

# Jolanta Wilsz

---

## Podmiotowość człowieka w procesie pracy

---

Problemy Profesjologii nr 2, 19-30

---

2008

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Jolanta Wilsz

## PODMIOTOWOŚĆ CZŁOWIEKA W PROCESIE PRACY

### Streszczenie

W artykule przedstawiono poglądy psychologów humanistycznych na temat podmiotowości. Omówiono czynniki determinujące podmiotowość. Zaproponowano ujęcie podmiotowości w kontekście stałych indywidualnych cech osobowości człowieka. Sformułowano postulaty dotyczące procesu pracy, w którym pracownicy będą mieli poczucie podmiotowości.

### SUBJECTIVITY OF A HUMAN BEING IN THE LABOUR PROCESS

#### Summary

Opinions of humanistic psychologists on subjectivity is discussed in the paper. Factors determining subjectivity are discussed. Presentation of subjectivity in the context of constant individual traits of human personality is proposed. Demands concerning labour process in which employees will have the feeling of subjectivity are formulated.

### СУБЪЕКТИВНОСТЬ ЧЕЛОВЕКА В ПРОЦЕССЕ РАБОТЫ

#### Содержание

В статье представлены взгляды гуманитарных психологов на тему субъективности. Обсуждены факторы решающие субъективность. Предложена трактовка субъективности в контексте постоянных индивидуальных черт индивидуальности человек.

## Wstęp

Podmiotowość człowieka w procesie pracy nie powinna być naruszana nie tylko ze względów moralnych, etycznych czy humanistycznych, ale również z tego powodu, że podmiotowo traktowani pracownicy efektywniej realizują zadania zawodowe.

Sytuacja na rynku pracy stwarza wiele zagrożeń związanych z działalnością zawodową, które mogą prowadzić do zniewolenia i degradacji człowieka oraz samej pracy, czego konsekwencją może być jej przedmiotowe traktowanie czyli depersonalizacja. Przeciwstawia się temu idea humanizacji pracy, dzięki której pracownik postrzegany jest jako podmiot samorealizujący się w pracy i poprzez nią.

Do istotnych właściwości humanizacji pracy i jej warunków Zygmunt Wiartrowski<sup>1</sup> zalicza:

- widzenie człowieka jako podmiotu pracy;
- przewycięzanie istniejącego podziału pracy na fizyczną i umysłową przez nieustanne podwyższanie wykształcenia ogólnego i zawodowego pracowników;

---

<sup>1</sup> Z. Wiartrowski, Podstawy pedagogiki pracy, wydanie czwarte, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2005, s. 416.

- zapewnienie bezpieczeństwa podczas wykonywania pracy, odpowiadającego podstawowym wymaganiom zdrowotnym;
- skracanie dnia roboczego przez udoskonalenia techniczne oraz przez podnoszenie kultury pracy;
- stosowanie ciągłej wymiany stanowisk pracy, gwarantującej prawidłowy układ relacji: człowiek–maszyna;
- czynny udział pracowników w kontrolowaniu procesów technologicznych oraz społecznych;
- zwiększanie czasu wolnego ludzi pracy, z przeznaczeniem na wypoczynek, rekreację i doskonalenie własnej osobowości.

### **Podmiotowość w opiniach psychologów humanistycznych**

Idea humanizacji i podmiotowości wywodzi się z psychologii humanistycznej. Psychologowie tego kierunku traktują człowieka jako integralną całość, podmiot autonomiczny, jednostkę wewnątrzsterowną, samodzielną, aktywną i twórczą, zdolną do: rozpoznawania swoich potrzeb, decydowania o sobie, indywidualnego konstruktywnego rozwoju oraz kierowania własnym życiem. Psychologowie ci uważają, że istnieje konieczność holistycznego i personalistycznego podejścia do człowieka jako osoby wolnej i odpowiedzialnej, posiadającej zdolność samorealizowania, aktualizowania i uniezależniania się od wpływów otoczenia, która realizuje swą podmiotowość. Interesuje ich głównie wizerunek osoby w pełni funkcjonującej (fully functioning person). Osoba w pełni funkcjonująca to taka, której podmiotowość wyraża się w dążeniu do spontanicznej aktywności własnej – wyrażanej w różnych formach, twórczego rozwoju osobowości, samookreślenia się, samorealizacji i autokreacji, czyli prezentowania własnych możliwości. Uzyskanie cech osobowości osoby w pełni funkcjonującej, uważane jest w psychologii humanistycznej za podstawowy cel wychowania. Człowiek może uzyskać taki wizerunek, dzięki rozwojowi swojego twórczego potencjału, jakim jest istniejąca w nim tendencja do samorealizacji. Osoba może uzyskać cechy osoby w pełni funkcjonującej w procesie twórczego rozwoju osobowości, pod warunkiem, że pobieranie przez nią bodźców z otoczenia, nie będzie niczym zakłócone.

Według Carla R. Rogersa osobą w pełni funkcjonującą jest człowiek o wysokim stopniu świadomości, niezależny, samosterowny, nastawiony w większym stopniu na eksplorację swej przestrzeni wewnętrznej niż świata zewnętrznego, odnoszący się z lekceważeniem do dogmatów głoszonych przez autorytety i do konformizmu wobec instytucji<sup>2</sup>. Abraham H. Maslow<sup>3</sup> jednostkę w pełni funkcjonującą nazywa osobą twórczą albo taką, która stale podwyższa poziom własnej samoaktualizacji.

Termin samoaktualizacja oznacza dla A.H. Masłowa urzeczywistnienie natury człowieka, jego wrodzonych potencjalności i staje się równoznaczny z pojęciem rozwoju. Według tego autora istotą samoaktualizacji jest coraz pełniejsza realizacja i ekspresja swego we-

---

<sup>2</sup> Opinie C.R. Rogersa prezentują Calvin S. Hall i Gardner Lindzey w: C.S. Hall, G. Lindzey, C.S. Hall, G. Lindzey, *Teorie osobowości*, tłum. J. Kowalczevska, J. Radzicki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

<sup>3</sup> A.H. Maslow, *Motywacje i osobowość*, tłum. J. Radzicki, wydanie drugie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

wewnętrznego centrum przy równoczesnym odchodzeniu od zachowań bądź narzuconych przez środowisko zewnętrzne albo wyznaczonych przez niższe potrzeby podstawowe, a warunkiem początkowym zaistnienia procesu samoaktualizacji jest zaspokojenie tych potrzeb. Proces ten zachodzi na przestrzeni całego życia, dzięki niemu rozwój człowieka dostarcza mu satysfakcji czerpanej z dokonywanych wyborów, ekspresji samego siebie itp. Ludzie samoaktualizujący się przezwyciężają stopniowo przeciwieństwo: „ja chcę – ja muszę”, ich wewnętrzne pragnienia, zdaniem A.H. Masłowa, coraz częściej stają się zbieżne z wymaganiami obiektywnej sytuacji. Trafnym przykładem może być stosunek osób samoaktualizujących się do pracy. Przystaje ona być środkiem do zdobywania pieniędzy na życie, a staje się właściwym życiem, aktywnością cenną samą w sobie<sup>4</sup>.

Analiza poglądów wypowiedzianych przez tych psychologów humanistycznych pozwala stwierdzić, że ich dziedziną:

- postuluje traktować człowieka jako integralną całość oraz jako jednostkę autonomiczną i przeciwstawia się jego depersonalizacji;
- podkreśla niepowtarzalność człowieka;
- akcentuje prawo człowieka do niezależności i spontanicznej aktywności oraz prawo do zmieniania otaczającej rzeczywistości;
- kładzie nacisk na prawo do rozwoju i działania zgodnego z własnymi wrodzonymi predyspozycjami czyli do samorealizacji;
- zwraca uwagę na wrodzoną naturalną tendencję człowieka do samoaktualizacji;
- postuluje umożliwienie człowiekowi, by stał się osobą w pełni funkcjonującą, poprzez wspieranie go w rozwijaniu swego twórczego potencjału;
- podkreśla zdolność człowieka i prawo do decydowania o swoim losie (prawo do samostanowienia), oraz do dokonywania samodzielnych wyborów;
- sprzeciwia się ograniczaniu samodzielności i odpowiedzialności człowieka za własne postępowanie i uwydatnia jego prawo do autoodpowiedzialności;
- zaznacza prawo człowieka do rozwoju indywidualnego w ciągu całego życia oraz prawa do realizacji własnych dążeń, pragnień i potrzeb;
- postuluje wobec drugiego człowieka postawy: autentyczności, akceptacji i rozumienia empatycznego;
- podkreśla prawo człowieka do partnerskich kontaktów interpersonalnych.

Wymienione postulaty powinny być uwzględniane w odniesieniu do pracownika, jeśli ma czuć się podmiotem w procesie pracy i twórczo w niej funkcjonować oraz by nie dopuszczać do jej dehumanizacji.

Podmiotowość rozumiana wspólnie, to prawo człowieka do własnej aktywności, samodzielności, samostanowienia i samookreślenia oraz do zmieniania otaczającej rzeczywistości oraz realizacji swych potencjalnych zdolności. Potrzeba podmiotowości człowieka wyraża się dążeniem do: niezależności, decydowania o sobie, prezentacji własnych możliwości, nieskrępowanego realizowania własnych potrzeb i aspiracji oraz do twórczego rozwoju osobowości.

---

<sup>4</sup> Przedstawione poglądy A.H. Masłowa przedstawił A. Nelicki w: A. Nelicki, „Organizmiczna” koncepcja Abrahama H. Masłowa, [w:] *Klasyczne i współczesne koncepcje osobowości*, tom I, red. A. Gałdowa, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1999, s. 170-175.

Podmiotowość w ujęciu psychologii humanistycznej dotyczy człowieka, jako jednostki, która dysponuje nie w pełni wykorzystanym potencjałem życiowym i wyraża się w indywidualności okazywanej w działaniu, przy czym zwiększenie efektywności działania powoduje wzrost podmiotowości człowieka. Człowiek zdobywa podmiotowość w procesie twórczego rozwoju, w rzeczywistych działaniach, w toku humanistycznych relacji interpersonalnych, to znaczy takich, w których jeden człowiek akceptuje drugiego bez zastrzeżeń i nie usiłuje go zmieniać. W procesie zdobywania podmiotowości, osoba w działaniu pełniej wykorzystuje swój życiowy potencjał.

Na temat podmiotowości można mówić z punktu widzenia różnych dyscyplin naukowych, w których występuje bardzo duże zróżnicowanie jej ujęć i kontekstów problemowych. Pomimo, że w ramach odmiennych orientacji światopoglądowych i koncepcji teoretycznych podmiotowość jest inaczej definiowana, refleksja dotycząca jej odnosi się do człowieka traktowanego jako podmiot.

Rozpatrując zagadnienie podmiotowości na gruncie psychologii podkreśla się następujące, najważniejsze jej aspekty: psychologiczną odrębność, tożsamość i autonomię, przekształcanie otoczenia oraz świadomość tej działalności.

Powszechny jest pogląd, że podmiot stanowi byt indywidualny doświadczający własną tożsamość i odrębność, mający poczucie wolności i możliwości swej działalności lub ich braku oraz poczucie świadomości swojego organizmu i własnego „ja”.

Podmiotowość jest rozumiana najczęściej jako uświadomiona działalność inicjowana i rozwijana przez jednostkę według jej własnych wartości i standardów.

Z wizji człowieka proponowanej przez psychologię humanistyczną wynika, że praca powinna stwarzać człowiekowi warunki, które będą umożliwiały mu:

- pełny indywidualny rozwój;
- zaspokajanie indywidualnych potrzeb;
- wyzwalanie wszechstronnej podmiotowej aktywności w myśleniu i działaniu;
- samorealizację przez autokreację własnej osobowości i aktualizację swych możliwości w działaniu;
- akceptację i samoakceptację;
- samopoznanie;
- stałe doskonalenie się;
- twórcze poszukiwania;
- wykorzystanie własnych predyspozycji w realizacji swego scenariusza zawodowego;
- poprawne kształtowanie stosunków interpersonalnych;
- przystosowanie do zmieniającego się otoczenia.

Według opinii specjalistów świadomość podmiotowości u pracownika jest uzależniona od jego poczucia wpływu na przebieg pracy.

Zofia Ratajczyk, która rozumie „podmiotowość w pracy jako zdolność człowieka do nadawania znaczeń zdarzeniom i sytuacjom oraz zdolność do wywierania wpływu na bieg spraw związanych z funkcjonowaniem instytucji, w której przebiega jego praca”<sup>5</sup>, uważa że

<sup>5</sup> Z. Ratajczyk, Wsparcie społeczne w warunkach zagrożenia podmiotowości człowieka w środowisku pracy, [w:] Podmiotowość człowieka. Szanse rozwoju i zagrożenia, red. Z. Ratajczak, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach nr 1257 pt. Psychologiczne problemy funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy 10 (19), Katowice 1992, s. 149.

„człowiek może odczuwać potrzebę podmiotowości (wpływu, rozumienia, autonomii, niezależności, itp.) oraz mieć poczucie podmiotowości, tzn. poczucie, że potrzeba ta jest zaspokojona w zadawalającym stopniu”<sup>6</sup>.

Do podstawowych wskaźników poczucia podmiotowości należy zaliczyć:

- poczucie autonomii i tożsamości;
- poczucie własnych możliwości działania;
- poczucie wpływu na otoczenie;
- poczucie samokontroli;
- poczucie samorealizacji;
- poczucie odpowiedzialności za swoje działanie;
- poczucie partnerskich kontaktów interpersonalnych.

Podmiotowość pracownika można rozumieć w szerokim znaczeniu jako „poczucie wpływu na przebieg realizacji zadania wykonywanego w warunkach poszanowania godności własnej”<sup>7</sup>, u podwładnych przejawia się ona w:

- świadomym i dobrowolnym uczestniczeniu w realizacji zadań;
- wyraźnie określonym wkładzie w realizację zadania;
- partycypacji w procesie rozwiązywania zadania dzięki kwalifikacjom;
- chęci wpływu na sposób realizacji zadania;
- postawie nowatorskiej a przy tym nonkonformistycznej, niezależnej<sup>8</sup>.

Pracownika powinna cechować duża samosterowność, przedsiębiorczość, kreatywność, samodzielność, itp. – powinien więc mieć te wszystkie cechy, które według psychologów humanistycznych ma osoba w pełni funkcjonująca. Pracownik powinien więc być osobą samoaktualizującą się, gdyż powinien posiadać wszystkie cechy wskazane przez A. H. Masłowa<sup>9</sup>, charakterystyczne dla takiej osoby. Są to:

- właściwa lokalizacja siebie w czasie;
- akceptacja siebie i innych;
- stawianie na rzeczywistość;
- nastawienie na zadania a nie obronne nastawienie na siebie;
- kierowanie się od wewnątrz (wewnątrzsterowność) a nie tani komformizm z dopasowaniem się do każdego, nawet niekorzystnego układu;
- ciągła świeżość ocen;
- zdolność do przeżyć ekstatycznych a nawet mistycznych, wiązanie emocji z tym, co poznajemy wokół nas, w czym uczestniczymy oraz z tym, co próbujemy robić;
- demokratyczna struktura charakteru;
- otwartość na kontakt emocjonalny;
- poczucie wspólnoty z innymi ludźmi;

---

<sup>6</sup> Tamże.

<sup>7</sup> J. Timoszenko, Zagrożenie podmiotowości podwładnych w sytuacji kierowania, [w:] Podmiotowość człowieka. Szanse rozwoju i zagrożenia..., s. 76.

<sup>8</sup> Tamże, s. 83.

<sup>9</sup> Cechy wskazane przez A. H. Masłowa cytuję za J. Janowską, która przedstawiła ich opis w: J. Janowska, Samoaktualizacja w teorii i praktyce kształcenia nauczycieli, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1998, s. 20-26.

- stawianie sobie celów i dobieranie środków do ich realizacji, zamiast biernego poddawania się temu, co niesie samo życie;
- filozoficzne, niezłośliwe poczucie humoru;
- twórczość – rozumiana nie tylko jako wynik konkretnej działalności, ale jako twórcza osobowość;
- zdolność do przewyższania dychotomii.

Termin podmiotowość używany jest do określania wartościowego stanu uzyskiwanego w rezultacie procesu wychowania oraz innego rodzaju wpływów zorientowanych humanistycznie, albo też dla określenia relacji człowieka z otoczeniem, w której nie tylko ma on poczucie podmiotowości, ale w trakcie jej trwania zwiększa je. W podmiotowej relacji człowieka z otoczeniem, człowiek ma poczucie wolności, bo jest świadomym sprawcą zdarzeń wynikających z jego indywidualnych preferencji i predyspozycji, mającym świadomość zmian dokonujących się w nim samym, pod wpływem oddziaływań otoczenia oraz poczucie odpowiedzialności ponoszonej za swoje działania.

Podmiotową relację jednego człowieka z innym człowiekiem, stanowiącą przypadek szczególny relacji człowieka z otoczeniem, w której człowiek stanowi element otoczenia, można nazwać relacją dwupodmiotową. W takiej relacji każdy z jej uczestników powinien traktować drugiego uczestnika jako podmiot, co jest równoznaczne z uszanowaniem i umożliwieniem drugiej osobie zaspokajania potrzeby podmiotowości, przez respektowanie jej autonomiczności, tożsamości, odrębności, a także sprzyjanie, a co najmniej nieutrudnianie jej samorealizacji, w efekcie której powinno wzrastać poczucie podmiotowości obydwu osób. Relację dwupodmiotową powinna cechować równoprawność obydwu podmiotów, każdy uczestnik tej relacji powinien uznawać indywidualne preferencje i predyspozycje oraz wynikające z nich działania drugiego uczestnika, czyli jego podmiotowość, powinien więc mieć poczucie podmiotowości własnej i respekt dla podmiotowości cudzej. W relacji dwupodmiotowej występuje niebezpieczeństwo naruszania podmiotowości jednego człowieka z powodu przedmiotowego traktowania przezinnego. Jeśli do tego dojdzie, uczestnicy relacji mogą znaleźć się we wzajemnym konflikcie.

Konflikty interpersonalne na tle podmiotowości występują wówczas, gdy realizacja podmiotowości przez jednego człowieka ogranicza albo uniemożliwia nabywanie podmiotowości przez drugiego. Bardzo rzadko udaje się rozwiązać ten typ konfliktu, bez uszczerbku dla podmiotowości któregoś z jego uczestników. Kompromis łagodzący konflikt powinien polegać na zachowaniu właściwych proporcji między autonomią poszczególnych osób. Najczęściej konieczne jest pewne ograniczenie autonomii jednego człowieka, dzięki czemu może być poszerzony zakres autonomii niezbędnej drugiej osobie.

Każdy konflikt zmniejsza u człowieka poczucie podmiotowości, natomiast perspektywa realizacji własnych dążeń zwiększa takie poczucie. Dlatego też czasem należy pogodzić się z chwilowym zmniejszeniem podmiotowości, gdy stanowi to warunek istotnego zwiększenia jej w przyszłości.

Jakie powinny być granice kompromisu podmiotowości własnej jednego człowieka wobec podmiotowości drugiego? Odpowiedź na to pytanie wydaje się brzmieć następująco: w efekcie kompromisu człowiek powinien być w stanie przywrócić stan własnej równowagi funkcjonalnej, naruszonej przez konflikt na tle podmiotowości. Dyskomfort psychiczny wy-

wolany konfliktem nie powinien być zbyt głęboki, a czas jego trwania zbyt długi, aby nie spowodował destrukcyjnych zmian w strukturze osobowości człowieka. Funkcjonowanie ludzi mających trwale zaburzoną równowagę funkcjonalną, albo patologiczny mechanizm homeostatyczny może rodzić zagrożenia dla podmiotowego funkcjonowania innych osób, a również dla nich samych.

### **Czynniki determinujące podmiotowość**

Podmiotowość człowieka i możliwości jej zwiększania są zdeterminowane czynnikami zewnętrznymi oraz czynnikami wewnętrznymi, którymi są posiadana wiedza, doświadczenia życiowe i zawodowe oraz indywidualne właściwości psychiczne. Właściwości te ludzi z otoczenia, z którymi dany człowiek jest w relacji, stanowiące dla niego czynniki zewnętrzne, wpływają na jego podmiotowości. Należy zwrócić uwagę, że w zależności od rodzaju wzajemnych relacji jej uczestników, które wynikają z konfiguracji ich właściwości psychicznych, podmiotowość człowieka może: pozostawać niezmienną, zwiększać się albo zmniejszać. Konflikty na tle podmiotowości wywołują oczywiście ludzie zmniejszający podmiotowość u innych osób. Przy czym, jeśli dany człowiek zmniejsza podmiotowość jakiejś konkretnej osoby, określonym rodzajem oddziaływań, nie oznacza to wcale, że te same oddziaływania w odniesieniu do innej osoby również zmniejszą jej podmiotowość. Wzrostowi poczucia podmiotowości własnej powinien towarzyszyć wzrost poszanowania podmiotowości innych ludzi. Powinna więc istnieć równowaga między poczuciem własnej podmiotowości i realizacją wynikających z niej potrzeb, a gotowością do respektowania potrzeb i oczekiwań innego człowieka, wynikających z jego podmiotowości.

Człowiek, który doświadczył zwiększenia własnej podmiotowości powinien wykazywać zwiększoną akceptację i poszanowanie podmiotowości innych ludzi.

Na zwiększenie poczucia podmiotowości własnej oraz wzrost poszanowania podmiotowości innych ludzi ma wpływ wiedza psychologiczna. Im wyższy jest poziom tej wiedzy u ludzi, tym lepsze powinno być ich rozumienie empatyczne innych osób, co sprzyja poszanowaniu ich podmiotowości. Im lepiej ludzie rozumieją się, tym wyższy może być poziom ich upodmiotowienia, natomiast brak rozumienia empatycznego drugiego człowieka sprzyja często nawet nieświadomemu uprzedmiotowieniu go. W praktyce nie da się całkowicie wyeliminować przedmiotowego traktowania ludzi, gdyż w niektórych sytuacjach nie można uniknąć zmuszania ich do podporządkowania i posłuszeństwa oraz ograniczania im swobody podejmowania decyzji. Koniecznością jest więc znalezienie „złotego środka” między podmiotowością a przedmiotowością człowieka, między jego niezależnością a zależnością, między wolnością a przymusem, czyli między tym, co jest dla człowieka dobre, a tym co, jest dla niego złe.

Podjęcie przez człowieka dobrowolnej decyzji o zakresie własnej przedmiotowości (wyrażającej się na przykład w podporządkowaniu się innym ludziom), przyzwolenie na pewną zależność od otoczenia, świadczy, wbrew pozorom, o jego prawidłowym podmiotowym funkcjonowaniu, dzięki któremu w dalszej perspektywie rośnie szansa zwiększenia własnej podmiotowości.



Wzrost efektywności podmiotowego funkcjonowania może zapewnić zasada harmonii, przejawiająca się w wewnętrznej integracji i spójności, w zgodzie i odpowiedzialności oraz kompromis między zasadą autonomii – charakterystyczną dla sfery podmiotowej człowieka, a zasadą zależności od otoczenia, czyli heteronomii – charakterystyczną dla sfery przedmiotowej.

Chęć osiągnięcia wzrostu poczucia podmiotowości wyraża się między innymi w dążeniu do: zwiększenia wpływu na otoczenie, bezkonfliktowej relacji z nim, niedopuszczania do konfliktów i eliminowania ich w przypadku pojawienia się. Należy się jednak liczyć z tym, że zwiększenie wpływu na otoczenie grozi potencjalnymi konfliktami z ludźmi, będącymi jego elementami.

Jednym w warunków bezkonfliktowego urealniania dwu-, względnie wielopodmiotowej relacji jest poznanie przez każdą ze stron indywidualnych preferencji i predyspozycji drugiej strony, co stanowi podstawę ich wzajemnego rozumienia empatycznego i obopólnego respektowania podmiotowości. Człowiek o dużym poczuciu podmiotowości w kontaktach z ludźmi, nie zawsze nawet mając tego świadomość, często wykorzystuje empatię jako metodę dotarcia do nich i osiągnięcia konsensusu.

Innym warunkiem jest wzajemna odpowiedniość uczestników relacji w określonych rodzajach sytuacji. Przez odpowiedniość należy tu rozumieć taką konfigurację indywidualnych właściwości człowieka, która wyklucza potencjalny konflikt.

W kontekście powyższych rozważań rodzą się pytania: od jakich czynników zależy zakres podmiotowości, na który człowiekowi da przyzwolenie inny człowiek, znajdujący się z nim w relacji? oraz, od jakich czynników własnych zależy możliwy do uzyskania przez człowieka poziom podmiotowości? Jakie indywidualne psychiczne właściwości uczestników relacji determinują podmiotowość, i w jaki sposób? Z powyższych pytań wynika, że problem podmiotowości jest ściśle związany z osobowością człowieka i sytuuje się jako zjawisko na pograniczu zetknięcia osobowości ludzi znajdujących się we wzajemnej relacji.

### **Podmiotowość w kontekście stałych indywidualnych cech osobowości człowieka**

Człowiek funkcjonujący podmiotowo pragnie samorealizować swój życiowy potencjał poprzez twórczy rozwój własnej osobowości, za który przyjmuje odpowiedzialność. Postępującemu rozwojowi osobowości towarzyszy wzrost poczucia podmiotowości. Odpowiedzi na pytania: na czym polega rozwój osobowości?, co determinuje ten rozwój?, pozwolą określić bariery stojące na drodze nieograniczonego zwiększania się poczucia podmiotowości człowieka. Uzyskanie odpowiedzi na powyższe pytania jest stosunkowo łatwe, chociaż może zbyt uproszczone, jeśli analiza struktury osobowości człowieka dokonana będzie z punktu widzenia koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości.

Człowiek dzięki swoim stałym indywidualnym cechom osobowości w dziedzinie funkcji intelektualnych dokonuje selekcji docierających do niego informacji, przetwarzając chętnie i skutecznie odpowiednie dla siebie informacje, których ilość i rodzaj są właściwe ze względu na wartości tych jego cech. Sytuacja dostarczająca tego rodzaju informacji, stwarza optymalne warunki dla wzrostu poczucia własnej podmiotowości.

Ponieważ podmiotowość zdobywa się w rzeczywistych działaniach, w toku interakcji społecznych, zagrażać jej mogą ludzie z otoczenia, szczególnie ci, którzy spośród wszystkich możliwych, docierających do nich bodźców, akceptują tylko niewielką ich część, reagując na nie pozytywnie. Są to ludzie, u których tolerancja i podatności są małe. Mała tolerancja i mała podatność człowieka hamują wzrost poczucia jego podmiotowości własnej, jednocześnie stanowią barierę na drodze wzrostu poczucia podmiotowości u innych ludzi, będących z nim w relacji.

Ludzie tolerancyjni i podatni (duża tolerancja, duża podatność) w zasadzie nie zagrażają niczyjej podmiotowości. Przy sprzyjających warunkach zewnętrznych, mogą osiągnąć wysoki poziom własnej podmiotowości, są też w stanie skutecznie stymulować jej wzrost u innych osób, gdyż akceptują szeroką gamę ludzkich zachowań, przez co nie stwarzają barier w procesie wzrostu ich podmiotowości.

Ludzie nietolerancyjni i podatni oraz tolerancyjni i niepodatni w różnym stopniu, ale jednak zawsze stwarzają pewne bariery hamujące wzrost podmiotowości innych osób, ograniczając możliwy przez nich do uzyskania poziom podmiotowości.

Chwilowy wzrost podmiotowości człowieka, spowodowany nagłym powodzeniem, skutkuje większym poszanowaniem podmiotowości innych ludzi i przyczynianiem się do jej wzrostu, co wyraża się w chęci i gotowości uszczęśliwiania ich na różne sposoby. Jednakże trwałe powodzenie zmniejsza podatność człowieka, w stosunku do tej, którą miał przed uzyskaniem sukcesu, w konsekwencji wzrasta u niego poczucie podmiotowości własnej, a zmniejsza się chęć respektowania podmiotowości innych. Natomiast w następstwie nagłego niepowodzenia, zmniejsza się podmiotowość własna człowieka, a pojawia się zgoda na zwiększenie podmiotowości innych ludzi.

Odczuwaniu podmiotowości towarzyszy poczucie wolności i godności. Obrona własnej wolności jest dążeniem wynikającym z tolerancji człowieka. Obrona własnej godności wyłącza się z podatności. Kiedy człowiek jest pozbawiony bodźców i uniemożliwione ma reakcje w zakresie tolerancji odczuwa to jako naruszenie wolności, natomiast bodźce narzucone mu i reakcje wymuszone na nim, tzn. w zakresie jego podatności, odczuwa jako naruszenie godności własnej.

Człowiek mający poczucie własnej wolności, stara się za wszelką cenę nie pozwolić by ograniczano mu działania zgodne z wartościami jego stałych indywidualnych cech osobowości. W obronie własnej godności usiłuje nie dopuścić by przymuszano go do czynności niezgodnych z wartościami tych cech.

Należy też wspomnieć o najważniejszej z cech w dziedzinie stosunków interpersonalnych, czyli o emisyjności. Ponieważ z emisyjności człowieka (dodatniej, zerowej albo ujemnej) wynikają jego motywacje, pragnienia i dążenia, to wówczas, gdy ma możliwość ich realizacji – wzrasta u niego poczucie podmiotowości.

Reasumując ten wątek można stwierdzić, że rezultatem bodźców docierających do człowieka, zgodnych z wartościami jego wszystkich stałych indywidualnych cech osobowości, jest satysfakcjonujący go wzrost poczucia podmiotowości.

## Podmiotowość uczestników procesu pracy

Wszystkie omówione tu problemy i aspekty dotyczące podmiotowości, odnoszącej się do każdego człowieka, dotyczą oczywiście również pracownika.

Wpływ środowiska pracy na podmiotowość pracownika może być dwojaki, Z. Ratajczyk zauważa, że „środowisko pracy zarówno fizyczne, jak i społeczne jest «odpowiedzialne» z jednej strony za powstawanie sytuacji zagrażających podmiotowości człowieka, z drugiej zaś – jest jednym z najbogatszych źródeł wsparcia społecznego dla ogromnej liczby ludzi włączonych, z konieczności i z wyboru, w proces pracy zawodowej”<sup>10</sup>.

Podmiotowości pracownika w procesie pracy najczęściej zagrażają zachowania przełożonego.

Kierujący realizacją zadania przełożony może świadomie lub mimowolnie naruszać poczucie podmiotowości podwładnych, jeśli:

- uniemożliwia lub utrudnia im udział w realizacji zadania;
- obniża znaczenie ich osobistego, indywidualnego wkładu;
- manipuluje ich motywacją i skłania do konformizmu;
- preferuje postawy konserwatywne i zachowawcze<sup>11</sup>.

Niewłaściwe zachowania przełożonego, zagrażające podmiotowości podwładnego, mogą też spowodować zjawiska patologiczne, ujawniające się w odmiennych reakcjach podwładnego, takich jak: ignorowanie poleceń kierownika, sabotowanie przepisów i zasad pracy, tworzenie grup nieformalnych dezorganizujących proces pracy<sup>12</sup>.

Nieodpowiednio traktowany podwładny, którego podmiotowość jest zmniejszana może ponieść bolesne koszty, głównie psychologiczne. Koszty te mogą znacznie wzrosnąć, gdy „przymus wychodzi poza granice legalności i podwładny ma poczucie, że jest eksploatowany. Naruszane lub nie respektowane bywają wówczas postanowienia (warunki) umowy o pracę, a negatywne emocje podwładnego blokowane są z obawy przed utratą wartości będących w dyspozycji kierownika. Przymus potencjalny staje się wtedy przymusem rzeczywistym”<sup>13</sup>.

Przykrą dla podwładnych konieczność podporządkowania się przełożonemu może złagodzić przychylność z jego strony, dzięki której podwładny uzyskuje korzyści, na które nie zasłużył.

Pracownik w warunkach ograniczania podmiotowości preferuje „zachowania będące przede wszystkim wyrazem troski o samego siebie; w warunkach zaś braku zagrożeń dla swej podmiotowości – zachowania stanowiące głównie wyraz troski o realizację zadań pracy”<sup>14</sup>.

Również zachowania podwładnego mogą zagrażać podmiotowości przełożonego, na przykład bezpodstawne podrywanie jego autorytetu albo odmawianie wykonywania poleceń, wchodzących w zakres obowiązków podwładnego.

<sup>10</sup> Z. Ratajczyk, *Wsparcie społeczne...*, s. 157.

<sup>11</sup> J. Timoszenko, *Zagrożenie podmiotowości podwładnych...*, s. 76.

<sup>12</sup> Chociaż zetknęłam się z sytuacją, w której, wobec niewłaściwych działań oficjalnej władzy, grupa nieformalna podejmowała przedsięwzięcia korzystne dla organizacji i jej pracowników i być może, właśnie ta grupa zapobiegła rozpadowi instytucji.

<sup>13</sup> J. Timoszenko, *Zagrożenie podmiotowości podwładnych...*, s. 81.

<sup>14</sup> D. Bańka, *Wybory zachowań...*, s. 73.

Nie można nie zauważyć wzajemnej zależności podmiotowości podwładnego i podmiotowości przełożonego, gdyż „kierownik, który siebie postrzega przedmiotowo, również i podwładnych będzie traktował w podobny sposób. W konsekwencji oznacza to ograniczanie wpływu przełożonego na sposób i przebieg realizacji zadania, dezawuuowanie ich obiektywnego wkładu w proces realizacji zadania, obniżanie motywacji do działania pod kierunkiem przełożonego i nagradzanie postaw zachowawczych i konserwatywnych”<sup>15</sup>.

Aby na przestrzeni całego procesu pracy pracownicy mieli poczucie podmiotowości, to między innymi:

- powinni mieć możliwość w procesie pracy zaspokajania swoich potrzeb, które są powiązane z ich podmiotowością. Są to między innymi: potrzeba wywierania skutecznego wpływu na pracę, potrzeba samodzielnego: podejmowania decyzji, kontrolowania przebiegu i rezultatów pracy oraz ponoszenia odpowiedzialności za swoje poczynania. Możliwość zaspokajania tych potrzeb zależy od środowiska pracy, jej organizacji i od osób w niej zatrudnionych;

- powinni mieć możliwość pozyskiwania cennych dla nich wartości, między innymi takich jak: uznanie, satysfakcja, wzrost poczucia własnej wartości, sukces, awans, pozytywna ocena, zadawalające warunki pracy, godziwe zarobki;

- powinni otrzymywać problemy do rozwiązania i zadania do realizacji na miarę swoich możliwości, które, jeśli chodzi o czynniki wewnętrzne, zależą głównie od wartości ich stałych indywidualnych cech osobowości;

- powinni mieć możliwość dobierania odpowiednich ludzi do współpracy, właściwych ze względu na rodzaj zadań do realizacji oraz odpowiedniość ich cech – sprzyjającą wspólnemu bezkonfliktowemu działaniu;

- powinni mieć ograniczoną biurokrację, ich zadania powinny wynikać z funkcjonalnych potrzeb organizacji, a nie, z silnie zhierarchizowanych struktur;

- nie powinni być zmuszani do bezustannej rywalizacji, należy im umożliwić współpracę, gdyż eliminuje ona dominację jednej osoby nad drugą, zagrażającą podmiotowości;

- powinno być udzielone mobilizujące wsparcie, tym pracownikom, którzy nie radzą sobie samodzielnie w niektórych sytuacjach pracy. W wyniku profesjonalnego wsparcia powinna wzrosnąć ich skuteczność radzenia sobie<sup>16</sup>;

- w procesie pracy nie powinna być naruszana zasada sprawiedliwości, poszanowania godności i lojalności wobec pracowników. Zasady te mogą być łamane na przykład, gdy kierownik jest nieobiektywny, niesprawiedliwy, w niewłaściwy sposób zwraca się do podwładnego, usiłuje nim manipulować i stosuje środki przymusu fizycznego, ekonomicznego czy psychologicznego.

Korzyści wynikające ze spełnienia wymienionych postulatów powinny być dwojakiego rodzaju, po pierwsze pracownik będzie odczuwał satysfakcję zawodową, po drugie efekty jego pracy powinny zadowalać pracodawcę.

---

<sup>15</sup> J. Timoszenko, *Zagrożenie podmiotowości podwładnych...*, s. 84.

<sup>16</sup> Znaczenie wsparcia udzielanego pracownikom omawia Zofia Ratajczyk w: Z. Ratajczyk, *Wsparcie społeczne...*

**Literatura**

- Bańka D., Wybory zachowań w warunkach ograniczania podmiotowości człowieka w pracy zawodowej, [w:] Podmiotowość człowieka. Szanse rozwoju i zagrożenia, red. Z. Ratajczak, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach nr 1257 pt. Psychologiczne problemy funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy 10 (19), Katowice 1992.
- Hall C.S., Lindzey G., Teorie osobowości, tłum. J. Kowalczevska, J. Radzicki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Janowska J., Samoaktualizacja w teorii i praktyce kształcenia nauczycieli, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1998.
- Maslow A.H., Motywacje i osobowość, tłum. J. Radzicki, wydanie drugie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Nelicki A., „Organizmiczna” koncepcja Abrahama H. Masłowa, [w:] Klasyczne i współczesne koncepcje osobowości, tom I, red. A. Galdowa, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1999.
- Ratajczyk Z., Wsparcie społeczne w warunkach zagrożenia podmiotowości człowieka w środowisku pracy, [w:] Podmiotowość człowieka. Szanse rozwoju i zagrożenia, red. Z. Ratajczak, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach nr 1257 pt. Psychologiczne problemy funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy 10 (19), Katowice 1992.
- Timoszenko J., Zagrożenie podmiotowości podwładnych w sytuacji kierowania, [w:] Podmiotowość człowieka. Szanse rozwoju i zagrożenia, red. Z. Ratajczak, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach nr 1257 pt. Psychologiczne problemy funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy 10 (19), Katowice 1992.
- Wiertowski Z., Podstawy pedagogiki pracy, wydanie czwarte, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2005.

Recenzent: M. Frejman