jest zorganizowana.

Termin „rynek” oznacza nie tylko rynek pracy, a więc rozmaite zasoby, które są przetwarzane na wytwory. Rynek to również, czasem przede wszystkim, świat wartości. Jest to świat dóbr i wartości przeżywanych (au-

⁶² Mieczysław Kreutz (1947) wyróżnił dwa typowe sposoby uprawiania profesji nauczycielskiej: nauczyciel-wychowawca i nauczyciel-specjalista. Ten drugi przekazuje wiedzę przedmiotową (realizuje programy nauczania).

totelicznych), wobec których praca jest służebna. Również każdy produkt (wytwór) musi mieć wartość rynkową.

Określone w planowaniu kierunki aktywności osiąga się poprzez działania celowe. Zarządzanie bowiem jest to „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” (Griffin, 1998, s. 38).

W każdym istotnym aspekcie zarządzania widać wpływ świadomości, klimatu i kultury. Dotyczy to zwłaszcza procesów decyzyjnych, których wytworem są cele. Bezpośrednim kontekstem, w jakich pojawiają się cele, jest obraz rynku pracy i obraz przedsiębiorstwa, jakim dysponuje kadra kierownicza. Istotna jest nie tylko jakość tego obrazu, ale też jego geneza⁶³. Zalecana jest orientacja obiektywna, oparta na wynikach badań, a więc tzw. marketing. Jednak pojawia się też orientacja o genezie osobistej, która jest raczej intuicyjna (pocuciowa) niż abstrakcyjna. Intuicja pozwala na dostęp do tzw. wiedzy ukrytej (Jarosiewicz, 2010a). Charyzmatyczni przywódcy stwierdzają, że w każdym etapie zarządzania znaczny udział ma intuicja.

Niniejsza praca ma wyjaśnić, na czym polega owa „wiedza ukryta”. Przyjmuje się tu, że jest to świadomość położenia organizacji. Jest zasadnicza kwestia dla organizacji, która żyje w świecie wartości, a nie tylko rzeczy. Pytanie brzmi, jak zapewnić sobie dostęp do tej specyficznej wiedzy, zapośredniczonej nie przez poznanie, lecz przez przeżycie. Pragnienia i dążenia są odczuwane intuicyjnie, lecz często pozostają nienazwane i nie stają się elementem obrazu rzeczywistości. Jedną z przyczyn jest dominująca orientacja ekstrawertywna, zrozumiała w działaniach rynkowych. Cameron i Quinn (2003) określają to jako orientację na „pozycję w otoczeniu”. Wskazują zarazem na orientację introwertywną, która sprzyja zaangażowaniu i integracji wewnętrznej organizacji.

W praktyce, aby sięgać do intuicji jako ukrytych zasobów, z jakich czerpie myśl, powstały rozmaite techniki, które mają wzbogacać myślenie o tzw. treści gorące, jak choćby prosta metoda „burzy mózgów” i jej podobne.

Wielopoziomowość obrazu (treści abstrakcyjne i intuicyjne), a zwłaszcza uwzględnienie różnych źródeł pozyskiwania treści (treści obiektywne i subiektywne), jest bardzo istotna, gdyż w obrębie tego obrazu projektuje się działania organizacji. Co do celów, to muszą one uwzględniać nie tylko stan r z e -

⁶³ Kulczycki podaje, że można wyróżnić „ze względu na jakość — [orientację] obrazową, abstrakcyjną i pocuciową (intuicyjną). Uwzględniając zasadnicze źródła ich treści — prywatną, obiektywizującą, zapożyczoną” (1990, s. 21).

c z y, ale też stan p r a g n i e ń, stany związane z przeżywanymi relacjami podmiot — otoczenie. Pragnienie jest źródłem i n n o w a c j i, podczas gdy poznanie jest motywem u s p r a w n i e n i a tego, co już istnieje na rynku.

Natomiast sposoby osiągania celów Griffin określa terminem „działania”. Są to rozmaite interakcje, czyli relacje instrumentalne, które pozwalają na przetwarzanie materiałów i powstanie produktu lub wykonanie usługi. I tu znowu pojawia się znamienna dwoistość. Działanie to nie tylko tzw. zadania sytuacyjne, które przekładają się na polecenia wydawane pracownikom. Jest to również cały zbiór sytuacji problemowych. Sytuacje te są generowane przez relacje zależności, a więc wartości, które są niezbędne dla funkcjonowania każdej organizacji, również dla przedsiębiorstwa. Nawet jeśli jest to firma typowo produkcyjna, to i ona jest zależna od swego otoczenia, choćby w aspekcie możliwości pozyskania wysokiej jakości kadry. W firmach usługowych, a zwłaszcza działających w dziedzinie kultury, znaczenie wartości staje się zasadnicze.

W ujęciu Patricka Lencioni’ego wyrazem organizacji świadomej jest organizacja określona przez niego jako zdrowa (*healthy*). Jest to zrozumiałe, gdyż relacje zależności, wokół których koncentruje się przeżycie, są niezbędne dla życia i rozwoju organizacji, czyli do jej zdrowia.

Organizacja staje się zdrowa, a nie tylko sprawna (*smart*), jeśli zespół menedżerów koncentruje się nie tylko na otoczeniu firmy, ale skupia swoją uwagę na jej „wnętrzu”. Wyróżnia on pięć dyscyplin, czyli zestawów czynności, które są niezbędne w budowaniu „zdrowej” organizacji. Dyscyplina pierwsza, zasadnicza, dotyczy z g r a n i a zespołu, czyli właśnie organizowania zespołu wokół pewnych wartości. Trzy kolejne dyscypliny (zapewnienie jasności, komunikowanie jasności i umacnianie jasności) obejmują s p r a w n e działania zewnętrzne. Jak podaje Lencioni (2013):

DYSCYPLINA 1: Budowanie zgranego zespołu przywódczego

Organizacja po prostu nie może być zdrowa, jeśli ludzie zobowiązani do jej prowadzenia nie są zgrani pod względem swoich zachowań na pięć fundamentalnych sposobów. W organizacji każdego rodzaju, od korporacji po dział w korporacji, od małej jednoosobowej firmy po kościół czy szkołę, dysfunkcjonalność i brak zgrania na górze w nieunikniony sposób prowadzi do braku zdrowia wszędzie.

DYSCYPLINA 2: Zapewnienie jasności

Oprócz konieczności zgrania zachowań zespół przywódczy zdrowej organizacji musi być jednakowo ukierunkowany intelektualnie i przekonany do tych samych odpowiedzi na sześć prostych, ale niezwykle istotnych

pytań. Nie może być żadnych niezgodności wśród liderów co do tych fundamentalnych spraw.

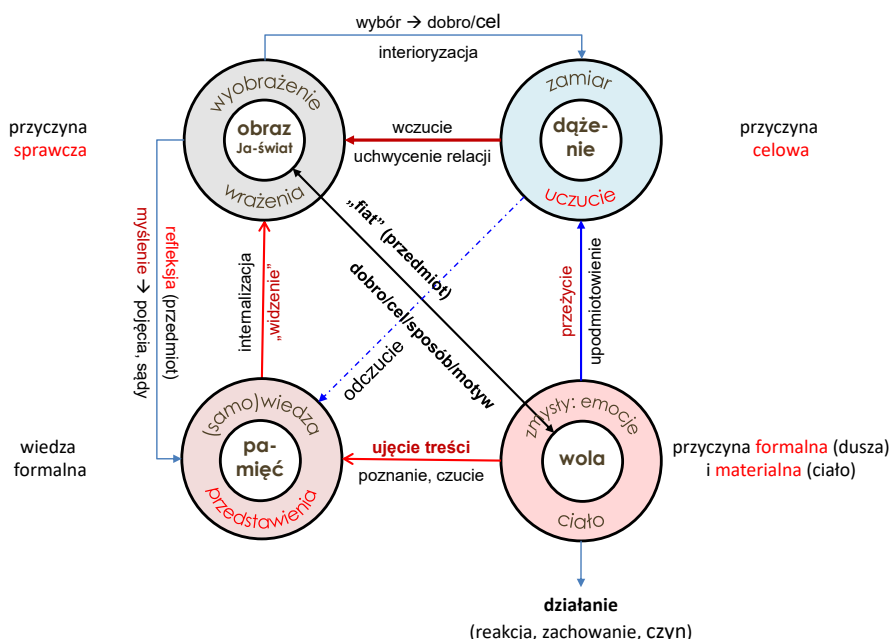
Kolejne dwie dyscypliny to komunikowanie jasności i umacnianie jasności. Jasność to niewątpliwie aspekt intelektualny, czyli relacje instrumentalne, zadaniowe. Sprawne działanie wymaga jednak wcześniej zbudowania wspólnoty dążeń

Wspomniane pięć sposobów integracji zespołu liderów to: budowanie zaufania, sztuka konfliktu, osiągnięcie zaangażowania, przyjęcie odpowiedzialności, skupienie na rezultatach.

W budowaniu jasności zasadnicze znaczenie ma refleksja nad wartościami. „Nie da się przecenić znaczenia wartości – pisze Lencioni – ponieważ określają osobowość organizacji”. Organizacja „będzie w naturalny sposób atrakcyjna dla odpowiednich pracowników, a odstręczająca dla nieodpowiednich. To sprawia, że rekrutacja będzie znacznie łatwiejsza” (Lencioni, 2013, s. 116)

Znaczenie wartości na różnych poziomach organizacji

Udział wartości (relacji autotelicznych) jest różny na różnych poziomach funkcjonowania organizacji. Inne zadania i problemy ma osoba kierująca, inne zaś personel wykonujący polecenia:



Rys. 42. Tworzenie i komunikowanie zadań

Przedmiotem wysiłku menedżera są przede wszystkim problemy rynkowe (np. pewne wyczucie trendów rynkowych), a także rozwój firmy w zmiennym otoczeniu, a przez to również zabezpieczenie materialne. Problemy pracownika to zabezpieczenie materialne, które pozwala na rozwiązywanie jego pozostałych problemów życiowych, np. rodzina, odpoczynek itd. (zob. rys. 18: Problemy bytowe w ujęciu M. Kulczyckiego). Ale jest to również rozwój zawodowy i wartościowe relacje zawodowe. W związku z tym w karierze zawodowej pracownika pojawia się intuicyjne poszukiwanie odpowiedniego klimatu i kultury organizacyjnej. Warto zauważyć, że ważną kompetencją wspólną dla kierujących i wykonawców jest komunikacja (szerzej rozumiane kompetencje społeczne według Katza⁶⁴).

Problemy rynkowe, które rozwiązuje menedżer, są generowane przez położenie rynkowe firmy. Jak to wykazali Cameron i Quinn (2003), w badanych przez nich firmach dominuje kultura adhokracji i kultura rynku, a więc jest to orientacja na innowacyjność i elastyczność, a także na konkurencję, która sprzyja efektywności. Tymczasem pracownicy oczekują kultury klanu, a więc są zorientowani na uczestnictwo w organizacji.

Świadomość a podejmowanie decyzji

Od kierowników oczekuje się podejmowania decyzji racjonalnych, tj. opartych na danych ilościowych, nie zaś jakościowych. Jest to widoczne np. w instytucjach szkolnych, w których dla dyrektora liczą się średnie ocen, pozycja szkoły w rankingach itp. Tymczasem nauczyciele, którzy mają bezpośredni kontakt z odbiorcami usług szkoły, tj. z dziećmi i rodzicami, są skłonni uwzględniać wartości, a więc relacje z uczniami, ich pragnienia i oczekiwania.

Można przyjąć (na podstawie badań kultury organizacyjnej), że udział świadomości (tj. treści intuicyjnych) w podejmowaniu decyzji rośnie wraz ze stopniem uwzględnienia relacji autotelicznych w zachowaniu. Rola nauczyciela to przede wszystkim relacje oddania i uwikłania⁶⁵ w relacje z uczniem i rodzicem, a więc sprawy wewnętrzne szkoły, a relacje instrumentalne, tj. zadania dydaktyczne, dopełniają te relacje. Natomiast rola dyrektora to

⁶⁴ Robert L. Katz (1974) wyróżnił trzy podstawowe rodzaje umiejętności kierowniczych: techniczne — zdolność posługiwania się narzędziami, metodami i technologią w określonej specjalności, społeczne — zdolność do współpracy i nawiązywania kontaktów z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania, koncepcyjne — umysłowa zdolność koordynacji oraz integrowania interesów i działalności organizacji.

⁶⁵ W języku zaproponowanym przez D. Supera (Super, 1957; Paluchowski i Hornowska, 2002).

głównie dbałość o relacje instrumentalne, tj. podejmowanie działań opartych na wiedzy o rynku, które budują pozycję w otoczeniu zewnętrznym. Oczywiście jest to tylko ogólna prawidłowość, gdyż charyzmatyczny dyrektor oprócz wiedzy ma pewne wyczucie sytuacji rynkowej i kierując się wiedzą ukrytą, tworzy wartościowe oferty edukacyjne.

Cameron i Quinn wskazują na konieczność zmiany kultury organizacyjnej (2003). Powstaje zatem pytanie: Na czym oprócz planowanie zmiany? Diagnoza kultury wskazuje na stan aktualny. Oczekiwania — na stan pożądany. A zatem potrzebne są narzędzia do pomiaru tego, co jest pożądane. Można przyjąć, że kierunek zmian określa świadomość organizacji związaną z dążeniem do poprawy położenia rynkowego. Dążenie to może być obiektywizowane poprzez pomiar klimatu zarówno odczuwanego, jak i oczekiwanego⁶⁶. Klimat oczekiwany określa kierunki zmian i przekłada się na kulturę organizacji.

Powszechnie potwierdza się wpływ pragnień i dążeń na myślenie i podejmowanie decyzji (Kozielecki, 1987; Tysza, 2010). Jednakże nie wolno widzieć w nich tylko odchylenia od racjonalności (Lewicka, 1993), lecz istotny element procesu decyzyjnego, element podmiotowy. Stany oczekiwane, a więc stany świadomości, są ważnym elementem myślenia i planowania, zarówno strategicznego, jak i taktycznego. Obowiązuje pewna kultura myślenia, a następnie kultura działania otwarta na spontaniczne wybory (Jarosiewicz, 2013f). Świadomość jako czynność stanowi wytwór przeżywania wartości, jako wytwór zaś dana jest jako ukierunkowanie instytucji jej wizja i misja. Na ukierunkowanie składają się cele organizacji, a więc to, co mają zamiar osiągnąć osoby kierujące.

Sprawność i skuteczność organizacji

Sprawność jako funkcja kultury

Zadaniem menedżera jest sprawne i skuteczne osiągnięcie celów organizacji (Griffin, 1998). Cele te mogą się różnić istotnie co do swej treści: mogą to być cele techniczne, a więc zmiany stanów rzeczowych, i cele podmiotowe, czyli bezpośrednie zaspokajanie potrzeb. Zastosowane sposoby osiągania celów mają się cechować sprawnością i skutecznością. Ponadto muszą być zgodne z możliwościami wykonawców i adekwatne do warunków otoczenia.

⁶⁶ Służy do tego kwestionariusz; zob. rozdział 2.4.

Marian Kulczycki wymienia trzy aspekty sprawności działania: ekonomiczność, elastyczność i przewidywanie skutków ubocznych realizacji (1990). W każdym z tych aspektów istotne znaczenie ma stan świadomości.

E k o n o m i c z n o ś ć polega na tym, aby odpowiednio zarządzać swoimi zasobami. Działanie, które pochłania zbyt dużo sił i środków, jest nieekonomiczne, a więc niesprawne. Początkowo większość działań jest mało sprawnych, dopiero nabieranie wprawy, wprowadzanie procedur itp. powoduje, że pojawia się spontaniczna gotowość do działania. Sprawność to tyle samo, co kultura danej osoby rozumiana jako jej charakter. Charakter traktuje się jako zestrój dynamizmu podmiotu, a więc jego integrację, jaką osiąga się drogą ćwiczenia (Jarosiewicz, 2012a). Natomiast kultura organizacyjna jest to wypadkowa sprawności osób, ich postępowania, której wytworem zewnętrznym są m.in. obyczaje i procedury panujące w organizacji. Ochroną przed wyczerpaniem zasobów jest odczucie stanu potrzeb, dane jako przeżycie deficytu (np. zmęczenie) i pragnienia (np. odpoczynku, zmiany pracy itd.). Tzw. twardy mężczyzna jest w stanie przechodzić zawał serca i umrzeć na stojąco, gdyż nie odczuwa stanów swego organizmu. Podobnie twarde, dyrektywne zarządzanie jest zamknięte na sygnały oddolne, na odczucia pracowników. Prowadzi to do obniżenia sprawności, a nawet do zupełnej utraty gotowości do działania. Ważną cechą działania jest jego szybkość. Jak podaje Kulczycki: „z ekonomicznością realizacji programu łączy się ściśle tempo rozwiązań. Powinno ono być takie, żeby przynosiło optymalne korzyści” (1990, s. 23).

Wymaga to odpowiedniego doboru osób, które realizują zadania. Tam gdzie trzeba działać szybko, sprawdzają się temperamentny sangwiniczne i choleryczne, w sytuacji zaś, gdy trzeba większej rozwagi i refleksji — osoby melancholiczne i flegmatyczne. **E l a s t y c z n o ś ć** polega na uwzględnianiu w działaniu nowych warunków, jakie pojawiają się w trakcie realizacji zadania. Jak podkreśla Kulczycki:

Zauważenie takich okoliczności i wzięcie ich pod uwagę ma bardzo duże znaczenie dla rozwijanej aktywności. Nie stanowi to rzeczy łatwej, gdy ma się do czynienia z dyskretnie i nieustannie zmieniającymi się warunkami (tamże).

Dyskretnie zmiany oczekiwań klientów to właśnie kwestia odczuwanego klimatu. Zmienny rynek wymaga zmian tu i teraz (Jarosiewicz, 2012a). Istotne jest też **p r z e w i d y w a n i e s k u t k ó w u b o c z n y c h r e a l i z a c j i** i konstruowanie programów działań awaryjnych. Jest to nie tylko zarządzanie stresem w organizacji, ale też zarządzanie kryzysowe (Regester, 2005).

Skuteczność zarządzania

Aspekt dopełniający sprawność to skuteczność, gdyż by odnieść sukces, potrzebna jest zarówno sprawność, jak i skuteczność. Skuteczność zapewnia powodzenie rynkowe podejmowanych przedsięwzięć. Czasem miesza się skuteczność ze sprawnością.

Potocznie przyjmuje się, że aby produkt osiągnął sukces rynkowy, musi posiadać cechę jakości. Niełatwo jednak określić, na czym ta jakość ma polegać. Andrzej Jacek Blikle w swojej pracy pt. *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu* (2014) uważa „zarządzanie kompleksową jakością (ang. *total quality management* — TQM) [za] uniwersalną metodę podnoszenia sprawności działania zespołów ludzkich”. Blikle wyjaśnia:

Termin „doktryna jakości” pochodzi ode mnie i został pomyślany jako hasło, które ma symbolizować ten nurt w grupie metod kompleksowego zarządzania jakością, który łączy się z osobami Edwardsa Deminga, Petera Druckera i Waltera Shewharta [...]. Najprostsza definicja dobrej jakości to: „brak wad” (2014, s. 26).

W gruncie rzeczy jest to doktryna sprawności wytwarzania. Jest to myślenie o wytwarzaniu skoncentrowane na wytworze, na jego pewnych parametrach, które stanowią jego jakość. Tak rozumiana jakość na zapewnić skuteczność w sprzedaży. Nie jest to oczywiście myślenie błędne, skoro podstawą oceny jakości jest wytwór. Jednak wartość wytworu można określić tylko w relacji do oczekiwań rynku.

Bliklego cechuje techniczne, czyli przedmiotowe rozumienie jakości jako cechy rzeczy i wytworów związanej z czynnością pomiaru. W tym rozumieniu samochód ma wysoką jakość, gdy się nie psuje (nie ma wad). Lepiej jednak w tym wypadku posłużyć się terminem „niezawodność” lub „doskonałość” produktu. Chleb (pączek) charakteryzuje się wysoką jakością, gdy nie czerstwieje przez określony czas, np. 24 godzin. Jest to zatem doktryna jakości opartej na procedurach kontroli jakości. Powszechne stosowanie tego zwrotu ilustruje, jak mocno ugruntowało się myślenie oparte tylko na pomiarze parametrów i wiedzy o ich uzyskiwaniu.

Warto zauważyć, że aby pączek miał cechę jakości, musi być smaczny w odczuciu klientów. Ściśle rzecz biorąc, pojęcie jakości wskazuje na aspekty zgoła inne niż to, co się da skontrolować. W pierwszym znaczeniu *j a k o ś ć* jest to różnica co do istoty: trójkąt to nie trapez, a chleb to nie pączek. Pewnym aspektem tak rozumianej jakości jest jakaś miara, np. obwód koła jest mniejszy niż czworoboku o tej samej powierzchni. Ale jest to tylko aspekt określonej wcześniej jakości. Np. iloraz inteligencji jest to pewna miara ilo-

ściowa jakości psychologicznej, jaką jest inteligencja⁶⁷. Inaczej definiuje się inteligencję, a inaczej jej miarę (IQ). Toteż *i l o ś ć n i e p r z e c h o d z i w j a k o ś ć*, lecz *j a k o ś ć w y r a ż a s i ę w i l o ś c i*.

W drugim znaczeniu jakość jest stanem świadomości związanym z przeżyciem wartości. W tym sensie mówi się właśnie o jakości życia, gdy życie to jest wartościowe dla danej osoby. W tym znaczeniu jakość zostaje sprowadzona do potrzeb podmiotu i jego wrażliwości. Jest to podmiotowe rozumienie jakości. Nawet doskonały wytwór pozbawiony wad może być bezwartościowy dla konkretnej osoby. Ponadto coś jest wartością tylko wtedy, kiedy ma określone parametry, np. nieświeża woda przestaje być przeżywana jako wartość i traci cechę jakości.

Sam William Edwards Deming, który wprowadził w Japonii statystyczne procedury kontroli jakości, pisał:

Zasada 3. Porzuć kontrolę dla zapewnienia jakości. Eliminuj (statystyczną) kontrolę jakości na rzecz tworzenia jakości wraz z produktem (1995, s. 23).

Dlaczego? Ponieważ jakość już nie jest wtedy solidnością, trwałością (samochodu, ubrania). W społeczeństwie konsumpcyjnym pojawiło się nowe pojęcie jakości: „Jakość — to, co zadowala, a nawet zachwyca klienta”. Powstaje retoryczne pytanie: Czy zadowala go tylko standard doskonałości? Produkt, który spełnia wyśrubowane kryteria doskonałości, można p o - d z i w i a ć, ale nie musi on budzić pragnienia ani zadowolenia.

W związku z tym w literaturze pojawia się określenie „oczekiwanie klienta”. Sam A. Blikle to wyczuwa, gdyż proponuje, aby wiedzę branżową poszerzyć o wiedzę pozabranżową. Wiedza ta oferuje „ludziom posiadającym wiedzę branżową metody zapewnienia stałej zgodności produktu ze standardem oraz stałego doskonalenia tego standardu zgodnie z oczekiwaniami klienta”.

Standard produktu i oczekiwanie klienta to dwa różne aspekty. Standard produktu i jego przeżywana jakość są aspektami uzupełniającymi się. Utrzymanie standardów wymaga wiedzy i umiejętności wytwórczych, które są zagwarantowane m.in. przez procedury kontroli wykonania. Natomiast przeżycie jakości wymaga utrafienia w oczekiwania klientów. Czasem określa się to mianem „wiedzy gorącej”. Polega ona na uchwyceniu r e l a c j i z klientem, czyli stanu świadomości organizacji. Jest to łatwe do zaobser-

⁶⁷ W języku koncepcji czynności i wytworów termin „intelekt” (inteligencja) oznacza pewien dynamizm człowieka (potencjał, zdolność), natomiast iloraz inteligencji to wynik pomiaru wytworów czynności intelektualnych.

wowania w branży gastronomicznej. Wytwór musi być przede wszystkim smaczny, estetyczny i umiejętnie podany — to wszystko łącznie tworzy odpowiedni (wartościowy) klimat dla klienta. Jest on przeżywany tak przez kelnera (kucharza), jak i klienta, ponieważ ma charakter relacji.

Należy tu dodać dwa uzupełnienia:

Po pierwsze, kierowanie się przeżyciem jakości ma swoje pułapki. Jest ono bowiem uwarunkowane wrażliwością klienta i jego potrzebami. W literaturze wyróżnia się potrzeby, quasi-potrzeby i antypotrzeby. W związku z tym zadowolenie klienta mogą powodować produkty, które nie mają obiektywnej wartości, w tym sensie, że nie są dobrami. Jest tak choćby z wartością, jaką ma cukier i wytwory, które go zawierają. Ponadto wrażliwość klientów jest wytworem ich wcześniejszych doświadczeń i zmienia się w czasie. Jednym z kryteriów jakości życia jest zmienność. Widać to szczególnie w zmienności mody, czyli sposobu ubierania się. Wszystko to powoduje, że jakość wymaga stałego monitorowania.

Po wtóre, w dyskusji na temat jakości trzeba odróżnić dziedzinę techniki od kultury. W dziedzinie techniki wytwarzania rzeczy decydujące znaczenie mają parametry techniczne wytworów (utrzymanie standardów). Pewnie dlatego przyjęło się mówić o kontroli jakości, a nie o kontroli dokładności wykonania. Natomiast w dziedzinie usług i dóbr kultury parametry techniczne tracą swoje centralne znaczenie. Żaden artysta nie stał się sławny tylko dlatego, że opanował technikę gry na instrumencie, choć i ten aspekt jest zauważany i podkreślany.

Znaczenie uczestnictwa w zarządzaniu

Analizowane w tej pracy zjawisko uczestnictwa (partycypacji) znajduje swoje odzwierciedlenie w literaturze. Na znaczenie uczestnictwa dla indywidualnego rozwoju zwracał uwagę A. Adler (1986), wprowadzając do obiegu myśli pojęcie zmysłu wspólnego (*common sense*). Karol Wojtyła zarysował w swojej pracy *Osoba i czyn* koncepcję uczestnictwa (1994). Na polu zarządzania Jerzy Mączyński badał zjawisko partycypacji w podejmowaniu decyzji (Mączyński, 1996; Jarosiewicz, 2000). Ryszard Stocki uznał partycypację w zarządzaniu za warunek sukcesu w biznesie (2003; 2008), ostrzegając przed ograniczaniem wolności w zarządzaniu:

Uznanie czyjejs wolności sprawia, że nie można nikomu nic kazać zrobić ani nikogo do niczego przymusić. Jeśli menedżer wie, że pod pozorami uległości i posłuszeństwa pracownika mogą kryć się nienawiść i pogarda, prowadzące z czasem do frustracji, odejścia z firmy i zwiększonego wskaźnika rotacji, nigdy nie zastosuje żadnej metody przymusu (2008, s. 24).

Stocki zwraca uwagę na różnicę między zarządzaniem zasobami a zarządzaniem opartym na pełnej partycypacji. W tym drugim podejściu dostrzega się osobę, jej wolną wolę oraz zdolność do uczestnictwa. Uwzględnienie transcendencji osoby w czynie wyjaśnia fakt, że w pracy zawodowej można mówić nie tylko o wytworach zewnętrznych, lecz także o tworzeniu charakteru (zob. Stocki, Prokopowicz i Żmuda, *Ontologia pełnej partycypacji*, 2008, s. 301).

Funkcja świadomości organizacji

Funkcją świadomości organizacji jest orientacja w p o ł o ż e n i u r y n k o w y m firmy. Była już mowa o analogicznym zjawisku przeżywania położenia życiowego przez podmiot jako genezie świadomości. Nie sprowadza się to tylko do wiedzy o jej otoczeniu. Przeżycie położenia rynkowego obejmuje świat wartości, a więc relacje autoteliczne, od których organizacja jest z a l e ż n a. Uwzględnienie tych relacji jest konieczne dla przetrwania i rozwoju na rynku. Jest to dosyć oczywiste w dziedzinie prostych usług. Jeśli kucharz nie gotuje smacznie, to restauracja zbankrutuje. Restauracja zatem musi dysponować swoście rozumianą samowiedzą, czyli wiedzą o relacji: usługa (produkt) — oczekiwanie klienta. Samowiedza taka jest stosunkowo łatwa do uzyskania przez personel, który bezpośrednio kontaktuje się z klientem. Innym sposobem jest badanie zadowolenia klientów z usługi.

Powstaje zasadnicze pytanie, na ile poszczególne doświadczenia i metodyczne pomiary zadowolenia klientów wpływają na ukierunkowanie firmy, na jej cele i sposoby ich realizacji. Badania klimatu organizacyjnego wykazały bowiem zasadniczą niespójność między klimatem aktualnym a oczekiwanym (Cameron i Quinn, 2003). Klimat oczekiwany związany jest z cieplejszymi relacjami uczestnictwa i zaangażowania, właściwymi dla kultury klanu.

Rodzaje świadomości organizacji

Trzy rodzaje świadomości organizacji

Świadomość organizacji, rozumiana jako trwały stan pragnień i dążeń jej uczestników, jest zjawiskiem złożonym, zwłaszcza z uwagi na różną genezę jej treści. Dążenia te wąsko pojęte dotyczą tylko stanów podmiotu, pojęte zaś szeroko — wartości sytuacyjnych i ponadsytuacyjnych. W związku z genezą można mówić o różnych rodzajach świadomości. Aspektem dopełniającym genezę jest jakość umysłowego odzwierciedlenia tych treści.

Można wyróżnić świadomość stanu organizacji, doznawaną świadomość położenia rynkowego i świadomość oczekiwaną. Natomiast obraz położenia firmy może być intuicyjny, obrazowy lub pogłębiony (abstrakcyjny). Szerokość ujmowanych wartości i głębia ich intelektualnego odzwierciedlenia stanowią dwa uwarunkowania rozwijanej działalności firmy na rynku pracy.

Świadomość stanu organizacji można przyrównać do zdrowia żyjącego podmiotu. W aspekcie możliwości rozwijania aktywności można wtedy powiedzieć o wydolności organizacji w znaczeniu jej podstawowej sprawności. T. Listwan wyróżnia dwa cele zarządzania kadrami: „ukształtowanie sprawnej kadry” oraz „pobudzenie» kadry do działania” (2004).

Świadomość położenia rynkowego jest związana z doznawaniem specyficznych dla danej organizacji relacji autotelicznych. Są to relacje na poziomie sytuacji i relacje ponadsytuacyjne. Relacje sytuacyjne to zwykle odniesienie do docelowego klienta. Może to być dziecko w szkole lub nabywca samochodu. Na tym poziomie odbywa się test jakości wytworu, produktu lub usługi. Zadowolenie klienta przekłada się na jego oczekiwane (wartościowe) działanie: decyzję o zakupie i w konsekwencji wysoką ocenę produktu i cenę. Doznania takie i ich przeżycie ożywiają niejako cały system i stają się impulsem rozwojowym.

Warto zauważyć, że tak bardzo doceniane w zarządzaniu jakością zadowolenie klienta może potwierdzać — lub nie — kierunek działania, lecz go nie tworzy. O ile jeszcze można nim się kierować w prostych usługach, takich jak np. pieczenie pączków, to przestaje ono wystarczać w produkcji samochodów lub w edukacji. W działaniu niezbędne są cele, czyli stany przedmiotowe, dane umysłowo. Geneza tych celów jest zwykle związana z doznaniem dobra. Oczywiście nie chodzi o jakieś czyste dobro, lecz dobro dane w relacji do kogoś lub czegoś, kto (co) dobro wskazuje i reprezentuje. Dąży się więc nie tylko do tego, aby widzieć i słyszeć klienta, ale aby widzieć jego dobro. Dobro to jest określone przez określoną teorię i jej założenia. Nawet na rynku usług materialnych zawsze istnieją pewne ciała, w których dana organizacja uczestniczy. Jest to kuratorium (ministerstwo) w przypadku szkół lub izby rzemieślnicze. Wielkiego znaczenia nabiera to w przypadku tzw. wolnych zawodów, jak psycholog, muzyk bądź lekarz. Zawsze można wskazać źródło wartości, które ukierunkowują aktywność zawodową. Źródłem tym jest określona teoria (szerzej: szkoła, jaką prezentuje dany profesjonalista), z której czerpie się założenia dla praktyki czy

to terapii psychologicznej, czy to działalności edukacyjnej. Powiada się, że „teoria bez praktyki jest jak wóz bez osi”, można tu dodać, że praktyka bez teorii jest jak wóz bez drogi. M. Kulczycki wskazuje na tzw. *problemy i ntegryjne*, na które „składają się zagadnienia dotyczące znalezienia naczelných ideałów życiowych, sposobów ich realizacji i zachowania się w sytuacji porażek i sukcesów” (1985a, s. 10; zob. rys. 17). Rozwiązanie tych problemów wpływa na sprawy wewnętrzne organizacji i jej integrację (Cameron i Quinn, 2003; zob. rys. 20), s. 79. Badania empiryczne potwierdzają, że oczekiwania pracowników związane są z kulturą klanu, innymi słowy, zatrudnieni dążą do tego, aby organizacja była zintegrowanym ciałem. Warunkiem tej integracji jest świat wartości.

Trzecim poziomem dążeń w organizacji jest *świadość oczekiwania*, czyli cele organizacji przybliżane w jej misji i wizji. *Misja* wiąże się ze światem wartości, z którego czerpie się założenia: wartości (*ethos*) i zasady działania (*agos*). *Nawizję* składają się stany przedmiotowe będące wytworem twórczości umysłowej. Tworzą one ukierunkowanie organizacji i powodują, że działania mają charakter intencjonalny, dążą ku pewnym celom, nie są tylko zachowaniem sytuacyjnym.

Pragnienia i dążenia na każdym z tych trzech poziomów muszą być poznane, aby stały się elementem obrazu rzeczywistości, w której działa organizacja. Obraz ten może być płytki: intuicyjny i opisowy (obrazowy), albo też pogłębiony — abstrakcyjny. Zazwyczaj treści świadomości (tzw. „ja” empiryczne) są odczuwane *intuicyjne*, jako tzw. wiedza gorąca. Na poziomie *obrazowym* pragnienia pojawiają się jako sytuacje i zachowania, które gwarantują przeżycie pożądanej jakości życia przez klienta. Przykładem takiego obrazowego podejścia jest postulat terapii skoncentrowanej na kliencie w ujęciu Carla Rogersa. Obrazy *abstrakcyjne* wymagają wprowadzenia pewnych pojęć ogólnych. Przykładem takiego myślenia jest koncepcja Z. Freuda, w której pojawiają się pojęcia: podświadomości, konfliktu, mechanizmu obronnego, wyparcia itp. Warto tu zauważyć, że aby treści przeżyć mogły stać się przedmiotem samowiedzy, niezbędne jest dysponowanie językiem technicznym zdolnym do ich poznawczego oznaczenia.

Spójność dążeń organizacji

Miedzy wskazanymi trzema poziomami świadomości organizacji pojawiają się niespójności. Jest tak przede wszystkim dlatego, że świadomość organizacji jest niejako zdeponowana w jej uczestnikach. Inną świadomość

położenia organizacji i jej zasadniczych wartości mają osoby, które tworzą jej świat wartości (kulturę organizacji), a inną szeregowi pracownicy, którzy uczestniczą w jej kulturze organizacyjnej, lecz mają z kolei bezpośredni kontakt z klientami.

Omawia się to na przykładzie organizacji świadczącej usługi doradztwa zawodowego. Doradztwo zawodowe uprawiane w koncepcji kapitału kariery czerpie swój kierunek z wizji człowieka jako samodzielnego podmiotu. Podmiot ten rozpoznaje swoje talenty i inwestuje je na zmiennym rynku pracy. Tymczasem bezpośredni kontakt z klientami wykazuje, że zwykle oczekują oni wskazania, jaki konkretny zawód bądź szkołę powinni wybrać. Powstaje zatem pytanie: Czym ma się kierować doradca, który pracuje w organizacji, jaką jest poradnia zawodowa?

Z jednej strony musi on widzieć i słyszeć konkretnego klienta, w czym niezbędna jest intuicja, wrażliwość i empatia. Z drugiej strony powinien też widzieć dobro klienta, do czego niezbędna jest określona koncepcja teoretyczna. W końcu musi posiadać określoną wizję działania doradczego. Wizja taka stanowi istotę kultury danej organizacji.

Dostrzeżenie zjawiska i postawienie pytania czy też problemu to już początek rozwiązania. Jak zauważa L. Wittgenstein: „Jeżeli da się w ogóle postawić pytanie, to można również na nie odpowiedzieć” (*Tractatus logico-philosophicus*, 2000, teza 5, 6). Niemniej dodaje też: „O czym nie da się mówić, to się musi przemilczeć”.

Podejmuje się tu problematykę świadomości organizacji, aby pokazać, że można jasno mówić o zjawiskach z natury swej niejasnych, tj. o pragnieniach i dążeniach tak indywidualnego podmiotu, jak i organizacji. Stawia to jednak przed badaczem określone wymagania. Znowu wypada zacytować Wittgensteina: „Aby móc nakreślić granicę myśli, powinniśmy poznać obie strony tej granicy [...], musieliśmy umieć pomyśleć, czego nie można pomyśleć”. Zaproponowana w tej pracy podmiotowa koncepcja świadomości oraz związane z nią ujęcie klimatu i kultury organizacyjnej wychodzi naprzeciw temu wyzwaniu.

ZAKOŃCZENIE

Przedsiębiorstwo określa się czasem jako „organizację wiedzy”. Niemiejsza książka nakreśla portret przedsiębiorstwa jako „organizacji świadomości”. Problematyka świadomości odżyła w dyskusji naukowej wraz z odkryciem *qualiów*. *Qualia* są to zjawiska subiektywne, związane z przeżyciem. Według Chalmersa ich geneza i funkcja jest do tej pory nieznana (2010). W *Świadomości organizacji* autor ujmuje świadomość jako istotny element życia osobowego, a zarazem jako konstytutywną cechę przedsiębiorstwa. Wyjaśnia miejsce świadomości w organizacji psychicznej oraz jej rolę w aktywności podmiotu, tak w jego życiu, jak i w pracy zawodowej. Stan świadomości podmiotu, a więc stan jego aktualnych pragnień i dążeń życiowych określa pożądaną i oczekiwaną jakość życia oraz to, w jaki sposób odczuwa on klimat w każdej organizacji (w małżeństwie, w szkole i w pracy).

Orientacja podmiotu na odpowiedni dla niej klimat to tylko jedna z funkcji świadomości. Człowiek intuicyjnie tak ukierunkowuje swoje życie prywatne i zawodowe, aby zapewnić sobie optymalny stan przeżyć i pragnień. Ukierunkowanie to określa jego charakter, czyli styl myślenia i postępowania. Ów styl określa kulturę w aspekcie indywidualnym. Kultura ma również swój wyraz grupowy. Wypadkową stylu myślenia i twórczości umysłowej jest pewna kultura organizacji, i to każdej organizacji: od małżeństwa i rodziny przez firmę rodzinną aż do przedsiębiorstwa. Pewnym przykładem tworzenia takiej kultury jest firma A. Blikle, założona przez Antoniego Kazimierza Bliklego, kierowana przez Andrzeja Bliklego. Jest to przykład tzw. kultury jakości (Blikle, 2014).

W literaturze uznaje się umysł menedżera (Nosal, 1993) za jeden z czynników, który określa kulturę organizacji. W tej pracy pokazano, że ukierunkowanie organizacji jako całości uzupełnia określona kultura organizacyjna. Jest ona wytworem twórczości praktycznej, wynikiem kształtowania sposo-

bu działania organizacji. Sposób ten określa charakter organizacji, czyli jej kulturę w praktyce.

Warto podkreślić, że kultura firmy jest zjawiskiem niespójnym. Kultura organizacji handlowej jest inna niż kultura organizacyjna jej działu księgowego czy też pionu kadrowego. Zjawiskiem, które da się obserwować i badać, jest różnica pomiędzy kulturą aktualną a kulturą oczekiwaną organizacji (Cameron i Quinn, 2003).

Praca *Świadomość organizacji* przedstawia model teoretyczny fenomenu świadomości, jak też metody badania zjawisk jakościowych. Autor zaproponował narzędzia do badania klimatu organizacji i jej kultury.

UZUPEŁNIENIA: PODSTAWOWE TEZY I POJĘCIA

Zebraane tezy dotyczące świadomości, klimatu i kultury organizacyjnej

Całość opisanych w książce zjawisk można ująć w następujących tezach na temat znaczenia świadomości w funkcjonowaniu organizacji.

1. Co to jest **świadomość**? Świadomość w ujęciu podmiotowym jest to niematerialny sposób istnienia podmiotu osobowego. Świadomość jest wytworem czynności przeżycia wartości, zarówno wartości doznawanych, jak i wartości związanych z wytworzonym obrazem siebie i świata, które określają jego ukierunkowanie życiowe. Świadomość jako wytwór jest ujmowana metaforycznie jako „strumień przeżyć” (James, 2002), jako „melodia” (Ingarden, 1987). Funkcją świadomości jest orientacja w położeniu życiowym. Świadomość jako wytwór jest to stan osoby, stan jej nie-trwałych przeżyć i trwałych pragnień oraz dążeń. Osoba przeżywa swoje położenie, tworzy sobie obraz siebie i świata, dąży do wyższej jakości życia (Kulczycki, 1998). Jakość życia jest związana ze stanem świadomości, natomiast kierunek dążeń, a więc cele i sposoby ich realizacji są określone przez strukturę umysłową, zwaną ukierunkowaniem życiowym.
2. Świadomość **organizacji** (przedsiębiorstwa) jest to niematerialny sposób istnienia podmiotu rynkowego (podmiotu prawa). Jest to wytwór spontanicznego przeżycia położenia rynkowego firmy oraz wytwór kultury umysłowej osób kierujących organizacją. Osoby te kierują organizacją, określają też jej ukierunkowanie na rynku, który jest nie tylko rynkiem pracy, ale przede wszystkim światem wartości. Jest to świat wartości wytworzonych lub świat dóbr i wartości przeżywanych (autotelicznych), wobec których praca jest służebna. Wartości przeżywane składają się na jakość życia, aktualny stan jego świadomości, zwany też metaforycznie

klimatem, z kolei wartości wytwarzane określają kulturę, zarówno kulturę osoby, jak i organizacji.

3. Co to jest **klimat**? Klimat jest to przeżywany świat wartości danych w doznaniu, odczuwany jako stan świadomości osoby w jej aktualnym położeniu życiowym. Na położenie to składają się relacje autoteliczne, które są przeżywane. Przedmiotem przeżycia jest wartość tego położenia, które może być dobre lub złe. Wytworem *n i e t r w a ł y m* przeżycia jest przyjemność lub przykreść oraz pragnienia, wytworem zaś *t r w a ł y m* — stan świadomości, tj. jakość życia osoby. Osoba nie tylko żyje, lecz dzięki świadomości przeżywa też jakość swego życia. Zarazem osoba dąży do podniesienia jakości życia, a tym samym do zmiany klimatu na bardziej korzystny.
4. Co to jest **kultura**? Termin „kultura” wskazuje na czynności i ich wytwory. Jako czynność kultura oznacza wysiłek myśli człowieka, jego twórczość wewnętrzną, którego wytworem są cele oraz sposoby ich osiągnięcia. Cele i sposoby są to przedmioty *w e n ę t r z n e*, które ujawniają się dopiero w zachowaniu⁶⁸. Jako wytwór zewnętrzny kultura jest to zachowanie będące wytworem materialnym osobowej czynności panowania sobie, tj. ukierunkowania swej woli. Zachowanie to nie „ja” (podmiot), lecz „moje” postępowanie. Zachowanie jest wytworem materialnym nietrwałym; utrwała się ono w dynamizmie podmiotu jako struktura temperamentu i charakteru.
5. Co to jest **rozwój**? Rozwój jest to względnie trwała zmiana stanu podmiotu, która jest wytworem przejścia od potencji (możliwości) do aktu. Zmiana ta jest wytworem czynności podmiotu, które są uwarunkowane przez czynniki środowiskowe i podmiotowe.
6. Co może ulegać zmianom, jakie stany? Na podstawie danych empirycznych można wyróżnić cztery sposoby istnienia podmiotu (oraz ich stany), które ulegają zmianie: dynamizm materialny („ja” dynamiczne) oraz mentalny obraz siebie i świata, przedstawienia poznawcze („ja” przedmiotowe) oraz stany świadomości, tj. dążenia osoby („ja” empiryczne).
7. Co to jest **zachowanie**? W języku koncepcji czynności i wytworów zachowanie jest wytworem rozmaitych czynności podmiotu⁶⁹. W aspekcie materialnym obejmuje czynność woli, która jest zdolnością do władania

⁶⁸ Zachowanie jest wytworem sztucznym, to jest wytworem celów poddanych refleksji i sposobów ich realizacji, a nie spontanicznie postrzeganych treści psychicznych.

⁶⁹ Jak podaje A. Lewicki, zachowanie „nie oznacza — jak w behawioryzmie — „reakcji na bodziec”, lecz kierowany przez osobnika akt, nastawiony na realizację jakiegoś ważnego dla osobnika celu czy też na unikanie zagrożenia” (1978, s. 16).

- sobą. Uwarunkowanie materialnie woli jest związane ze stanem dynamizmu, zarówno dynamizmu woli, jak i zintegrowanych zestrojów dynamizmu. Kierunek czynności jest określony przez przedmiot umysłowy lub przez uczucia, którym wola bezwiednie ulega. Przedmiot wewnętrzny określa zarówno cel, jak i sposób jego osiągania. Dzięki posiadaniu celów osoba w sposób wolny panuje sobie. Bezpośrednim elementem powodującym wolny akt woli, jej *fiat*, jest postanowienie.
8. **Motywacja** jest to oddziaływanie motywów na wolę. Każdorazowo podmiot uznaje, że motyw jest zgodny ze sposobem realizacji celu.
 9. Na czym polega *m e c h a n i z m* panowania sobie? Na czynność panowania sobie składają się cele oraz sposoby ich realizacji. *F u n k c j ą c e l u* jest zmiana stanu osoby, która wymaga zmiany położenia życiowego na bardziej optymalne (wartościowe). *S p o s o b e m* zmiany położenia życiowego są *z a d a n i a*, jakie należy wykonać, aby pożądaný stan osiągnąć.
 10. Co to jest **cel**? Cel jest to pewien rezultat (wytwór) nadający danemu procesowi jego kierunek, nim jeszcze proces ten został urzeczywistniony. Może to być stan rzeczy lub stan osoby. W technice cel jest to stan rzeczy do uzyskania przez zachowanie, np. przez większy dom czy wydajny silnik. W życiu natomiast celem jest zmiana stanu podmiotu, która wymaga zmiany relacji na takie, które umożliwiają zaspokojenie potrzeb. Zmianę relacji uzyskuje się poprzez zachowanie, które jest sposobem osiągania celu. Ponieważ, ogólnie rzecz biorąc, znaczeniem wytworu jest czynność, zachowanie zatem nabiera swojego znaczenia (*sensu*) w relacji do celu.
 11. Jaka jest **geneza** celów i sposobów? Cel jest wytworem czynności odzwierciedlenia stanu dążeń (*świadomości*) w postaci obrazu siebie i świata. Sposoby powstają poprzez wybór zachowań odpowiednich do celu i zgodnych z warunkami sytuacji. Czasem wybór sposobu jest poprzedzony decyzją, tj. aktem sądu, w którym orzeka się, które relacje dane w procesie rozstrzygania są odpowiednie dla podmiotu (celu). Określenie celu jest uwarunkowane stanem dążeń podmiotu i sprawnością samowiedzy, wybór zaś sposobu (decyzja) — jakością obrazu rzeczywistości i refleksją. Zachowanie ma być zgodne z potrzebami podmiotu i adekwatne do sytuacji zewnętrznej.
 12. Jakie są **uwarunkowania** panowania sobie? Warunkiem podmiotowym jest dynamizm woli (i podległy mu zintegrowany dynamizm zmysłowy i cielesny), który przejawia się w czynności podmiotowej władania sobą. Na ile osoba panuje swej woli, na tyle można mówić o wolnej woli (tj. o woli zależnej od osoby, a nie od sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej).

Czucie jest warunkiem przedmiotowym panowania sobie; dzięki czuciu ciało staje się pierwszym przedmiotem dla podmiotu. W języku koncepcji czynności i wytworów przedmiot ten staje się materiałem dla czynności sprawczego panowania sobie. Wytworem zaś czynności panowania sobie jest *r u c h*, który wyraża nie ciało i jego reakcje, lecz osobę.

13. Jakie są **wytwory** panowania sobie? Wytworem nietrwałym panowania sobie jest zachowanie. Jest to kultura, czyli sposób zachowania się. Wytworem trwałym panowania sobie jest zmiana stanu ciała (dyspozycja) i określona jego ruchliwość, a także zintegrowane zestroje dynamizmu podmiotu. Są to: temperament — zestrój ruchliwości ciała i dynamizmu emotywnego, oraz charakter: zestrój woli i dynamizmu zmysłowego. Kultura utrwała się w osobowości i charakterze. Osobowość to trwała struktura ważnych dla danej osoby relacji. W teście Achtnicha bada się ją jako skłonność do wyboru określonych relacji zawodowych.
14. Jaka jest **funkcja zachowania**? Podstawowe funkcje zachowania są dwie. Pierwsza to zmiana relacji podmiotu na bardziej wartościowe, a więc takie, które pozwalają na zaspokajanie potrzeb podmiotu; są to relacje zależności (autotelicznych). Drugą funkcją jest realizacja zadań poprzez relacje instrumentalne, które powodują materialne zmiany w sytuacji. Zatem funkcja zachowania jest dwojaka: realizacja zadań oraz rozwiązywanie problemów. Wytworem przechodnim zachowania jest zmiana materiału, czyli praca.
15. Co to jest **praca**? Praca jest to celowy i metodyczny wysiłek człowieka (wysiłek myśli, woli i ciała), który polega na przekształcaniu zasobów na wartościowe wytwory.
16. Jaka jest **relacja klimatu i kultury**? Klimat (jakość życia) i kultura (sposób zachowania) to zjawiska jakościowo odmienne, lecz dopełniające się, tj. komplementarne.

Podstawowe pojęcia modelu podmiotu osobowego w jego relacjach ze światem

Poniżej przedstawia się podstawowe pojęcia modelu wyjaśniającego zachowanie jako czynność podmiotu:

Poznanie jest to odczytanie informacji, czyli tego, czym dana rzecz jest (co to jest). Wytworem poznania jest treść psychiczna. Jest ono uwarunkowane zmianami w aparacie poznawczym. Zmysły same w sobie nie po-

zwalają na poznanie, lecz zdjęcie formy poznawczej rzeczy, czyli jakieś odcisnięcie się rzeczy w aparacie zmysłowym uwarunkowane jego konstrukcją, czyli wrażliwością zmysłową.

Doznanie jest to wytwór uczynnienia sfery emotywnej (dynamizmu zmysłowego), czyli zmiana stanu, która jest wytworem działania na podmiot. Innymi słowy, poznawanie przez ciało *B* jest wytworem działania ciała *A*. Wytwór ten to zmiana stanu (*habitus*).

Przeżycie jest czynnością osoby, która upodmiotawia wartości (relacje), uznając je za własne, tj. odpowiednie dla siebie. Wytworem przeżycia jest stan osoby, określany jako stan świadomości.

Świadomość jest to stan osoby. Stan ten jest wytworem przeżycia wartości. Funkcją świadomości jest orientacja w położeniu życiowym.

Osoba jest to struktura świadomościowa. Strukturę tę tworzą stany świadomości, tj. przeżycia, pragnienia (cielesne i zmysłowe) i dążenia. Są one odzwierciedlone jako „ja” (zaimek osobowy), w którym można wyróżnić (za W. Jamesem) „ja” cielesne, „ja” społeczne i „ja” duchowe.

Pragnienie jest wytworem przeżycia braku relacji odpowiednich dla podmiotu w aktualnym jego stanie.

Dążenie jest trwałym wytworem upodmiotowienia wartości. Wartości te dane są zarówno jako niejasne (intuicyjne) przeżycia, jak i jako jasne cele. Cel (przedmiot umysłowy) może być dany abstrakcyjnie lub obrazowo. Jeśli są to cele abstrakcyjne, mówi się o zamiarach osoby. Cele obrazowe tworzą dążenia uczuciowe (przyzwolenie na określone sytuacje). Przeżycie i pragnienie mogą być bezwiedne (są to stan osoby jako struktury świadomościowej) lub są dane przedmiotowo (aspektowo) jako cele. Dążenie — jest to jego funkcja — określa osobowy kierunek procesu aktualizacji dynamicznego podmiotu. Treścią dążenia jest dobro; dobro (dla) ciała, dobro zmysłowe i dobro duchowe. Dzięki dążeniom osoba jest ukierunkowana w swoim poszukiwaniu wyższej jakości życia (lepszego położenia życiowego). Materiałem, w jakim utrwała się dążenie, jest podmiot dynamiczny (substancja materialna).

Stan jest pojęciem bardzo szerokim, ogarnia każdy układ elementów, który można zobiektywizować, czyli ująć jako przedmiot. Ze stanem wiąże się węższe pojęcie dyspozycji. Według Kotarbińskiego „dyspozycja danego przedmiotu do danego zachowania się w danych warunkach” — to tyle, co: „układ własności danego przedmiotu, dzięki któremu przy nastaniu tych warunków zachowa się on w ten właśnie sposób”. „Dyspozycja do czegoś” — to zatem, innymi słowy, „zdolność do czegoś” (1986, s. 321).

Dobrem jest to, co odpowiada naturze w procesie jej aktualizacji (rozwoju).

Z uwagi na dążenie do dobra osoba wchodzi w relacje ze światem, które są przeżywane jako wartościowe. Przeżycie wartości (relacji) jest zmienne, zależy od stanu podmiotu i świata.

Cel jest to rezultat nadający danemu procesowi jego kierunek, nim jeszcze proces został urzeczywistniony. Ów rezultat jest to stan rzeczy lub stan podmiotu, który jest dany przedmiotowo (aspektowo). Stan rzeczy dany jest jako przedstawienie o genezie poznawczej (doświadczenie zewnętrzne), stan zaś podmiotu ma w swej genezie zarówno poznanie, jak i odczucie wewnętrzne (doświadczenie wewnętrzne). „Cel jest projektowanym stanem rzeczy, który jednostka zamierza osiągnąć po podjęciu działania” (Kozielecki, *Koncepcja transgresyjna człowieka*, 1987, s. 23).

Odzwierciedlenie jest to czynność osoby, dzięki której treści psychiczne (przedstawienia) są uwewnętrznione, tj. posiadane przez osobę w postaci znaczeń rzeczywistości (znaczeń rzeczy i relacji między rzeczami). Wytworem odzwierciedlenia jest wrażenie i trwały obraz rzeczywistości.

Refleksja jest to poznanie obrazu rzeczywistości (własnego lub przejętego), a więc ujmowanie intelektualne treści świata znaczeń. Wytworem refleksji jest jasne widzenie rzeczy i relacji między nimi.

Odczucie jest to swoista czynność poznania, która polega na odczytaniu informacji o tym, w jaki stanie jest osoba jako struktura świadomościowa, a więc na przejęciu informacji o przeżywanych relacjach. Nie jest to informacja, co to jest, ale jakie jest położenie podmiotu, tj. czy jest odpowiednie, czy nieodpowiednie dla niego. Wytworem odczucia jest „ja” przedmiotowe dane w wymiarze intuicyjnym. Na „ja” przedmiotowe składa się jeszcze czucie siebie, tj. stanu własnego organizmu.

SKOROWIDZ POJĘĆ I NAZWISK

A

- absorpcja 145, 148, 168, 170, 183-185, 189-180, 173, 174
 - decyzji przez wybór 110
- Achtnich 115, 159
 - opis zawodu 115
 - test 102, 141, 162
- adekwatne 74
- adekwatność 109, 167
 - kultury do otoczenia 115
- adhokracja
 - jako typ kultury 98
- Adler 66, 130, 150, 162, 178
- agos 108
- Ajdukiewicz 16, 47
- akcjonariat
 - pracowniczy 92
- akt 12, 32
 - woli 130, 186-7, 191
- Aktor 108, 140
- aktywność 101, 105, 166
 - aspekt przedmiotowy 23
 - kierunek 37
- Kulczycki 71-73, 77, 88-89, 93-94, 115, 119, 128, 134, 138, 149, 150-152, 154-155, 157-158, 165, 170, 175, 181
- anoreksja 54
- artefakt 37, 70, 81, 123
 - świadomość 23, 33, 42, 46-47, 49-52, 54-60, 75, 80, 106-107, 121, 129, 145, 148, 168, 170, 183-185, 189-180, 173, 174
 - wytwór sztuczny 36
- Arystoteles 22, 31
 - charaktery 65
- asceza 93
- aspekt
 - materialny 23
- aspiracja 152
- atmosfera
 - a klimat 120
- autonomia 63, 66
- Autor 108, 140

B

- Bańka 168
- Biela 110, 130
- Blikle 176
- bodziec 23
- Brentano 49, 129
- Briggs 102

C

- Cameron i Quinn 96, 98
- cecha 96
 - elementu w systemie 25
- cel 78, 109, 187, 190
 - a refleksja 69

a sposób 33
a wartość 72
dany podmiotowo 48
definicja 38, 48, 130
funkcja 130
optymalna relacja 115
organizacji 181
relacja autoteliczna 39
stan podmiotu 78
treść intencjonalna 39
uczuciowy 72
wytwór wyboru 65
Chalmers 31, 51, 55, 183
charakter 18, 21, 69, 85, 90, 108, 149,
151, 175, 179, 183
dianoetyczny i etyczny 65
organizacji 84
organizacyjny 84
wytwór woli 130
wytwór wychowania 83
choleryk 67, 72, 108, 175
ciało 31, 85
jako materiał 27
sarx 24
człowiek
istnienie 49
istota 49
czucie
a władanie sobą 156
jako doznanie 30
jako posiadanie 28
jako poznanie 28
czynnik K 161
czynności
zastępcze 70
czynność
nieracjonalna u Junga 98
organizowania 168
racjonalna u Junga 98
sztuczna 123
zastępcza 36

Ć

ćwiczenia 117
ćwiczenie 82

D

Dąbrowski 35, 126
dążenie 39, 52, 149
definicja 189
geneza 151
jako dyspozycja 19
osobowe 149
wytwór sztuczny 150
decyzja 111
a dążenia 174
Dedał 40
Deming 176
deprywacja 137, 138
dezintegracja 35, 120, 150, 192
jednopoziomowa 109
popędu 65
pozytywna 35
wielopoziomowa 109
diagnoza
kultury 96
dobro 122, 132, 190
a zadowolenie klienta 180
wspólne 155
dojrzewanie 103
doradztwo
kariery 132
zawodowe 132
doświadczenie 30, 41, 65, 168-169
a przyzwyczajanie 66
wewnętrzne 51, 190
zewnętrzne 48, 190
dowolność 62
doznanie 30, 32
definicja 189
jako uczynnienie 51
Drucker 176

dynamizm
 a sprawność 117
 materialny 18
 poziomy 17
 rozumu 17
 dyscyplina 92
 dyspozycja 14, 100
 a stan 149
 działalność 157
 działanie 12
 świadome 66

E

egocentryzm
 a obraz 154
 ekonomiczność 175
 ekstrawersja 102
 elastyczność 175
 emocjonalność 101, 105, 166
 Erikson 63, 67, 117, 143
 konflikt 71
 ufność podstawowa 73
 ethos 108

F

fenotyp 16
 flegmatyk 72
 forma
 substancjalna 22
 forma poznawcza 22
 Freud 72, 181
 typ pasjonata 133

G

Gandhi
 jako menedżer 92
 gaz
 definicja 120
 genotyp 16
 gniew 52, 148

gotowość 118, 144, 149, 165
 do działania 80
 gotowość do działania 138
 gra
 językowa 68
 gra językowa
 funkcja 68
 Griffin 76, 95, 120

H

heterostaza 149
 Heymans i Wiersma
 typologia 101
 hierarchia
 jako typ kultury 98
 Hofstede 20, 84, 124, 167
 homeostaza 35, 149
 Hybris 152

I

idea
 w kierowaniu 93
 ideał
 bycia 78, 129, 132, 157
 posiadania 136, 157
 siebie 54, 78
 idee
 nadwartościowe 162
 Ikar 74, 129
 indywiduacja 108
 inicjatywa 64
 integracja 29, 35, 119, 130
 intelekt 17, 19, 61, 177
 inteligencja 177
 intencja 78, 85
 jej przedmiot 129
 intencjonalność 181
 interioryzacja 53, 65, 122, 129
 internalizacja 53
 introspekcja 34, 47, 59, 87

introwersja 102, 105

intuicja 45, 98, 181

intuicyjność 102

J

ja 58, 61, 63, 70, 77-78, 80-81, 86, 94,
114, 128

a moje 20, 186

cielesne 24, 94

empiryczne 24, 146, 181, 186

idealne 138

podmiotowe i przedmiotowe (James)
81

społeczne 24, 94

jakość 39, 44, 132, 148

a ilość 45

istota 176

oczekiwana 147, 154

podmiotowa 44

pożądana 147, 154

przedmiotowa 44, 176

znaczenie podmiotowe 40

jakość życia 59, 73, 89, 121, 131, 154, 169
definicja 134

oczekiwana 156

pożądana i oczekiwana 158

wymiary 39, 134

James 24, 33, 59, 80-81, 94, 147
dwa aspekty ja 81

język 67

Jung 98, 102, 108, 118, 133, 143

K

kapitał kariery 168

Kargulowa 37

kariera

bieg 133

Kartezjusz 51

Katz 173

kierowanie 26-27, 36, 61, 63-64, 74, 86,
93, 107-108, 142, 170, 178

a wychowanie 89

życiem 74

kierowanie sobą

a kierowanie się 74

kierunek 37, 90, 153

zachowania 78

klan

jako typ kultury 98

klimat 11, 26, 41, 71, 121, 145, 169, 186

actio 128

a kultura 77, 109, 115

a przyzwyczajanie 66

a warunki 90

kulturowy 91

passio 128

pomiar 116

wychowawczy 126

kognitywistyka 23

kompensacja 130, 162

kompetencja 104, 112, 141, 168, 173

definicja 112

Erikson 112

funkcje 112

społeczna 173

kompetencje

podział 112

społeczne 113

twórcze 114

wykonawcze 113

kompleks

a obraz 154

niższości 66

komplementarność 77, 132

koncepcja

hylemorfizmu 22

własnego życia 157

konflikt 54, 80, 90, 152

Nuttin 10, 20-21, 48, 69-70, 168

w organizacji 172

w osobowości 71

konstytucja 21

kontradiktoryczność 77
kontrola sytuacji
 a korekta siebie 106
Korczak 128
korekta siebie
 a kontrola 106
koszty
 psychologiczne pracy 115
Kozielecki 38, 44, 150, 152
Kreutz 15, 169
kryteria
 jakości życia 146
Kuhl 62, 80
Kulczycki 10, 51, 54, 71, 75, 89, 150,
 151, 155, 165, 181
kultura 26, 169
 adhokracji 173
 a klimat 77, 124
 diagnoza 96
 działania 66
 jako czynność 78, 186
 jako wytwór nietrwały 81
 jako wytwór podmiotu 83
 jako wytwór woli 81
klanu 173
materialna 88
odповідь osoby na wartość 93
organizacji 11, 84, 87, 96
organizacyjna 84, 87, 88, 96, 175
pomiar 116
rynku 173
umysłowa 87
 wg Cameron i Quinn 97
 wg J. Martin 96
 wytwór sztuczny 81
kwalifikacje 76

L

Lencioni 107
Lewicki 10, 32, 186
linia życia 130

Listwan 37, 180
logika
 pragmatyczna 47
los
 a wybór 79

M

Małysz 128
marketing 170
materiał 14, 28
May 129
Mączyński 178
mechanizm
 regulacyjny 69
 regulacyjny zachowania 83
melancholik 66, 72, 142, 175
menedżer
 zadania 174
metafora
 rzeki 150
metoda
 analityczna 87
metodologia pragmatyczna 17
misja
 organizacji 95, 181
model
 człowieka 47
 warstwowy 43
 zjawisk 17
motyw 171, 187
 działania 59
 funkcje (wg Kozieleckiego) 153
motywacja 60, 77, 187
 heterostatyczna 150, 152
 homeostatyczna 150, 152
 hubrystyczna 150, 152
 poznawcza 150
 wewnętrzna 34, 54
motywowanie 76, 138, 152
mowa
 ciała 85

możliwość 118
myślenie 78, 98, 102
 twórcze 78
 życzeniowe 40
myślenie życzeniowe 40

N

narzędzie 86
nastawienie 144
natura 23
 a kultura 78
nauka
 empiryczna 87
nawyk 52, 117, 119, 149
negocjacje 93
nerwica 154
nominalizm
 w wyjaśnianiu zachowania 15
Nuttin 69
 osobowość 70

O

obiektywizacja 27
obiektywizmem 56
obiektywność
 a obiektywizm 56
obraz 70
 jako dyspozycja 19
 jakość 181
 położenia życiowego 169
 różnice treściowe (wg Kulczyckiego)
 154
 siebie i świata 157
 sytuacji 35
obserwacja 48
obyczaj 96, 108, 175
oczekiwanie
 klienta 177
odczucie 33, 34, 40, 54, 105
 definicja 190
 klimatu 158

 wewnętrzne 166
odczuwanie 102
 klimatu 125
 uczuć 73
odpowiedniość 105, 159
odpowiedzialność 78
 w organizacji 172
odzwierciedlenie 82, 107, 117, 153, 178
 definicja 190
opis 48
opór 27
organizacja 9, 19, 85, 168
 definicja 21
 idei 92
 jako cecha systemu 24
 jako kultura 86
 jako organizm 20
 jako wyraz osobowości 21
 kulturalna 106
 techniczna 106
 ucząca się 11, 168
 wg Griffina 95
 życia umysłowego 87
organizm 21
orientacja 56, 64, 93, 107-108, 114, 130,
 143, 148, 170, 173, 179, 183
 ekstrawertywna 67
 jakość 64
 poczuciowa 67
osoba 21, 23, 105, 189
 a osobowość 93
 a wybór 79
 struktura świadomościowa 49
osobowość 10, 20, 78, 88, 129
 a skłonności 70
 jako kultura 135
 organizacji
 w ujęciu Lencioniego 172
 zawodowa 89
oswojenie 73
Owidiusz 148

P

- Paluchowski 121
- pamięć 14, 153
- panowanie 61
 - sobie 109
- paradygmat 9
- pasjonat 133, 167
- percepcja 102
- percepcjonizm 103, 105
- planowanie 78, 84
- pobudliwość 14
- poczucie
 - niższości 112
- podmiot 16, 20, 23, 26-34, 36-37, 43
- podniecenie 34, 65, 73
- podnieta 23, 127
- pojęcie
 - wg Twardowskeigo 70
- położenie
 - rynkowe 11, 179
 - życiowe 39, 73, 115, 123, 149
- pomiar
 - odczuwanego klimatu 163
- popęd 66
- poradnictwo
 - życiowe 37
- postawa 80, 119
 - a gotowość 118
 - rodzaje 128
 - uczuciowa 80
- postępowanie 78, 84, 110, 123, 144
- postrzeganie 98
- potrzeba 10, 48
- poznanie
 - definicja 188
 - istota 23
 - rzeczywistości 12
 - wytwór 22
- pozytywne nastawienie 117, 160, 165
- praca
 - definicja 15, 116, 188
 - fizyczna 18
 - jako artefakt 36
- pragnienie 52, 132, 147, 150, 189
 - a innowacje 171
- problem
 - a przeżycie 33
 - a sytuacja trudna 75
 - katalog” 94
 - życiowy 154
- problemy
 - bytowe 94
 - integracyjne 93, 181
 - zawodowe 75
- procedura 96, 175
- proces
 - orientacyjny 129
- produktywność 112
- program
 - działania 117
- projekt 92
 - działania 78
- Prus 89
- prymalność 101, 105
- przeciążenie 137
- przedmiot
 - działania 60
 - intencjonalny 79
 - wewnętrzny 78, 123, 152, 186
 - wewnętrzny 13
- przedsiębiorstwo 9-11, 19, 42-43, 95, 106, 168, 183
 - jako wyraz osoby 9
 - organizacja świadoma 11
- przedstawienia
 - przedmiotowe 67
- przewidywanie
 - skutków ubocznych 175
- przeżycie 23, 132, 150
 - a jakość życia 134
 - cielesne 155
 - definicja 23, 189

emocjonalne 121
jako czynność 52
osobowe 155
przedmiot 123
przyjemności 149
sprawczości 63
wartości
 a jakość 177
wartości 109
zmysłowe 155
przyjemność
 stan świadomości 52
 zmysłowa 155
przyzwyczajanie
 a doświadczenie 66
psychoanaliza
 jako szkoła 87
psychologia 34, 87
 poznawcza 23
punktualność 93

Q

qualia 18, 31, 48, 74

R

racjonalizm 103, 105
radzenie sobie
 ze stresem 125
reakcja 23
reaktywność 35
Realizator 140
refleksja 52, 78, 109, 129, 190
relacja 115
 autoteliczna 39, 55, 75, 155
 autoteliczna firmy 75
 doznawana 150
 instrumentalna 10, 39, 55, 65, 75,
 103, 124, 171, 173
 instrumentalna w firmie 76
 partnerska 161

 wzajemnego oddziaływania 14, 55,
 148
 zależności 10, 14, 55, 65, 121, 123,
 132, 148, 171
 zawodowa 75, 162
relacje
 autoteliczne 179
rezultat 190
Roe 126, 133
Rogers 181
rola
 zawodowa 127
rozstrzyganie 110
roztropność 88
rozumienie 47
rozumowanie
 indukcyjne 17
rozwiązywanie problemów 84, 151
 życiowych 73
rozwiązywanie problemu 132
rozwój 10, 16, 24, 38, 48, 83
 jako zmiana organizacji 85
 wszechstronny 131
 zmiana organizacji psychicznej 109
ruch 27
ruchliwość 35, 156
 a reaktywność 27
rynek 170
 jako typ kultury 98

S

Saint-Exupéry 81
samostanowienie 27
samowiedza 40, 44, 91, 125, 144, 169
 jako sprawność 130
 zadania 153
samowychowanie 83
sangwinik 66, 108, 175
 podniecenie i zadania 73
Savickas 107, 131
sekundalność 101, 105, 166

sens życia 158
 skala
 męskości u Hollanda 161
 skarga
 klienta 51
 skłonność 102, 109
 jako warunek konieczny kariery 135
 zawodowa 159
 skuteczność
 zarządzania
 funkcja 176
 skutek
 nieprzechodni 30
 smak 45
 sposób 78
 a cel 33
 spójność
 dążeń i pragnień 160
 jakości życia i klimatu 167
 sprawność 119
 działania 96, 120
 wymiary 175
 stan 24, 149, 189
 dynamizmu 43, 96
 nieważkości 31
 osoby 23
 podmiotu 18, 48, 121, 190
 rzeczy 190
 świadomości 23, 43, 44, 52, 121, 169
 zdrowia 149
 statut
 organizacji 92
 Stefczyk 91
 Steinmann 111
 sterowanie 42
 Stocki 178
 stosunek
 wzajemnego oddziaływania 25
 wzajemnej zależności 25
 stowarzyszenie 88
 stres 33, 56, 120, 165

struktura 35
 osobowości 109
 skłonności
 zawodu 115
 styl 66
 postępowania 105
 przywództwa 99
 styl życia 68
 subiektywizm 56
 subiektywność
 a subiektywizm 56
 sukces 93
 Super 106, 127, 133, 160, 166
 system 24
 sytuacja
 problemowa 149, 157, 171
 trudna 75, 136
 wychowawcza 169
 sytuacjonizm 62, 84
 szkoła
 jako czynność 87
 jako wytwór 87
 lwowska 87
 wrocławska 88
 sztuka
 zarządzania 92

Ś

środek 86
 świadomość 33, 46, 80, 121, 189
 a konflikt 54
 definicja 148, 185
 funkcja 54, 148, 185
 geneza 52
 jako czynność 50
 jako stan osoby 49
 jako wytwór 148, 168, 174
 jako wytwór przeżycia 51
 oczekiwana 181
 organizacji 169
 definicja 179

funkcja 174, 179
położenia organizacji 170
położenia rynkowego 180
przedsiębiorstwa 115
rodzaje 57
społeczna organizacji 106
stanu organizacji 180
wytwór 185
zwierząt 57

T

talent
organizacyjny 93
technika 78, 86, 88
a kultura 124
jakościowa diagnozy 132
temperament 18, 21, 85, 117, 149
typy 66
test
Achtnicha 115, 132
Tomaszewski 24, 39, 55, 85, 89, 146, 155
tożsamość 141, 155
narracyjna 131
treść
obrazu świata
geneza 64
Twardowski 13, 47, 76, 81, 87, 108
wychowanie 82
twórczość 146, 162
materialna 88
moralna 150
umysłowa 100, 150, 157
wewnętrzna 78, 166
woli 84
typ
aktywności 114
jako postawa habitualna 119

U

uczestnictwo 178
Uczestnik 140

uczucia 98
cielesne 72
uczucie 19, 149
Arystoteles 50
cielesne 35
jako odpowiedź 33
lęku 144
naturalne 35, 81
przyjemności 52
społeczne 35, 108, 127
sztuczne 82
zmysłowe 127
uczuciowiec
dyspozycje 137
uczuciowość 157
uczynnienie 51, 58
ukierunkowanie
zawodowe 136
życiowe 89, 128, 130, 151, 158
umiejętności 165
a sprawność 117
upodmiotowienie
a ukierunkowanie
życiowe 129
sens 129
usługa 37
usprawnianie 108
utrudnienie 137
uwaga
typ 102
uwikłanie 166

W

wartości
w organizacji 172
wartość 106, 118, 171
a cel 72
a możliwość 157
autoteliczna 103, 108
jako relacja odpowiadania 61
optymalna relacja 72, 149

- przedmiot przeżycia 56
- relacji 30
- rynkowa 170
- w organizacji 97
- znaczenie pojęcia 56
- warunek
 - konieczny rozwoju 131
- warunki
 - podmiotowe 48
 - sytuacyjne 48
- wiadomości 165
 - a sprawność 117
- wiedza 23
 - jako warunek wystarczający kariery 135
 - jako zasób niematerialny 91
- Wieleżyński 92
- Witkowski 93
- Wittgenstein 67, 182
- Witwicki 56
- wizja
 - organizacji 181
- władanie sobą 38
- Wojtyła 178
- wola 81, 83, 117, 138, 147
 - a motywowanie 153
 - a wychowanie 83
 - czynnik G 116
 - dynamizm materialny 38
 - dyspozycja 15
 - Kozielecki 150
 - moc 64
 - siła 64
 - władanie sobą 106
- wolność 66
 - jako samozależność 63
 - w zarządzaniu 178
- wprawa 82
- wrażliwość 14
 - warunek doznawania 123
- wybór 79, 109, 110
- bezwiedny 74
- wartości 65
- wychowanie
 - jako czynność 82
- wymagania
 - podmiotu na rynku pracy 116
 - stanowiska pracy 75
- wyobrażenie 78
- wysiłek
 - wytwór nieprzechodni 116
- Wyspiański 64
- wytwory
 - podmiotowe 43
 - przedmiotowe 43
- wytwory zachowanie
 - przechodnie i nieprzechodnie 76
- wytwór
 - jakościowy 76
 - nieprzechodni 14
 - niespecyficzny 120
 - rodzaje 14
 - sztuczny 151
 - sztuczny (artefakt) 36
 - wychowania 83
- wywiad 135
- wzruszenie 34
 - funkcja 65

Z

- zaangażowanie
 - w organizacji 172
- zabawa
 - Erikson 67
- zachowania
 - funkcja 188
 - organizacyjne 84
- zachowanie 35, 186
 - a cele i sposoby 78, 83
 - akt woli 83
 - asteniczne 44
 - autoteliczne 86

- dowolne 63, 130
- instrumentalne 86
- instrumentalne kierownicze 76
- jako postępowanie 81
- steniczne 44
- w ujęciu Kreutza 15
- w ujęciu Nuttina 69
- wytwory trwałe podmiotowe 18
- zaburzone 10
- zadania 55
 - a cele 73
 - sytuacyjne 171
- zadanie 10, 36
 - w ujęciu Tomaszewskiego 89
- zadowolenie
 - klienta 76
 - klienta 180
 - a ukierunkowanie firmy 179
- zagrożenie 137
- zaleta
 - dianoetyczna 65
 - etyczna 65
- zarządzanie
 - definicja wg Listwana 26
 - ideami 92
 - jako rozwiązywanie problemów 75
 - jakością 39
 - kryzysowe 175
 - stresem w organizacji 175
 - treść 37
 - w ujęciu Griffina 170
- zasoby 91
 - niematerialne 91
- zaufanie
 - w organizacji 172
- zawód 134
 - a miejsce pracy 135
- zazdrość 55, 148
- zespół
 - przywódczy 171
- zewnątrzsterowność 95
- zgodność 74, 95, 105, 109, 133, 159, 167
 - kultury z podmiotem 115
 - programu oraz adekwatność 118
 - relacji zawodowej z wymaganiami podmiotu 116
- Zittlau 92
- zjawiska
 - bezwiedne 72
- zmiana 23
 - jakościowa 25
 - zachowania 17
- zmysłowość 102
- znaczenie 14, 68, 157
 - intencjonalność 69
- zombie 31
- zrozumienie
 - zachowania 17

Ż

- żądza
 - a motywacja 152
- życie 47, 131
 - jako aktualizacja 48
 - jako przedmiot psychologii 151
 - zmysłowego 149
- życzenie 147

SPIS ILUSTRACJI

Rys. 1. Rozwój jako proces przejścia od możliwości do aktu	16
Rys. 2. Trzy poziomy dynamizmu podmiotu osobowego	18
Rys. 3. Cztery rodzaje zjawisk psychicznych	19
Rys. 4. Przedmiotowy i podmiotowy aspekt aktywności	22
Rys. 5. Podmiotowo-przedmiotowa relacja kierowania sobą.	26
Rys. 6. Czuć w funkcji poznania	28
Rys. 7. Doznawanie relacji w kierowaniu sobą	30
Rys. 8. Zachowanie jako rozwiązywanie problemów.	32
Rys. 9. Podmiotowo-przedmiotowa relacja kierowania	36
Rys. 10. Model warstwowy dynamizmu człowieka	43
Rys. 11. Świadomość jako egzystencja podmiotu	46
Rys. 12. Geneza świadomości	53
Rys. 13. Mechanizm motywacji	60
Rys. 14. Kultura a klimat.	77
Rys. 15. Osoba jako struktura świadomościowa	79
Rys. 16. Katalog problemów życiowych M. Kulczyckiego	93
Rys. 17. Problemy integracyjne w ujęciu M. Kulczyckiego	94
Rys. 18. Problemy bytowe w ujęciu M. Kulczyckiego	95
Rys. 19. Typologia kultur organizacyjnych wg Camerona i Quinna (ujęcie własne)	97
Rys. 20. Dominujące typy kultur organizacyjnych (za: Cameron i Quinn, 2003)	99
Rys. 21. Dominujące typy kultur w aspekcie przywództwa na uniwersytecie (ocena pracowników)	99
Rys. 22. Dominujące typy kultur w aspekcie przywództwa na uniwersytecie (ocena studentów)	100
Rys. 23. Dyspozycje charakterologiczne w ujęciu Heymansa-Wiersmy . . .	101
Rys. 24. Relacje autoteliczne i instrumentalne w pracy	104

Rys. 25. Model wymiarów MBTI (układ własny).	104
Rys. 26. Kultura i technika	105
Rys. 27. Wizja klienta jako Aktora i Autora swojej kariery zawodowej	107
Rys. 28. Podział kompetencji	113
Rys. 29. Klimat jako świat doznawanych wartości	122
Rys. 30. Piramida potrzeb A. Masłowa.	126
Rys. 31. Model ważności roli zawodowej według D.E. Supera (zmodyfikowany)	127
Rys. 32. Model typologiczny C.G. Junga (ilustracja własna).	139
Rys. 33. Skłonności zawodowe (analiza wektorowa)	140
Rys. 34. Kryteria jakości życia	146
Rys. 35. Niespójność ukierunkowania życiowego i stanu pragnień.	153
Rys. 36. Obronne ukierunkowanie życiowe	154
Rys. 37. Problemy podstawowe w ujęciu M. Kulczyckiego.	156
Rys. 38. Klimat a kultura organizacji	159
Rys. 39. Oczekiwana i pożądana jakość życia (wartości liczbowe)	164
Rys. 40. Skala jakości życia i klimatu.	165
Rys. 41. Przygotowanie do rozwiązywania problemów	166
Rys. 42. Tworzenie i komunikowanie zadań	172

CYTOWANE PRACE

- Achtnich M. (1988), Wprowadzenie do testu obrazkowego zawodów i jego wykorzystanie w poradnictwie zawodowym, *Revue de Psychologie Appliquée* 38, 4, s. 295–324.
- Achtnich M. (2010), *Obrazkowy Test Zawodów BBT. Projekcyjna metoda wyjaśniania skłonności zawodowych*, tłum. H. Gabiniewicz, Wrocław: Nowe Życie.
- Achtnich M. (2014), *Obrazkowy Test Zawodów BBT. Wykorzystanie metody w poradnictwie zawodowym i planowaniu kariery. Wprowadzenie*, Wrocław: Kapitał Kariery.
- Adler A. (1948), *Psychologia indywidualna w wychowaniu*, tłum. E. Markinówna, Warszawa: Nasza Księgarnia.
- Adler A. (1986), *Sens życia*, Warszawa: PWN.
- Ajdukiewicz K. (1965), *Logika pragmatyczna*, Warszawa: PWN.
- Antczak Z. (2008), Kwalifikacje a kompetencje (rozważania metodologiczno-systematyzujące), w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Wrocław: Difin, s. 15–28.
- Arystoteles (1990), *Metafizyka*, tłum. K. Leśniak, w: Arystoteles, *Dzieła wszystkie*, t. 2, Warszawa: PWN, s. 601–857.
- Arystoteles (1992), *O duszy*, tłum. P. Siwek, w: Arystoteles, *Dzieła wszystkie*, t. 3, Warszawa: PWN, s. 8–146.
- Arystoteles (1996), *Etyka nikomachejska*, tłum. D. Gromska, w: Arystoteles, *Dzieła wszystkie*, t. 5, Warszawa: PWN, s. 8–295.
- Arystoteles (2001), *Retoryka*, tłum. H. Podbielski, w: Arystoteles, *Dzieła wszystkie*, t. 6, Warszawa: PWN, s. 265–478.
- Augustyn (1987), *Wyznania*, tłum. Z. Kubiak, Warszawa: Instytut Wydawniczy PAX.
- Baars C., Terruwe A. (1987), *Integracja psychiczna*, tłum. W. Unolt, Poznań: W drodze.
- Bańka A. (2007), *Psychologiczne doradztwo karier*, Poznań: Print-B.
- Barabasz A. (2008), *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wrocław: Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Biela A. (1981), *Psychologiczne podstawy wnioskowania przez analogię*, Warszawa: PWN.

- Biela A. (2001), *Wymiary decyzji menedżerskich*, Lublin: Wyd. TN KUL.
- Biela A. (2011), *Pomoc psychologiczna w podejmowaniu decyzji przez młodzież odnośnie planowania kariery zawodowej*, Narodowe Forum Doradztwa Kariery, nfdk.pl/dokumenty/Pomoc_psych_w_podejmowaniu_decyzji.pdf (dostęp: 31 sierpnia 2021 r.).
- Brentano F. (1999), *Psychologia z empirycznego punktu widzenia*, przeł. W. Galewicz, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.a
- Blikle A.J. (2014), *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*, Warszawa: Helion.
- Cameron K.S., Quinn R.E. (2003), *Kultura organizacyjna — diagnoza i zmiana*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Chalmers D. (2010), *Świadomy umysł*, Warszawa: PWN.
- Cyboran L. (1986), *Klasyczna joga indyjska. „Jogasutry” przypisywane Patańdzalemu i „Jogabhaszja”, czyli komentarz do Jogasutr przypisywany Wjasie*, Warszawa: PWN.
- Czerwińska-Jasiewicz M. (1997), *Decyzje młodzieży dotyczące własnej przyszłości (uwarunkowania psychospołeczne)*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wydziału Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego.
- Dąbrowski K. (1985), *Zdrowie psychiczne*, Warszawa: PWN.
- Dąbrowski K. (1988), *Pasja rozwoju*, Warszawa: Studencka Oficyna Wydawnicza ZSP „Alma-Press”.
- Deming E. W. (1995), *Out of Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, MIT Cambridge.
- Derbis R. (2000), *Jakość rozwoju a jakość życia*, Częstochowa: Wyd. Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie.
- Descartes R. (1988), *Rozprawa o metodzie właściwego kierowania rozumem i poszukiwania prawdy w naukach*, tłum. W. Wojciechowska, Warszawa: PWN.
- Descartes R. (1989), *Człowiek. Opis ciała ludzkiego*, Warszawa: PWN.
- Drucker P.F. (2002), *Myśli przewodnie Druckera*, Warszawa: MT Biznes.
- Erikson E. (2000), *Dzieciństwo i społeczeństwo*, tłum. P. Hejmel, Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Ertelt B.J., Schulz W.E. (2010), *Podstawy doradztwa kariery*, Warszawa–Kraków: Narodowe Forum Doradztwa Kariery.
- Griffin R. (1998), *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, Warszawa: PWN.
- Hirsch S., Kummerow J. (1994), *Typy życiowe*, tłum. J.S. Zaus, Wrocław: Wyd. Astrum.
- Hofstede G., Hofstede G.J. (2007), *Kultura i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, tłum. M. Durska, Warszawa: PWE.
- Ingarden R. (1987), *Spór o istnienie świata*, Warszawa: PWN.
- James W. (2002), *Psychologia. Kurs skrócony*, tłum. M. Zagrodzki, Warszawa: PWN.
- Jan Paweł II (1986), *Laborem exercens*, Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.

- Jarosiewicz H. (2000), Modelowe strategie podejmowania decyzji w organizacji, *Acta Universitatis Wratislaviensis. Prace Psychologiczne* 52, 5: *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, s. 99–109.
- Jarosiewicz H. (2008), Charakter jako skutek nieprzechodni postępowania, *Cywilizacja* 26, s. 50–63.
- Jarosiewicz H. (2010a), Poradnictwo a jakość życia w kulturze indywidualizmu, w: E. Zierkiewicz, V. Drabik-Podgórna, *Poradnictwo w kulturze indywidualizmu*, Wrocław: Oficyna Wyd. ATUT — Wrocławskie Wyd. Oświatowe, s. 75–86.
- Jarosiewicz H. (2010b), Obiektywna subiektywność psychologii, czyli rozum wobec wartości, w: *My i wy. Spory o charakter racjonalności nauki*, red. B. Płonka-Syroka, Warszawa: Wyd. DiG, s. 183–194.
- Jarosiewicz H. (2010c), *Psychologia kierowania szkołą. Jak sprawczo, twórczo i sprawnie rozwijać talenty?*, Wrocław: Wyd. TUM.
- Jarosiewicz H. (2010d), Intuicyjna orientacja menedżera: dostęp do wiedzy ukrytej, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 115: *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, s. 234–243.
- Jarosiewicz H. (2012a), Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 249: *Sukces w zarządzaniu kadrami: elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, s. 281–290.
- Jarosiewicz H. (2012b), *Psychologia dążeń i skłonności zawodowych*, Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Jarosiewicz H. (2013a), Czynności i wytwory jako przedmiot psychologii w szkole lwowskiej i wrocławskiej, w: *Drogi rozwoju psychologii wrocławskiej*, red. M. Straś-Romanowska, Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, s. 57–78.
- Jarosiewicz H. (2013b), O teorii dezintegracji pozytywnej K. Dąbrowskiego w świetle dynamiczno-egzystencjalnego modelu rozwoju osoby, *Horyzonty Psychologii* 3, s. 7–52.
- Jarosiewicz H. (2013c), Radzenie sobie w życiu jako wyraz roztropności, w: I. Jazukiewicz, E. Rojewska, *Roztropność i cierpliwość jako sprawności moralne w wychowaniu*, Szczecin: Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, s. 73–108.
- Jarosiewicz H. (2013d), Dynamiczno-egzystencjalny model charakteru, w: *Charakter. Jakość osobowego działania w podejściu teoretycznym i empirycznym*, red. Z. Uchnast, Lublin: Wyd. TN KUL, s. 69–93.
- Jarosiewicz H. (2013e), Qualitative Methods in the Psychological Diagnosis, w: *Qualitative Methods in the Professional Diagnosis*, red. H. Jarosiewicz, Wrocław: Oficyna Wyd. ATUT — Wrocławskie Wyd. Oświatowe, s. 23–49.
- Jarosiewicz H. (2013f), Metareflection on Decisions Concerning Career Choice, *Polish Journal of Applied Psychology* 11, 3, s. 53–72.
- Jarosiewicz H. (2014), Pomiar skłonności zawodowych — zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 350, s. 166–178.

- Jarosiewicz H. (2018), *Typy aktywności zawodowej. O rozwoju zawodowym od Aktora do Autora i z powrotem*, Wrocław: Oficyna Wyd. ATUT — Wrocławskie Wyd. Oświatowe.
- Jarosiewicz H. (2020), *Charaktery bohaterów Trylogii Henryka Sienkiewicza. Analiza psychologiczna*, Wrocław: Papieski Wydział Teologiczny.
- Jung C.G. (2013), *Typy psychologiczne*, tłum. R. Reszke, Warszawa: Wyd. KR.
- Kargulowa A. (1980), *Poradnictwo jako podstawowa kategoria poradownictwa, w: Rola poradnictwa i doradztwa w optymalizowaniu rozwoju osobowości i podnoszeniu kultury pedagogicznej społeczeństwa*, Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Kargulowa A. (2005), *O teorii i praktyce poradnictwa*, Warszawa: PWN.
- Kartezjusz R. (2019), *Rozprawa o metodzie*, tłum. T. Boy-Żeleński, Kraków: Vis-avis / Etiuda.
- Katz R.L. (1974), *Skills of an Effective Administrator*, Cambridge: Harvard Business Publishing.
- Kotarbiński T. (1986), *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Warszawa: PWN.
- Kozielecki J. (1986), *Psychologiczna teoria samowiedzy*, Warszawa: PWN.
- Kozielecki J. (1987), *Koncepcja transgresyjna człowieka*, Warszawa: PWN.
- Kreutz M. (1947), *Osobowość nauczyciela-wychowawcy*, Warszawa: Nasza Księgarnia.
- Kreutz M. (1949), *Podstawy psychologii. Studium nad metodami i pojęciami współczesnej psychologii*, Warszawa: Czytelnik.
- Kulczycki M. (1985a), *Działalność człowieka — aspekty podmiotowe i przedmiotowe*, w: *IV Szkoła Biomechaniki i Nauczania Techniki Sportowej, Karpacz, 7–10.05.1984*, Zeszyty Naukowe AWF we Wrocławiu 38, Wrocław: AWF, s. 5–19.
- Kulczycki M. (1985b), *Zarys relacyjnej koncepcji poradnictwa*, w: A. Kargulowa, M. Jędrzejczak, *Teoretyczne i metodologiczne problemy poradownictwa*, Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, s. 141–157.
- Kulczycki M. (1990), *Psychologiczne warunki radzenia sobie w życiu*, w: *Poradnictwo wobec złożoności problemów człowieka i świata. Materiały V Ogólnopolskiego Seminarium Naukowego*, red. A. Kargulowa, Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Kulczycki M. (1998), *Rozważania wokół zagadnień psychologicznego poradnictwa życiowego*, Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Le Senne R. (1946), *Traité de caractérologie*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Lencioni P. (2013), *Przewaga nad konkurentami. Dlaczego zdrowie organizacji jest w biznesie najważniejsze*, Warszawa: MT Biznes Sp. z o.o.
- Lewicka M. (1993), *Aktor czy obserwator. Psychologiczne mechanizmy odchylenia od racjonalności w myśleniu potocznym*. Warszawa—Olsztyn: PTP.

- Lewicki A. (1978), *Psychologia kliniczna w zarysie*, w: A. Lewicki, *Psychologia kliniczna*, Warszawa: PWN.
- Listwan T. (1986), *Organizacja zarządzania kadrami w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu. Monografie i Opracowania 33, Wrocław: Wyd. Uczelniane Akademii Ekonomicznej.
- Listwan T. (1995), *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wrocław: Wyd. Kadry.
- Listwan T. (2004), Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami, w: T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, Warszawa: Wyd. C.H. Beck, s. 38–58.
- Martin J. (1992), *Culture in Organizations*, New York: Oxford University Press.
- Maslow A.H. (1990), *Motywacja i osobowość*, tłum. P. Sawicka, Warszawa: Instytut Wydawniczy PAX.
- May R. (1993), *Miłość i wola*, Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Mączyński J. (1996), *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Warszawa: Wyd. Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.
- Myers I., Briggs K. (1962), *The Myers-Briggs Type Indicator*, Princeton: Educational Testing Service.
- Nosal C.S. (1993), *Umysł menedżera. Problemy — decyzje — strategie*, Wrocław: Wrocławskie Wyd. Przecinek.
- Nuttin J. (1968), *Struktura osobowości*, Warszawa: PWN.
- Paluchowski J., Hornowska E. (2002), Technika badania ważności pracy D.E. Supera, w: M. Strykowska, *Współczesne organizacje — wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna* Poznań: Wyd. Fundacji Humaniora, s. 267–292.
- Paluchowski W. (1998), Klimat organizacyjny i jego pomiar, w: *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, red. S. Witkowski, Prace Psychologiczne Uniwersytetu Wrocławskiego 47, Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Paszkowska-Rogacz A. (2003), *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*, Warszawa: Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej.
- Prus B. (2017), *Lalka*, Wydawnictwo GREG.
- Przetacznik-Gierowska M., Włodarski Z. (1998), *Psychologia wychowawcza*, Warszawa: PWN.
- Regeester M.L. (2005), *Zarządzanie kryzysem*, Warszawa: PWE.
- Rogers C.R. (2014), *O stawianiu się osobą*, tłum. M. Karpiński, Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Savickas M. (2011), Constructing Careers: Actor, Agent and Author, *Journal of Employment Counselling* 48, 4, s. 179–181.
- Scheler M. (1987), *Pisma z antropologii filozoficznej i teorii wiedzy*, tłum. S. Czerniak, A. Węgrzecki, Warszawa: PWN.
- Słownik wyrazów obcych* (1980), red. J. Tokarski, Warszawa: PWN.

- Stachowski R. (2008), O niektórych problemach metodologicznych pomiaru w psychologii, w: R. Stachowski, W. Zeidler, *Opisowa metodologia badań psychologicznych. Studia i przykłady*, Warszawa: Vizja Press IT, s. 27–41.
- Steinmann H., Schreyögg G. (1995), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, tłum. L. Martan, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Stocki R. (2003), *Zarządzanie dobrami*, Kraków: Wyd. WAM.
- Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G. (2008), *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Kraków: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Stompór-Świdarska J. (2012), Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 249, s. 390–402.
- Straś-Romanowska M. (2000), *Metody jakościowe w psychologii współczesnej*, Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Straś-Romanowska M. (2013), *Drogi rozwoju psychologii wrocławskiej*, Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Super D. (1957), *The Psychology of Careers*, New York: Harper.
- Szewczuk W. (1990), *Psychologia*, Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Tarnowski J. (1987), *Z tajemników naszego „Ja”*. Poznań: Księgarnia św. Wojciecha.
- Tatarkiewicz W. (1988), *Dzieje sześciu pojęć. Sztuka, piękno, forma, twórczość, od twórczość, przeżycie estetyczne*, Warszawa: PWN.
- Tomaszewski T. (1963), *Wstęp do psychologii*, Warszawa: PWN.
- Tomaszewski T. (1979), Człowiek i otoczenie, w: T. Tomaszewski, *Psychologia*, Warszawa: PWN, s. 13–36.
- Tomaszewski T. (1984), Rozwój wszechstronny i ukierunkowany, w: T. Tomaszewski, *Ślady i wzorce*, Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, s. 196–209.
- Trzópek J. (2003), *Problem woli. Między antropologią filozoficzną a psychologią mechanizmów regulacyjnych*, Kraków: Towarzystwo Naukowe Societas Vistulana.
- Twardowski K. (1965a), O metodzie psychologii, w: T. Twardowski, *Wybrane pisma filozoficzne* Warszawa: PWN, s. 206–216.
- Twardowski K. (1965b), O czynnościach i wytworach. Kilka uwag z pogranicza psychologii, gramatyki i logiki, w: K. Twardowski, *Wybrane pisma filozoficzne*, Warszawa: PWN, s. 217–240.
- Twardowski K. (1965c), O psychologii, jej przedmiocie, zadaniach, metodzie, stosunku do innych nauk i jej rozwoju, w: K. Twardowski, *Wybrane pisma filozoficzne*, Warszawa: PWN, s. 241–291.
- Twardowski K. (1965d), O istocie pojęć, w: K. Twardowski, *Wybrane pisma filozoficzne*, Warszawa: PWN, s. 292–314.
- Twardowski K. (1992), O pojęciu wychowania, w: K. Twardowski, *Wybrane pisma psychologiczne i pedagogiczne*, Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, s. 411–422.

- Tyszka T. (2010), *Decyzje. Perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*, Warszawa: Wyd. Naukowe Scholar.
- Witkowski S.A. (1995), *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania*, Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Witkowski S.A. (2003), Prognozowanie sukcesów zawodowych na podstawie danych biograficznych, w: S.A. Witkowski, *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Wittgenstein L. (1922), *Tractatus logico-philosophicus*, London: Kegan Paul, Trench, Trübner & Co.
- Wittgenstein L. (1958), *Philosophical Investigations*, tłum. G. Ascombe, Oxford: Basil Blackwell.
- Wittgenstein L. (1972), *Dociekania filozoficzne*, tłum. B. Wolniewicz, Warszawa: PWN.
- Wittgenstein L. (2000), *Tractatus logico-philosophicus*, tłum. B. Wolniewicz, Warszawa: PWN.
- Witwicki W. (1997), Psychologia [fragmenty] (wyd. 1925), w: T. Rzepa, *Psychologia w szkole lwowsko-warszawskiej*, Warszawa: PWN, s. 212–253.
- Wojtasik B. (1997), *Warsztat doradcy zawodu. Aspekty psychologiczno-pedagogiczne*, Warszawa: Wyd. Szkolne PWN.
- Wojtyła K. (1994), *Osoba i czyn oraz inne studia antropologiczne*, Lublin: Wyd. TN KUL.
- Wudarzewski G. (2005), Konceptualizacja pojęć kultura organizacyjna i klimat organizacyjny, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu* 5, 5, s. 343–353.
- Wudarzewski G. (2016), Początki zainteresowań problematyką klimatu organizacyjnego w polskiej literaturze naukowej, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu* 16, 1, s. 55–72.
- Zbiegień-Maciąg L. (2005), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa: PWN.

Przedsiębiorstwo bywa określane w literaturze jako „organizacja wiedzy”. Książka nakreśla portret przedsiębiorstwa jako „organizacji świadomości”. Problematyka świadomości znalazła się w centrum dyskusji naukowej wraz z pojęciem *qualiów* i koncepcją świadomego umysłu Davida Chalmersa (2010). *Qualia* są to zjawiska subiektywne, związane z przeżyciem, których geneza i funkcja jest do tej pory nie wyjaśniona. W pracy *Świadomość organizacji* autor prezentuje podmiotową koncepcję świadomości. Wyjaśnia miejsce świadomości w organizacji psychicznej oraz jej rolę w aktywności podmiotu, zarówno w życiu, jak i w jego pracy zawodowej. Określenie „podmiotowa” wskazuje na to, że świadomość nie jest cechą poznania i myślenia, lecz podmiotowym sposobem istnienia człowieka w doznawanych relacjach ze światem. Stan świadomości, rozumiany jako stan aktualnych pragnień i życiowych dążeń osoby, określa jakość życia człowieka oraz to, jak odczuwa on klimat każdej organizacji, w której uczestniczy (w małżeństwie, w szkole i w pracy). Człowiek intuicyjnie tak ukierunkowuje swoje życie prywatne i zawodowe, aby zapewnić sobie optymalny stan przeżyć i pragnień. Ukierunkowanie to określa jego charakter, czyli styl postępowania. W karierze zawodowej dążenie do optymalnego położenia życiowego wiąże się z poszukiwaniem odpowiedniej kultury organizacyjnej. Na bazie zaproponowanego modelu aktywności człowieka w organizacji autor przedstawia metodę diagnozy świadomości przedsiębiorstwa, jego klimatu i kultury.

ISBN 978-83-962965-1-1

