

Makary K. Stasiak

Zarządzanie świadomością

Civitas Hominibus : rocznik filozoficzno-społeczny 3, 95-108

2008

Artykuł został 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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Makary K. Stasiak

Zarządzanie świadomością

Tezą tego opracowania jest propozycja, aby przedmiotem namysłu i aktywnej zmiany uczynić symboliczny obraz rzeczywistości, jaki człowiek wytwarza w sobie. Dotychczas przedmiotem intelektualnej analizy prowadzonej przez człowieka była jedynie sfera materialnej rzeczywistości. Uprawiając naukę poznajemy rzeczywistość, a posiadana wiedza jest drogą do jej umiejętnego przekształcania. Ostatnimi czasy zauważono jednak, że człowiek może wytworzyć wiele znacznie różniących się obrazów tej samej rzeczywistości, wskutek swoistej dla siebie umysłowości. Wewnętrznie przeżywane emocje, postrzeganie świata, oczekiwania itp. wpływają na kształt posiadanego obrazu rzeczywistości. Uzyskiwany przez człowieka obraz świata zależy więc z jednej strony od kształtu tego świata, a z drugiej od cech umysłowości osoby poznającej. Źródłem wiedzy jest więc kształt rzeczywistości oraz kształt mapy umysłu poznającego i aktywnego człowieka – mapa jego świadomości.

Aktualnie człowiek skupia swoją uwagę na poznawaniu kształtu świata materialnego. Poznająca i aktywna świadomość jest przez niego zapomniana i niedostrzegana. Dlatego treścią niniejszego artykułu chciałbym uczynić nie tyle poznawanie rzeczywistości, co raczej poznawanie ludzkiej świadomości.

Język symboliczny

W celu odzwierciedlenia rzeczywistości stosuje się **język symboliczny**, nazywany też materialnym. W opisie świata najszerzej stosowany jest język potoczny. Ponadto do tego celu wykorzystuje się różnego rodzaju inne języki, na przykład: język naukowy – wielokrotnie przeze mnie opisywany¹; rysunek techniczny – stosuje się go w mechanice i przy

¹ Język naukowy przybliżyłem w pracy M.K. Stasiak, *Twórczy i harmonijny rozwój człowieka*, Łódź: Wydawnictwo WSHE, 1997, w której opisałem metodę *techné*.

jego pomocy opisuje się kształt i własności przedmiotów; podobny do niego rysunek budowlany, specjalny zapis służący odzwierciedleniu budowy cząsteczek chemicznych wykorzystywany w chemii, a także język rachunkowości używany w ekonomii do opisu procesów finansowych oraz wiele innych, służących do opisu wybranych fragmentów rzeczywistości.

Charakteryzują się one tym, że pomiędzy symbolami a zdarzeniami z rzeczywistości istnieje przyporządkowanie. Jakiś obiekt czy zdarzenie jest dość dokładnie zdefiniowane i odpowiada mu jednoznaczny zapis symboliczny. Ów zapis symboliczny stosuje się w zastępstwie operowania rzeczywistością. Innymi słowy, zamiast operować materialnymi obiektami i procesami, posługujemy się symbolami. Ponieważ istnieje jednoznaczne przyporządkowanie pomiędzy obu sferami, ułatwiamy sobie pracę i zamiast obiektami operujemy symbolami. Operacje symboliczne są szczególnie potrzebne do działań przygotowawczych. Przed podjęciem działań na realnych obiektach planujemy je, posługując się symbolami. Operowanie symbolami jest ekonomiczniejsze niż operowanie realnymi obiektami. Dzięki operacjom symbolicznym możemy lepiej przygotować kosztowne działania na realnych obiektach. Całość pracy złożonej z operacji symbolicznych i realnych jest efektywniejsza niż gdybyśmy działali jedynie w sferze materialnej rzeczywistości. Stąd metoda ta znalazła powszechne zastosowanie, a ludzie inwestują wiele energii w posiadanie symbolicznego i adekwatnego obrazu rzeczywistości.

Ostatnimi czasy dostrzeżono jeszcze jedną funkcję języka, która wcześniej była dla ludzi niewidoczna. Jest nią nadawanie sensu i wartości otaczającej nas rzeczywistości. To, co nazywamy, istnieje dla nas w sensie nadanej nazwy. Nazywając inaczej ten sam fragment rzeczywistości, nadamy mu inny sens i wartość. Rzeczywistość nienazwana – nie istnieje dla nas. Brak nazwy oznacza, że tego fragmentu rzeczywistości nie dostrzegamy, a przez to nie używamy. W tym obszarze, gdzie nasze używanie jest szczególnie intensywne, dokonujemy dalej idących rozróżnień. Na przykład Eskimosi wyróżniają 40 rodzajów śniegu. Dla nich stan i rodzaj śniegu jest ważny. Stosownie do jego własności posługują się różnego rodzaju narzędziami. Stosownie do rodzajów śniegu planują swoje działanie. W świeżym i puszystym śniegu trudno jest się poruszać. Wówczas robią przerwy w swojej aktywności i nie wyruszają na polowanie. Dla laika każda stal jest do siebie podobna, natomiast metalurdzy wyróżniają jej wiele gatunków. Każdy gatunek stali ma inne własności, inną cenę i do czego innego jest używany.

Fakt nadawania przez człowieka sensu i wartości otaczającej go rzeczywistości został szeroko opisany we współczesnej literaturze filozoficznej. Problematykę tę zapoczątkował E. Husserl przez sformułowanie swojej redukcji fenomenologicznej². Ten kierunek myślenia był dalej rozwijany szczególnie przez takich autorów jak M. Heidegger i H.G. Gadamer. Problematykę rozumienia drugiego człowieka podjął Emmanuel Levinas³ w swoich licznych, choć skromnych objętościowo pracach.

² E. Husserl, *Idee czystej fenomenologii i fenomenologicznej filozofii*, Warszawa: PWN, 1967–1974.

³ Problematyka ta omawiana jest między innymi w pracy: E. Levinas, *Istniejący i istnienie*, Kraków: Homini, 2006.

Rzeczywistość i jej model

Fakt **nadawania** przy pomocy języka **sensu i wartości** otaczającej nas rzeczywistości jest we współczesnej filozofii odkryty i szeroko uznawany. Wydaje się, że te nowe dokonania filozoficzne nie zostały jednak jeszcze dostatecznie wykorzystane i przełożone na język praktyczny. Nadal nawykowo poruszamy się w języku jednoznacznie odnoszącym się do rzeczywistości, czyli symbolicznym. Brakuje nam powodów, dla których mielibyśmy inaczej postępować. Wydaje nam się, że wprowadzając wieloznaczność znaczeń w zasadzie psujemy pozytywne aspekty języka symbolicznego, gdyż wówczas traci on swoją prawomocność do reprezentowania rzeczywistości. W przypadku braku jednoznaczności pomiędzy symbolem a realnym obiektem używanie symbolu jako zastępnika realnego obiektu traci sens. Niemniej jednak, mimo tego rodzaju zagrożenia można nadal penetrować relację: symbol – obiekt. Można też tę relację przeanalizować z meta poziomu i zauważyć, że przez nadanie obiektowi konkretnego symbolu, wraz z jego zdefiniowanym znaczeniem, ograniczamy użycie tego obiektu do raz nadanego sensu. Tymczasem ten sam obiekt może występować w bardzo wielu rolach i mieć rozmaite sensory znaczeniowe i ocenne. Rozumienie obiektu jest przez nas ograniczone także z powodu naszych nawyków zachowaniowych. Przyzwyczajamy się do używania danego przedmiotu zgodnie z jego powszechnie używanym znaczeniem. Każde wykroczenie w rozumieniu tego obiektu poza nawykowym sensem skutkuje poczuciem dużego dysonansu i popełniania błędów.

Mapa myślenia

Tymczasem, jeśli na relację „obiekt i jego znaczenie” spojrzemy z pozycji świadomości, zauważamy, że ten sam obiekt może mieć wiele znaczeń. Wielość i wartość tych znaczeń zależą od własności obiektu, ale również w dużej mierze od naszej pomysłowości – od naszej umiejętności nadawania sensu rzeczom. Można więc poziom świadomości praktycznie wykorzystać przez umyślne nadawanie nowych znaczeń. Wówczas tych samych rzeczy zaczynamy używać w nowy sposób, zgodnie z nowo nadanymi im znaczeniami. Te same obiekty mogą więc funkcjonować według sensu nadanego im nawykowo lub celowo.

Z pozycji świadomości można uzyskać jeszcze jeden efekt. Zwykle mamy jakieś naturalne tendencje do nadawania sensu. Jeśli jesteśmy odważni – mało zadań nas przeraża. Gdy bojaźliwi – wiele przeszkód traktujemy jako nieprzekraczalne. Osoby agresywne łatwo atakują, bo szybko czują się atakowane. Osoby łagodne nawet realne i znaczne zagrożenia przyjmują pogodnie i z uśmiechem. Nasza reakcja zależy w części od stanu otoczenia, ale także w dużej mierze od naszych osobistych preferencji.

Kiedy działamy z pozycji świadomości, pojawia się szansa na korygowanie naszych reakcji i modyfikowanie naszych preferencji do bardziej realistycznego odbierania rzeczywistości oraz do takiego kształtowania swojego nastawienia i intencji, aby uzyskiwać zamierzone cele. Z pozycji świadomości można modyfikować naszą mapę sensów, nastawień oraz wartości do oczekiwanej przez nas postaci.

Chodzi o odpowiedź na pytanie, czy prawidłowa jest nasza mapa myślenia, to znaczy zestaw pojęć i łączących je relacji stosowany do opisu danego fragmentu rzeczywistości? Zapytujemy siebie sami, czy posiadając naszą mapę myślenia osiągniemy zamierzony cel. Jeśli nie, to modyfikujemy ją tak, aby zamierzony cel stał się osiągalny.

Postawione pytania nie odnoszą się do sfery materialnej, lecz do treści naszych emocji, nastawień, myślenia i ocen. Chodzi o sprawdzenie, czy układ stosowanych przez nas pojęć i układ relacji łączących te pojęcia, przy pomocy których identyfikujemy i przekształcamy fragment rzeczywistości, jest prawidłowy i prowadzi do oczekiwanych rezultatów.

Jeden z przykładów, który chciałbym zaprezentować, to badanie mapy myślenia o firmie, w której wielu z nas pracuje.

Stawiamy pytanie, czy myślenie o firmie jest prawidłowo skonstruowane i prowadzone. Chodzi o to, czy odpowiednie komórki prawidłowo myślą o swoim miejscu pracy i wykonywanych czynnościach. Ponadto, czy myślenie poszczególnych komórek firmy składa się na prawidłowo myślący zespół i tworzy całościowy i zupełny schemat. Także – czy kierownictwo firmy postrzega swoją sytuację jako funkcjonowanie podmiotu autonomicznego, który gra o przeżycie z otoczeniem i z innymi podmiotami? Ważnym elementem jest odpowiedź na pytanie, czy myślenie kierowników poszczególnych komórek składa się na całość myślenia o firmie.

Przedmiotem klasycznej diagnozy firmy jest stan i przebieg jej procesów materialnych. W przypadku analizy podmiotowej drugą sferą poddawaną diagnozie jest przebieg, zupełność i koherentność procesów myślowych oraz przebiegu informacji w firmie. Te procesy myślowe zostały wytworzone przez obecne lub poprzednie kierownictwo firmy. Powstaje ono wskutek uprzednich działań sensotwórczych i wartościujących.

Oznacza to, że w firmie należy kontrolować nie tylko prawidłowość przebiegu procesów materialnych tak, żeby prowadziły do prawidłowego finalnego produktu. Przedmiotem sprawdzenia i ewentualnej naprawy powinna być także **mapa myślenia** o firmie, czy inaczej to nazywając – świadomościowy model rzeczywistości. Osoby kierujące poszczególnymi działami w firmie powinny tak myśleć o swojej pracy, a w ślad za myśleniem wykonywać tę pracę, aby w efekcie firma wytwarzała produkty dobrej jakości. Pracownicy poszczególnych działów realizują przydzielone im funkcje, a więc biorą odpowiedzialność za ich prawidłowe wykonywanie. Kierownicy działów powinni zdawać sobie sprawę z tego:

- jaki obszar wolności obejmują swoją odpowiedzialnością?
- jakie cele, efekty mają uzyskiwać dzięki swoim staraniom?
- w jaki sposób te cele należy uzyskiwać?
- z jakimi innymi działami kooperują, czyli jakie surowce uzyskują oraz jakie produkty dostarczają i jakim działom lub klientom?

Owa mapa myślenia składa się z opisu surowców, produktów, technologii przekształcania surowców w wytwory oraz z opisu warunków jakościowych, jakie należy spełniać na każdym etapie produkcji.

Badanie świadomościowego modelu rzeczywistości owej mapy myślenia nie jest tak ważne w firmach produkcyjnych, wytwarzających dobra materialne. W takim przypadku korekty myślenia można dokonać na podstawie wytwarzanych produktów. Badając

poszczególne realnie uzyskiwane produkty, można znaleźć wady ich wykonania i w ślad za nimi poszukiwać błędów myślowych u osób, które odpowiadają za ich wykonanie. Zidentyfikowane błędy myślenia na temat wykonywanej pracy i jej jakości można łatwo zmodyfikować i doprowadzić do pożądanej postaci.

O wiele trudniej jest dokonać korekty mapy myślowej w przypadku, gdy wytwarzanym produktem są dobra duchowe, nauka, sztuka i dobra kultury. Niełatwo jest wówczas ustanowić jednoznaczne i łatwo mierzalne standardy, a co za tym idzie zdefiniować ostateczną postać i jakość wytwarzanych produktów. Za każdym razem odnosimy swoje oceny nie tyle do realnego dzieła, co do naszych wyobrażeń o tym, jak rozpatrywane dzieło ma ostatecznie wyglądać.

Wytwory kultury i sztuki mają charakter unikatowy. Trudno jest więc zdefiniować przykładowe dzieło, które mogłoby służyć za wzorzec wykorzystywany do oceny innych. Skoro dla obszaru nauki, kultury i sztuki nie można podać jednoznacznych standardów, co do wyglądu i osiąganych jakości, to tym samym nie można podać standardów myślowych prowadzących do ich uzyskania. Wygląd i jakość dzieł artystycznych nie mogą być ograniczone do wcześniej zdefiniowanej postaci.

Korektę można przeprowadzić także w inny sposób. Miejscem i sposobem, w jaki można tego dokonać, jest płaszczyzna świadomości. Osoba poruszająca się w płaszczyźnie świadomości jest w stanie prześledzić mapę myślenia swoją i innych – posiadane i nawykowo przyjęte rozumienia pojęć. W ślad za tą świadomością może umyślnie zmienić mapę i doprowadzić ją do postaci, która przyniesie efekty bardziej niż dotychczas satysfakcjonujące.

Zmiany mapy myślenia można dokonać poprzez zmianę rozumienia poszczególnych pojęć oraz relacji, jakie stosujemy operując pojęciami. Efekt ten uzyskuje się przez nadawanie nowych sensów i wartości, nowego rozumienia zastanych fragmentów rzeczywistości. W ślad za zmianą mapy myślenia będzie następowała zmiana sposobu postępowania i w konsekwencji przebieg pracy nad uzyskiwaniem dzieł.

Powyższa propozycja oznacza, że wzorcem oceny nie powinien być produkt materialny, lecz pewna poprawna postać przebiegu, kształtu myślenia, towarzyszącego wytwarzaniu dzieł.

W celu analizy płaszczyzny materialnej stosujemy język, który jednak jest dla nas przezroczysty. Operując rzeczywistością nie dostrzegamy pośrednictwa języka. Mimo że używamy tylko symboli, to traktujemy je za tożsame z rzeczywistością, za identyczne z rzeczywistymi obiektami. Jest to poziom aktywności człowieka symbolicznego. Człowiek taki jest w stanie dokonywać korekty swego postępowania poprzez korektę przekształcania sfery materialnej.

Podsumowując, można powiedzieć, że przedmiotem analizy jest próba odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób możemy dokonać korekty naszego postępowania, by uzyskać ciekawe i wartościowe wytwory będące rezultatem naszej aktywności.

Obszarem korekty może być:

- sfera materialna: sposób przekształcania realnych obiektów, dobrany surowiec, proces oddziaływania, stosowane narzędzia, uzyskiwany produkt.
- sfera myślenia – mapa myślenia – wykorzystywana w procesie przygotowywaniu planu uzyskiwania dzieła materialnego. Działanie materialne poprzedza świadoma,

bądź nie, preparacja. Jest to etap przygotowywania się do działania na realnych obiektach.

Praca ze świadomościowym modelem rzeczywistości

Człowiek świadomy obok dostrzegania sfery materialnej dodatkowo zauważa fakt nadawania sensu rzeczom. Dostrzega, że to on nadaje sens i wartość otaczającej, a w szczególności przekształcaney przez niego rzeczywistości. W polu obserwacji człowieka świadomego pojawia się więc sfera materialna oraz sfera sensów i wartości – świadomościowy model rzeczywistości, sfera symboliczna. Sfera symboliczna pośredniczy w postrzeganiu rzeczywistości materialnej. W konsekwencji, człowiek świadomy dodatkowo może modyfikować sferę symboliczną, posiadany wizerunek rzeczywistości oraz przekonania towarzyszące odnoszeniu się do niej – świadomościowy model rzeczywistości.

Jak dotąd człowiek nie zdaje sobie sprawy z posiadanego przez siebie świadomościowego modelu rzeczywistości. Większość osób nie zauważa, że stoi na stanowisku realizmu naiwnego. Oznacza to, że nie dostrzega posiadanego w swoim umyśle wizerunku rzeczywistości – wizerunek ten utożsamiają z samą rzeczywistością. Realista naiwny nie jest skłonny zmieniać posiadanego modelu, gdyż uważa, że operuje nie modelem, lecz samą rzeczywistością, zaś rzeczywistość nie podlega modyfikacji. Jest to surowiec, czyli tylko punkt startu, moment rozpoczynający dalsze działania.

Realista naiwny odnosi się do rzeczywistości jedynie zgodnie z posiadanymi kodami kulturowymi. Kody te zostały wytworzone i przejęte od rodziców, nauczycieli i kolegów w procesie socjalizacji. Natomiast człowiek podmiotowy zdaje sobie sprawę, że postrzega rzeczywistość poprzez perspektywę swoich kodów kulturowych. Zauważa, że owe kody zostały mu przekazane przez społeczeństwo, w którym wzrastał, a ponadto wie, że można je zmieniać. Jeśli człowiek jest świadomy, że nawykowo odnosi się do rzeczywistości, to zdaje sobie również sprawę, że owe nawyki nie są niezienne. Człowiek podmiotowy rozumie, że rzeczywistość widzi przez posiadany przez siebie model tejże rzeczywistości. Kiedy ów model dla człowieka staje się widoczny, to w polu jego możliwości zaczyna się pojawiać nowa płaszczyzna jego aktywności – praca nad jego modyfikacją, ulepszaniem i wzbogacaniem.

Osoba o kompetencjach podmiotowych może postępować w następujący sposób:

- identyfikować sytuacje, których nie potrafi rozwiązywać lub których podejmowane rozwiązania prowadzą do negatywnych rezultatów;
- zidentyfikować te swoje rozumienia rzeczywistości, które prowadzą do trudności;
- wzbogacać posiadane rozumienie sytuacji problemowej;
- w nowy sposób rozwiązać sytuację problemową i ocenić uzyskane efekty. W przypadku, gdy uzyskano efekty niższe od dotychczasowych, należy na nowo zdefiniować sytuację problemową i ponownie podjąć próbę rozwiązania trudności;
- oceniać plan działania z pozycji umyślnej twórczości.

Realizacje przynoszące efekty wyższe od standardowych są poszukiwanymi rozwiązaniami. Projekty, w których uzyskano sprawność niższą od standardowej, prowadzą do

degradacji podmiotu, a więc należy jak najszybciej wycofać się z ich realizacji. Natomiast projekty podnoszące sprawność działania i prowadzące do wzbogacenia dyspozycji podmiotu są poszukiwanymi projektami twórczymi.

Człowiek uważa zwykle, że obszarem jego aktywności jest przekształcanie sfery materialnej. Nie zdaje sobie sprawy ze swojego świadomościowego wizerunku rzeczywistości. W niniejszej pracy zaproponowano nowy obszar dostępny aktywności człowieka. Jest nim sfera świadomości, sfera rozumienia i wartościowania rzeczywistości. Człowiek zdający sobie sprawę z faktu, że dysponuje pewnym świadomościowym modelem rzeczywistości, odnosi się do niej za pośrednictwem tego modelu. Gdy posiadany model zawodzi, prowadzi do błędów lub strat, skutkuje krzywdzeniem innych, można ów model poddać weryfikacji i podjąć pracę nad jego zmianą. Zaproponowano tu, aby człowiek przestał być niewolnikiem posiadanego przez siebie rozumienia rzeczywistości, a podjął pracę również w tym obszarze. Może ona być o wiele skuteczniejsza i efektywniejsza niż praca w obszarze materialnym. Bowiem to w modelu świadomościowym zapadają podstawowe decyzje o kształcie działania człowieka. Na poziomie materialnym człowiek realizuje już tylko to, co wcześniej postanowił i wybrał.

Świadomościowy model rzeczywistości i drugiego człowieka jest tym, który stoi u podstaw naszych podstawowych decyzji i wyborów. Warto jest pracować nad jego kształtem, gdyż w tym obszarze zapadają podstawowe decyzje i w tej sferze rozgrywa się dramat ludzkiego istnienia. Zmiany w sferze materialnej są już tylko następstwem wcześniej podjętych decyzji, dokonywanych w modelu świadomościowym.

Struktura i postawa człowieka podmiotowego

W niniejszym opracowaniu postuluje się, aby człowiek podejmował pracę w obszarze świadomościowym. Osoba chcąc podjąć taką aktywność musi być do niej szczególnie przygotowana. Powinna zdawać sobie sprawę z posiadanej mapy myślenia i być w stanie w nią ingerować. Innymi słowy, taka osoba dysponuje i potrafi operować w trzech sferach:

- materialnej,
- mapy myślenia, wizerunku rzeczywistości,
- świadomości.

Kolejną kluczową umiejętnością, charakterystyczną dla postawy innowacyjnej, jest gotowość do zmiany siebie, do uczenia się nowych umiejętności, do stałego wykraczania poza to, co już się potrafi, nieustanne dążenie do wzbogacania swojej osobowości. Postawa ta służy uzyskaniu wyższego potencjału, a wyraża się przez pewną strukturę osobowości, gdzie człowiek w sferze świadomości jest w stanie prześledzić wiele możliwych rozwiązań i wybrać najlepsze z nich, prowadzące do wzrostu sprawności działania.

Struktura osobowościowa człowieka podmiotowego istotnie różni się od tejże człowieka autorytarnego. Człowiek autorytarny nazywa i ocenia rzeczywistość. Język jest dla niego przezroczysty. Inaczej to nazywając, jest realistą naiwnym. Utożsamia swoje interpretacje rzeczywistości z samą rzeczywistością i nie potrafi wyjść ponad to. Natomiast

człowiek podmiotowy dysponuje jeszcze takim poziomem świadomości, dzięki któremu potrafi dostrzec fakt nazywania i oceniania przez siebie rzeczywistości. Dostrzega także, że możliwe są inne interpretacje i oceny tego samego fragmentu rzeczywistości oraz potrafi wybierać odpowiadające mu interpretacje i zgodnie z nimi działać. Niekoniecznie wybrane rozwiązania muszą być jego pomysłami. Osoba podmiotowa jest w stanie się wznieść ponad swoje przywiązania i w sferze świadomościowej brać pod uwagę różne rozwiązania, rozmaite wybory oraz podejmować trafne decyzje, prowadzące do wygrywających efektów w sferze materialnej.

Ocenianie

Człowiek autorytarny podejmuje decyzje w oparciu o stałe reguły, normy, postulaty itp. Żywi przekonanie, że można efektywnie zdefiniować zestaw norm, które mogą służyć za podstawę do oceny prawidłowości podejmowania innych decyzji. W przypadku aktywności człowieka podmiotowego najczęściej mamy do czynienia z nowymi projektami, nowymi pomysłami, które wcześniej przez ten podmiot nie były znane i stosowane. Zachodzi więc potrzeba zdefiniowania wartości efektów, jakie można uzyskać z planowanego projektu. Człowiek podmiotowy może przed podjęciem czynu prześledzić skutki planowanych działań. Gdy będą one prowadziły do przysporzenia dobra w aspekcie przedmiotowym i podmiotowym, ponad stan dotychczasowy, wówczas można oceniać, że podejmowanie działań planowych jest celowe. Można natomiast powstrzymać się od działań skutkujących stratą materialną, a tym bardziej degradujących osobowość uczestników działania.

Przysporzenie dobra ponad stan dotychczasowy jest miarą jakości planowanych projektów.

Człowiek w drodze

Następne ważne cechy postawy twórczej to:

- Gotowość do uczenia się i wykraczania poza to, co człowiek już potrafi. Akt twórczy rozgrywa się w płaszczyźnie podmiotowej i przedmiotowej, czyli w człowieku i w otaczającej go rzeczywistości. Dotychczas zostały opisane zmiany, dokonujące się w otoczeniu człowieka, czyli proces osiągania twórczego dzieła. Nieodłącznym składnikiem twórczego dzieła są jednak zmiany w samym człowieku, proces wzbogacania umiejętności ponad stan istniejący, proces rozwoju osobowości. Autorem dokonań twórczych może być tylko człowiek, który chce się uczyć i który chce zdobywać nowe umiejętności.
- Otwartość na problemy, umiejętność słuchania krytyki, niezadowolonia, pozytywne traktowanie konfliktu pozwalają kierownikowi na dostrzeżenie i zdefiniowanie problemów. Dostrzeżenie problemów to otwarcie wrót do zmiany dotychczasowego stanu rzeczy. Człowiek przez zmianę swojej dotychczasowej postawy ma szansę ulepszyć swoje postępowanie, a to jest poszukiwanym celem.
- Gotowość do zmiany ocen i umiejętność podejmowania decyzji, pokojowego wyrażania emocji, łatwego komunikowania się z innymi, sięgania po pomoc innych ludzi i w końcu negocjowania, umożliwiają znalezienie takich rozwiązań problemów, które prowadzą do ulepszenia istniejącego stanu rzeczy oraz do uchronienia się od zakłóceń

w osiągnięciu dotychczasowych rezultatów i wartości. Nowe rozwiązanie powinno uwzględniać interesy wszystkich związanych z problemem stron i nie pogarszać osiąganych przez nich rezultatów. Nowe rozwiązania można znaleźć słuchając pomysłów innych osób i włączając je do struktury przyjmowanych rozwiązań.

Ważnym elementem dyspozycji świadomościowych jest umiejętność **formułowania nowych szans**. Przyszłość jest przestrzenią do nowego zagospodarowania. Osoba autorytarna jest przywiązana do swoich interpretacji i ocen. Nie potrafi ich łatwo zmieniać. W związku z tym przyszłość będzie traktować jako naturalne przedłużenie przeszłości. Będzie ona formułować projekty do realizacji w przyszłości, oparte o interpretację rzeczywistości pochodzącą z przeszłości. Osoba ta nie jest w stanie tych interpretacji łatwo zmienić. Natomiast podstawowym zadaniem człowieka podmiotowego jest nowe zinterpretowanie przyszłości i to w taki sposób, że będzie on w stanie przygotować projekty otwierające nowe szanse, podnoszące jakość funkcjonowania człowieka. Chodzi o to, że człowiek podmiotowy potrafi na nowo zinterpretować przyszłość i zbudować świadomościową wizję rzeczywistości, która przyniesie ludziom istotne nowe korzyści. Przyszłość to nowy model rzeczywistości pozwalający człowiekowi lepiej i sprawniej funkcjonować.

Ocena szans i ryzyka

Zwykle nowe zagospodarowanie przyszłości wiąże się z podjęciem nowego i dodatkowego wysiłku. Ponadto nowy projekt, bez względu na wielkość wydatkowanego wysiłku, może okazać się chybionym – nowy stan rzeczywistości będzie miał inne własności niż planowane i przy jego pomocy nie osiągnie się spodziewanego rezultatu. Nowe zagospodarowanie przyszłości zawsze wiąże się z pewnym ryzykiem. Umiejętność oceny wielkości szans i rozmiarów ryzyka jest ważnym elementem pracy świadomościowej. Dzięki trafnej ocenie człowiek podmiotowy może wybrać projekty prowadzące do sukcesu i odrzucić projekty z góry skazane na niepowodzenie.

W przypadku oceny o nadmiernym poziomie ryzyka można dokonać modyfikacji projektu do postaci, w której spodziewane zagrożenia zostaną wyeliminowane lub chociaż znacznie zmniejszone. Ocena wielkości ryzyka umożliwia przeciwdziałanie zagrożeniom i zwiększenie szans na realizację projektów.

Odwaga i dzielność

Kolejna grupa umiejętności człowieka podmiotowego to odwaga, dzielność i wytrwałość w realizacji projektu. Wdrożenie nowego projektu – nawet niewielkiego – nie jest łatwe. Autor czy rzecznik projektu zwykle boryka się z wieloma trudnościami. Między innymi są to:

- **Poprawność samego projektu.** Projekt zakłada przekształcenie aktualnej postaci rzeczywistości do nowej postaci. Praktyczna realizacja projektu związana jest z, wynikającym z braku wiedzy i doświadczenia, ryzykiem, że zamierzony efekt nie zostanie uzyskany.
- **Trudności wykonawcze.** Projekt trzeba zrealizować, czyli przekształcić zastaną rzeczywistość do nowej postaci. Nie zawsze łatwo jest tego dokonać. Planowaną

technologię działania również trzeba modyfikować i ulepszać do postaci zapewniającej osiągnięcie spodziewanego rezultatu.

- **Pokonanie nawyków i starych przyzwyczajeń ludzi.** Ludzie przygotowani są do funkcjonowania w zastanej rzeczywistości. Funkcjonowanie w nowo projektowanej rzeczywistości związane jest ze sformułowaniem i opanowaniem nowych zachowań. Chcąc uzyskać efekt, należy zdefiniować nowe zachowania oraz wdrożyć je do codziennego stosowania, nauczyć się ich. Istotnym elementem projektu jest praca z ludźmi. Bez ich pomocy i wsparcia trudno jest oczekiwać sukcesu.
- **Zmiana ocen.** Projektowana rzeczywistość narusza dotychczasowe hierarchie ludzkie i znaczenia. Zwykle zmieniane są też reżimy technologiczne. Oznacza to, że w nowej rzeczywistości istnieją inne hierarchie znaczeń i w związku z tym trzeba zidentyfikować i wdrożyć inny sposób oceniania dla nowej rzeczywistości. Wskutek wdrożenia wygrywającego projektu jego autorzy i realizatorzy zyskują na znaczeniu. Osiągają dodatkowe zarobki, są bardziej cenieni przez najbliższe otoczenie. Zaczynają więc stanowić zagrożenie dla osób, których praca z powodzeniem została zastąpiona. Negatywnych reakcji nie należy lekceważyć ani bagatelizować. Zagrożone osoby mogą zorganizować duże siły przeciwdziałające zmianom. Dobrze jest więc, jeśli rzecznicy starego porządku włączani są w proces zmian i jeśli przygotowuje się dla nich użyteczne miejsce w organizacji po przekształceniu.

Chcąc zapewnić sobie sukces, człowiek musi być wystarczająco odważny i dzielny, by być w stanie zidentyfikować wszystkie te trudności i im przeciwdziałać. Bez odwagi, stosownej do wielkości przedsięwzięcia, trudno jest mówić o powodzeniu projektu i aktywności specyficznej dla człowieka podmiotowego.

Umiejętności społeczne

Postawa wobec Drugiego

Dla człowieka innowacyjnego Drugi pełni szczególną rolę. Jest on osobą, czyli innym autonomicznym podmiotem i autotelicznym źródłem nowych wartości. Drugi, podobnie jak „ja”, działa w celu utrzymania swojej egzystencji oraz jest niezależnym źródłem kreatywnego przekształcania rzeczywistości. Stąd współdziałanie z Drugim powinno zakładać jego specyficzny udział, co znaczy, że należy zorganizować takie warunki, aby mógł on godnie utrzymywać swoją egzystencję oraz wносить twórczy wkład do organizacji.

W organizacjach typu innowacyjnego, gdzie pracują ludzie podmiotowi, oczekuje się zgoda odmiennego stylu zachowań i odmiennych postaw, w stosunku do osób i organizacji tradycyjnych.

W tradycyjnym modelu człowiek żywi przekonanie, że jest w stanie dobrze poznać i dobrze zorganizować rzeczywistość. Innymi słowy, żywi przekonanie, iż jest w stanie zaplanować drugiemu efektywny i szczęśliwy dla niego sposób wykonywania pracy. Co więcej, w myśleniu oświeceniowym zakłada, że osoby odporne można i należy przymusić do wypełniania zaplanowanej im roli.

Ponieważ materia jest oporna, kierownik planuje sposoby przymuszania podwładnych do satysfakcjonującego pełnienia przez nich z góry wyznaczonych ról. W tradycyjnym modelu drugi człowiek jest albo przełożonym, albo podwładnym. Wykazuje on też często postawę kaprała, który płaszczy się przed przełożonymi, a pogardza i ruga podwładnych.

W organizacji innowacyjnej Drugi jest osobą samodzielną i twórczą, jest więc samodzielnym źródłem twórczych dokonań. Jednakże jest on tylko wówczas autorem tych cennych efektów, gdy umożliwi mu się bycie autonomicznym podmiotem. Drugi powinien więc mieć pole wolności pozostawione do samodzielnego gospodarowania. Dopiero w wyniku samodzielnego starania się o swoje gospodarstwo pojawiają się nowe pomysły, a jego gospodarz tworzy nowe i wartościowe dzieła.

Drugi bez względu na to czy jest przełożonym, czy podwładnym, jest partnerem traktowanym jako gospodarz jakiegoś obszaru wolności. Przełożony nie nakazuje, ale pyta o opinię podwładnego i ewentualnie obaj negocjują rozwiązanie, które prowadzi do zaspokojenia potrzeb i wartości obu uczestników negocjacji.

Organizacja innowacyjna

Organizację typu innowacyjnego są w stanie utworzyć tylko takie osoby, które są świadome swojej podmiotowości. Natomiast osoby o postawie autorytarnej formułują organizacje tradycyjne oparte na przemocy. Dlaczego tak się dzieje?

Organizacja innowacyjna jest szczególnym rodzajem organizacji. Ma ona miejsce wówczas, gdy jej uczestnicy potrafią odpowiednio ze sobą współdziałać. Chodzi o to, by osoby te zdawały sobie sprawę z możliwości rozwoju swojej osobowości, zyskania dodatkowych kompetencji oraz zdawały sobie sprawę, że w drodze do rozwoju własnego Drugi jest wręcz niezbędny. Szanując podmiotowość Drugiego, wspierając jego rozwój, organizujemy sobie sytuacje problemowe, które są świetną okazją dla własnego rozwoju. Współdziałanie, podział zadań, przejmowanie problemów do rozwiązania, stawianie wobec wyzwań tworzonych przez inne osoby, uzyskiwanie wsparcia, konfrontacja to wszystko stanowi okazję, dzięki której można się uczyć i rozwijać posiadane dyspozycje.

Tylko Drugi zdający sobie sprawę z własnej podmiotowości jest w stanie uszanować i wspierać podmiotowość Innego. Osoba niezdająca sobie sprawy z własnej podmiotowości stara się czynić Drugiego poddanym sobie, gdyż według jej oceny jest to jedyna droga do uzyskania wsparcia od Drugiego. Według człowieka autorytarnego Drugi nie ma powodów, aby bezinteresownie mu pomagać. Chcąc Drugiego skłonić do działania na swoją rzecz, należy wyrzucić na niego presję, pod wpływem której będzie on skłonny realizować cudze cele.

Tam, gdzie w organizacji uczestniczą osoby autorytarne, zarządzanie ma charakter asymetryczny i relacje pomiędzy uczestnikami oparte są na sprawowaniu przymusu. Członkowie zespołu walczą ze sobą o zajmowaną pozycję. Dla tego typu ludzi sensownym działaniem jest prowadzenie gry o sumie zerowej. Nie sądzą oni, że sami potrafią wytwarzać nowe dobra i wartości. Także Drugi tego nie potrafi. Stąd odbieranie mu jego własności jest racjonalnym działaniem na rzecz własnego rozwoju. Organizacja, w której głos stanowiący mają osoby autorytarne, ma charakter tradycyjny, oparty na wzajemnej przemocy.

Do aktywnego uczestnictwa w organizacji innowacyjnej potrzebne są osoby o szczególnych przymiotach osobowości i duszy. Są to osoby podmiotowe, które uznają za ważne w swojej strukturze wartości dążenie do podmiotowego rozwoju, a za nieco mniej ważne – osiągnięcie sukcesu materialnego. Dla osób podmiotowych podstawowym celem staje się rozwój duchowy, a nie zabieganie o cele niższego rzędu. Przykładowo, stawianie sobie za podstawowy cel dążenie do rozwoju osobowościowego powoduje, że w moim rozwoju Drugi staje się postacią kluczową, gdyż dzięki niemu zyskuję dodatkowe szanse rozwojowe. Drugi w moim rozwoju podmiotowym może pełnić bardzo różne role, pomaga mi, dając informacje zwrotne, będąc lustrem. Jest pomocnikiem w drodze do tego celu, powiernikiem, przyjacielem i towarzyszem w tej samej przygodzie. Ponadto osoba twórcza jest źródłem nowych wartości – dzięki jej aktywności twórczej i ja zyskuję. Korzystam z jej dokonań twórczych, dzięki czemu zwiększam swoje możliwości i podnoszę sprawność działania.

Osobom nakierowanym na rozwój posiadanego potencjału sprawczego nie uciekną dobra materialne, lecz osiągną je z nawiązką. Wskutek rozwoju osobowości uzyskiwanie dóbr zewnętrznych przyjdzie im znacznie łatwiej. Dzięki rozwojowi osobowości człowiek zyskuje większą łatwość w rozwiązywaniu zewnętrznych problemów.

Struktura organizacyjna. Uczestnicy organizacji innowacyjnych współdziałają na zasadzie dzielenia się wolnością i odpowiedzialnością. W organizacji wydziela się rozmaite funkcje, które należy realizować. Mogą to być na przykład: transport, księgowość, produkcja, utrzymanie ruchu, kontakt z otoczeniem. Realizowanie owych funkcji powierza się osobom lub grupom osób, stosownie do potrzeb. Sposób realizowania wydzielonej funkcji jest przestrzenią wolności. Osoby, którym powierzono realizację jakiejś funkcji, za którą wzięli odpowiedzialność, mają prawo do samodzielnego gospodarowania w obszarze funkcji. Gospodarowanie to ma polegać na takim sposobie działania, który prowadzi do uzyskiwania lepszych niż standardowe efektów. Osoby, które wzięły odpowiedzialność, mają prawo do samodzielnego i innowacyjnego działania. Niemniej jednak osoby wolne i odpowiedzialne powinny uzyskiwać efekty wyższe od efektów osiąganych w organizacjach autorytarnych.

Stosowanie wszelkiego rodzaju przemocy psychicznej, a tym bardziej fizycznej, jest metodą wziętą z innej organizacji. Zdarza się, że podwładny nie zachowuje się jak osoba podmiotowa i nie potrafi wziąć odpowiedzialności za organizację, ograniczając swoje oczekiwania do poziomu dostępnego w organizacji. Wówczas, gdy Drugi sprzeniewierzy się wspólnym wartościom i zachowa się jak człowiek autorytarny, można go traktować stosownie do wykazywanej postawy, czyli jak człowieka autorytarnego.

Rozmowa z podwładnym, wydawanie poleceń

Nie zawsze osoby zarządzające są świadome skutków poleceń wydawanych swoim podwładnym. Niektóre polecenia i sposób ich wydawania powodują zniechęcenie i niszczą prawo do samodzielności i twórczości.

Takie oceny jak: „To, co zrobiliście, niczemu dobremu nie służy”, „Jesteś leniwy”, „Ty nic nie potrafisz dobrze zrobić” powodują u podwładnych zniechęcenie, brak wiary w powodzenie całego przedsięwzięcia. Tego typu rozmowa oceniająca budzi przekonanie,

że przełożony „wie lepiej”, jak należy wykonać polecenie, i informuje pozawerbalnie, że to on jest źródłem decyzji, a podwładny nie ma prawa do samodzielnego działania.

Natomiast informacje: „Jak to zrobiłeś? To, co uzyskałeś, jest lepsze niż można byłoby się spodziewać”, „To, co zrobiłeś, jest świetne, choć do dokończenia dzieła czeka cię jeszcze wiele trudu”, „Jesteś bardzo zaangażowany w pracę i to daje się łatwo zauważyć, ale można się jeszcze spodziewać następujących trudności”, „Dziełem, które samodzielnie wykonałeś, wszędzie możesz się pochwalić” wywołują zadowolenie i chęć kontynuacji dzieła. W swojej treści zostawiają też podwładnym prawo do samodzielnego podejmowania decyzji i wzięcia odpowiedzialności za dzieło, czyli to, o co nam chodzi w organizacji innowacyjnej.

Nie chodzi o chwalenie pracownika, lecz o świadomość, czy formułowana ocena nie zamyka mu prawa do wolności i prawa do wzięcia odpowiedzialności.

Ucieczka od wolności

Nie wszystkie osoby są w stanie i są gotowe wykazać postawę innowacyjną i stać się podmiotem świadomym i autonomicznym. Dla niektórych jest to zbyt trudne i nie należy ich do tego zmuszać, ani tego od nich bezwzględnie oczekiwać. Wiele osób dysponuje autorytarną osobowością i nie są w stanie tego zmienić. Ważny jest sposób, w jaki można odróżnić i zidentyfikować osoby autorytarne od osób świadomych swojej podmiotowości. Wydaje się, że testy nie są właściwym sposobem pomiaru, natomiast może nim być po prostu przydzielenie stanowiska pracy z przyporządkowaną tam odpowiedzialnością. Zainteresowana osoba powinna chcieć wziąć na siebie odpowiedzialność za jakiś obszar wolności. To właśnie praktyczne wzięcie na siebie przez pracownika odpowiedzialności jest poszukiwaną oceną. W dalszej kolejności przyjdzie ocena uzyskiwanych efektów. Pracownik jest twórczy wówczas, gdy uzyskuje efekty wyższe od standardowych.

Postawą często wykazywaną przez pracownika jest jego ucieczka od wolności, która charakteryzuje się łatwością w oddawaniu wolności i odpowiedzialności. Pracownik pyta się o to, jak podjąć większość decyzji, chętnie oddaje prawo decydowania. Inną formą ucieczki od wolności jest tworzenie formalnych procedur, które uniemożliwiają samodzielne podejmowanie decyzji przez podwładnych. W pierwszym przypadku pracownik przekazuje odpowiedzialność przełożonemu, a w drugim przyrodzie, obiektywnym mechanizmom, które jego zdaniem powinny zastąpić decydowanie przez człowieka.

Człowiek podmiotowy – osoba ludzka

Człowiek podmiotowy, czyli świadomy, w porównaniu do człowieka racjonalnego charakteryzuje się odmienną strukturą osobowości. Posiada nowy poziom aktywności – świadomość. W konsekwencji odmiennie traktuje siebie samego, Drugiego oraz w inny sposób wchodzi w relacje społeczne.

Człowiek będący Osobą potrafi **traktować siebie jako tworzywo**. Aktualnie posiadane kompetencje osobowościowe traktuje jako surowiec, punkt wyjścia do dalszego rozwoju. Potrafi tak umyślnie działać na siebie, że osiąga wzbogacenie swojej osobowości. Osoba

to istota ludzka, która potrafi podjąć pracę nad rozwojem posiadanego potencjału i dalej wzbogacać siebie w poszukiwaniu nowych umiejętności.

Człowiek podmiotowy odmiennie od człowieka racjonalnego traktuje drugiego. Drugi nie jest już przedmiotem, obiektem dowolnych oddziaływań, lecz osobą. **Drugi jest samostanowiącym podmiotem**, który potrafi kierować swoim rozwojowym zachowaniem oraz wytwarzać rzeczy nowe, wcześniej nieistniejące i przysparzające dobra ponad poziom dotychczasowy. W tym sensie Drugi wnosi nowe wartości, z których i ja korzystam. Bez Drugiego moje życie byłoby uboższe i mniej cenne.

Dla człowieka racjonalnego Drugi jest przestrzenią dowolnych oddziaływań, w czasie których zabiega on jedynie o skuteczność i sprawność swojej aktywności. Człowiek podmiotowy natomiast troszczy się o zorganizowanie drugiemu przestrzeni wolności, gdyż w ten sposób Drugi może wnosić nowe wartości.

Człowiek podmiotowy tworzy z Drugim inne organizacje niż człowiek racjonalny. Człowiek racjonalny tworzy organizacje oparte o ograniczenia i przymus. Drugi jest dla niego źródłem zagrożenia, a więc przy pomocy organizacji wytycza mu przestrzeń pozytywnych działań, gdyż boi się, że gdy Drugiemu pozostawi swobodę działania, to ten przejmie jego uprawnienia w sprawowaniu władzy, czyli w sprawowaniu ograniczeń przy pomocy przymusu i przemocy. Dla Osoby Drugi jest źródłem dodatkowych wartości. W związku z tym tworzy on organizację opartą o wolność. Drugi dzięki korzystaniu z pewnej przestrzeni wolności ma szansę wnieść nowe wartości. Bez tej wolności pozostaje człowiekiem racjonalnym o ograniczonej możliwości działania.

Człowiek operujący na poziomie świadomości, w porównaniu do człowieka nieposiadającego tych umiejętności, zyskuje dodatkowe kompetencje, dodatkowe przestrzenie swojej aktywności i jest w stanie wnieść dodatkowe wartości. Przejście od człowieka racjonalnego do osoby ludzkiej istotnie zmienia sposób jego funkcjonowania oraz osiąganę rezultaty. Człowiek racjonalny ucieka od wolności, podczas gdy człowiekowi podmiotowemu służy ona jako podstawowy składnik czy styl funkcjonowania. Przejście to jest istotnym momentem w ewolucji człowieka.

Bibliografia

Husserl E., *Idee czystej fenomenologii i fenomenologicznej filozofii*, Warszawa: PWN, 1967–1974.

Levinas E., *Istniejący i istnienie*, Kraków: Homini, 2006.

Stasiak M.K., *Twórczy i harmonijny rozwój człowieka*, Łódź: Wydawnictwo WSHE, 1997.