

Sens życia a sens pracy

Odkrywanie sensu pracy

(Poniższy artykuł ukazał się w publikacji „Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie”, Tom V: „Zarządzanie pracą”, Wyd. Informacji Ekonomicznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002)

1. Wprowadzenie

Kwestia sensu życia to temat licznych rozpraw filozoficznych i psychologicznych a także racja istnienia tych dziedzin wiedzy. Jest to podstawowe egzystencjalne pytanie każdego człowieka, na które rzecz jasna nie ma gotowej odpowiedzi, ale przed którym nie ma też ucieczki. Często całość działań psychologa sprowadza się do postawienia tego jednego pytania, zaś odkrycie odpowiedzi bywa skutecznym lekarstwem w wielu przypadkach nerwic oraz egzystencjalnych kryzysów¹. Być może celem i sensem życia każdej osoby jest właśnie odnalezienie, a przynajmniej poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o sens życia.

Praktyka psychoterapeutyczna dowodzi, że samo przybliżenie się do odpowiedzi na to pytanie, znacząco poprawia jakość życia. Lecz co wspólnego ma sens życia z sensem pracy? Otóż mamy tu do czynienia z analogią – dlaczego miałyby być inaczej? Istotne jest samo poczucie sensu. Odkrycie sensu i znaczenia pracy może stanowić najistotniejsze i niewyczerpalne źródło motywacji do pracy i wpływać przez to na jakość pracy, a ponieważ praca stanowi znaczącą część życia człowieka, nie może zatem nie wpływać na jakość życia człowieka w warunkach współczesnej cywilizacji. Jakość i satysfakcja z pracy wpływa zatem na jakość i satysfakcję z życia. Jest to rodzaj wzmacniającego sprzężenia zwrotnego. Z punktu widzenia psychologa – **praktyka zadowolenie z pracy jest jedną z najważniejszych zmiennych w zarządzaniu pracą, zaś poczucie sensu wykonywanej pracy jest niezbędnym czynnikiem wspomnianego zadowolenia**. Truizmem byłoby obszernie rozprawianie o tym jak **ważna jest satysfakcja pracownika, czyli klienta wewnętrznego** dla zadowolenia końcowego odbiorcy czyli klienta zewnętrznego². Wystarczy wspomnieć, że obecność poczucia sensu pracy tak jednostki jak i zespołu powinna być koniecznym elementem na wejściu do każdego procesu w rozumieniu TQM.

Wydaje się jednak, że pomimo pozornej oczywistości powyższych twierdzeń, w praktyce oraz w teorii organizacji pomijamy bądź marginalizujemy to zagadnienie. Być może panuje pogląd, że pytanie o sens pracy jest bez sensu. Niezmiernie trudno natknąć się na materiały poruszające zagadnienie sensu i znaczenia pracy. W zbiorach Biblioteki Jagiellońskiej nie znalazłem ani jednej pozycji zawierającej w tytule określenie „sens pracy”. Jest to dość symptomatyczne. Jednocześnie trudno uwierzyć w to, że ludzi na ich stanowiskach pracy nie nachodzi prosta refleksja: „Co ja tutaj robię?” lub „Czy to co robię ma jakiś sens?”. Takie pytania wskazują na fakt, że ludzie potrzebują i poszukują sensu wykonywanych działań.

W tym referacie spróbuję podzielić się swoimi doświadczeniami zdobytymi w ramach pracy z organizacjami w kraju i za granicą, przedstawiając ogólnie metodę stosowaną podczas seminariów poświęconych odkrywaniu sensu

¹ Jung C. G., „Guild Lecture” nr 80, London 1954. Obuchowski K., „Galaktyka potrzeb, psychologia dążeń ludzkich”, Poznań 2001 s. 245.

² Por.: Wajda K., „Wpływ jakości procesów na efektywność organizacji” [w:] „Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się Europie”, T. IV, Kraków 2001.

pracy w ujęciu indywidualnym oraz zespołowym. Zapewne możliwe będzie dostrzeżenie pewnych podobieństw do poszukiwania celu, wizji i misji organizacji, szczególnie w paradygmacie organizacji uczącej się³, jednak poszukiwanie sensu pracy, tak w aspekcie indywidualnym, jak i zbiorowym, dociera do znacznie głębszych zasobów, które mogą stanowić bazę dla tworzenia wizji będącej wspólną kreacją wszystkich członków organizacji.

2. Potrzeba sensu życia

Kazimierz Obuchowski w książce „Galaktyka potrzeb”, traktującej o psychologii dążeń ludzkich⁴, zdefiniował sens życia jako potrzebę i poświęcił jej 1/3 objętości pozycji. Potrzeba w ujęciu Obuchowskiego dotyczy tego, co jest człowiekowi niezbędne, aby istniał jako organizm, rozwijał się jako osoba i był wolny psychicznie⁵. Zatem pełny rozwój osobowości nie jest możliwy bez zrealizowania tej ważnej potrzeby, której istotą jest skonstruowanie własnej, abstrakcyjnej koncepcji życia, w ramach której można się pozytywnie i twórczo spełniać do końca istnienia. Zwróćmy uwagę, że współczesne teorie zarządzania ukierunkowane w stronę organizacji uczących się, właśnie w rozwoju pełni osobowości nie tylko liderów, ale całego zespołu widzą drogę do pogłębiania jakości i sprawności organizacji.

O sensie, bezsensie i absurdzie istnienia pisali obszernie francuscy twórcy Sartre i Camus. Spopularyzowali oni filozoficzny nurt egzystencjalizmu. Oczywiście nie byli oni pierwszymi, którzy poruszyli wagę zagadnienia sensu życia, ale dzięki swojej popularności uprzystępnili egzystencjalne niepokoje szerszej publiczności. Na popularność egzystencjalizmu niewątpliwie wpłynęła powojenna trauma oraz niemożność zrozumienia ludobójstwa o niespotykanych wcześniej rozmiarach. Wszak nieodłącznym cieniem sensu życia jest sens śmierci.

Twórcą psychologii egzystencjalnej, zwanej też logoterapią, czyli terapią poprzez odnajdywanie sensu i znaczenia był psychiatra Victor Frankl. Zdaniem Frankla sens życia to umiejętność odnalezienia i wykonywania szczególnych zadań, które w przypadku każdej jednostki są indywidualne. Owe zadania nie są przypadkowe, a zaangażowanie w ich realizację wynika z powołania⁶ oraz z poczucia odpowiedzialności. W tym kontekście należy wspomnieć, że słynny psychiatra C.G. Jung wspomniane powołanie określał mianem misji życiowej, którą jego zdaniem przepowiadają sny z wczesnego dzieciństwa, a w przypadku ich braku – najwcześniejsze wspomnienia. Zdaniem Junga, prawie 1/3 analizowanych przez niego przypadków, to nie tyle nerwice dające się określić klinicznie, ile cierpienia związane z poczuciem bezsensowności i bezcelowości życia⁷ czyli z brakiem możliwości zrealizowania potrzeby sensu życia. Warto tutaj podkreślić, że u Frankla zadania nadające życiu sens wiążą się ze społeczeństwem, a nawet z Wszechświatem oraz wymiarami religijnymi.

Trzecim z wielkich psychologów XX w., a historycznie pierwszym, który pisał o znaczeniu sensu życia był Alfred Adler. Dla tego psychiatry „żyć znaczy rozwijać się”⁸, życie oznacza ciągłe doskonalenie. Adler uznał dążenie do doskonałości za wrodzony instynkt człowieka, który to instynkt wskutek błędnych zabiegów wychowawczych lub propagandowych może ulec zaburzeniu. Sensem życia jest

³ Por.: Senge P. M., „Pięta dyscyplina, teoria i praktyka organizacji uczących się”.

⁴ Tak brzmiał podtytuł tej pozycji.

⁵ Obuchowski K., op. cit. s. 15.

⁶ Frankl V., „The Doctor and the Soul”, Nowy Jork 1973, s. 58.

⁷ Jacobi J., „Psychologia C. G. Junga”, W-wa 1996, s. 179.

⁸ Alfred A., „Sens życia”, W-wa 1986, s. 243.

samo dążenie do doskonałości, o ile jest sprzężone z poczuciem wspólnoty. Poczucie wspólnoty zaś jest zbiorowym celem, a właściwie zbiorową doskonałością ludzkości. Jednostka tylko wtedy postępuje we właściwym kierunku, gdy i żyje i dąży do sukcesu jako część całości⁹. Doskonalenie siebie powinno brać pod uwagę interesy innych ludzi i przebiegać w poczuciu wspólnoty. W ujęciu Adlera człowiek może określić siebie i swój sens życia wyłącznie w odniesieniu do innych ludzi.

Zagadnienie potrzeby sensu życia poruszało na różny sposób wielu innych psychologów. Często bywało to ujmowane zupełnie innymi określeniami, jak misja życiowa, mit życia czy cel życia. U A. Maslowa i C. Rogersa metapotrzeby, samoaktualizacja, samorealizacja i spełnienie są innym sposobem opisywania tej problematyki.

Potrzebę sensu możemy dostrzec już w pytaniach dzieci w wieku przedszkolnym. W wyższych klasach szkół podstawowych uczniowie zapytują o sens czy też bezsens przyswajania pewnych wiadomości. Pierwsze i niejednokrotnie bardzo doniosłe zetknięcie z wyraźnie postawionym pytaniem o sens istnienia ma miejsce w wieku dojrzewania. Później stykamy się z dotkliwą potrzebą odnalezienia sensu życia w chwilach decydujących zmian biograficznych, jak np. rozwód, dorosłość, usamodzielnienie się dzieci, utrata pracy lub przejście na emeryturę, poważne choroby czy umieranie. Często w okresach związanych ze zmianą następuje wyraźne pogorszenie jakości życia. Obniżone samopoczucie przyczynia się do licznych schorzeń psychosomatycznych. Obuchowski wymienia trzy rodzaje nerwic egzystencjalnych będących efektem niezrealizowanej i nieświadomionej potrzeby sensu życia. **Prawdopodobnie syndrom chronicznego zmęczenia oraz wypalenie zawodowe jest w dużej mierze związany z brakiem możliwości realizacji potrzeby sensu.**

Niezwykle istotne, a jednocześnie rzadko dostrzegane jest rozróżnienie pomiędzy nadanym a własnym sensem życia. Bardzo często w tym miejscu przebiega granica pomiędzy przedmiotowością a podmiotowością człowieka. Obecne zaburzenia kulturowe, brak autorytetów, przemiany organizacyjne zmierzające w kierunku humanizacji pracy i zarządzania partycypacyjnego są wynikiem rewolucji podmiotów, której ukryte trendy obecne były już w latach 30-tych XX w., zaś z jej jawnym wyrażeniem mamy do czynienia od lat 60-tych XX w.¹⁰

Nadany sens życia, to sens przyswojony przez jednostkę wraz z procesem socjalizacji, identyfikowaniem się z określonymi wartościami i rolami społecznymi. Taki rodzaj sensu jest zazwyczaj zawężony do jednego rodzaju aktywności wraz z przynależnymi jej wartościami i ideami. Jak dotąd, kultura i wychowanie skłania się do takiego właśnie pojmowania sensu życia. Realizowanie przypisanej jednostce roli jest stosownie wynagradzane. Spełnianie wymagań stawianych z zewnątrz w przekonaniu o ich nadrzędnej wartości sprawia, że te wymagania i ich spełnianie nadają sens działaniom jednostki. Przykładowo sens życia może nadać bycie matką, politykiem, lekarzem, fundamentalistą religijnym czy nawet przestępcą. Stwarza to określone pewne ramy funkcjonowania, ale jednocześnie pomniejsza wolność podejmowania decyzji, choć jednocześnie zabezpiecza potrzebę sensu życia. Jednak w takim przypadku to właśnie nadany sens życia kieruje postępowaniem człowieka a nie człowiek jako samodzielny podmiot kieruje swoim życiem. Nadany sens życia wyznacza co i jak powinno się robić. Nie ma tu zbyt wiele miejsca na

⁹ Adler A., op. cit., s. 254.

¹⁰ Obuchowski K., op. cit., s. 289.

refleksje, dociekania czy modyfikacje. Wykonywane działania niewątpliwie mają sens, ale wynikają one z nieświadomej akceptacji wzorców kulturowych, a poczucie sensu nadanego ogranicza autonomię jednostki i jest raczej krótkotrwałe. Na przykład matka traci nadany sens życia wraz z wydorosleniem dzieci, polityk, gdy traci głosy i łaski wyborców, lekarz może utracić prawo wykonywania zawodu, fundamentalista religijny odkryje, że został oszukany przez swojego guru, zaś przestępca straci nadany sens życia, gdy trafi do więzienia.

Jeżeli chodzi o własny sens życia, to powinien być on świadomy, ujęty na tyle ogólnie (to znaczy w ramach ogólnej koncepcji), aby można go było poddawać modyfikacjom. Powinien być na tyle rozbudowany, żeby możliwe było zrozumienie jego źródeł oraz przewidywane skutki jego realizacji. Ma być podstawą aktywnych, zdecydowanych wyborów spełniających kryteria altruizmu oraz stabilnej co do kierunku, a zmiennej w formie realizacji działań. Człowiek staje się w tym przypadku podmiotem i aktywnie oddziałuje na świat. Wiąże się to z odpowiedzialnością i kosztami psychologicznymi wynikającymi choćby z nieustannej konieczności dokonywania i weryfikacji świadomych wyborów. Jednak własny sens życia daje przede wszystkim szansę ciągłego rozwoju do końca życia i uodparnia na manipulacyjne zakusy popkultury oraz nieświadome przyjmowanie ról społecznych. Własny sens życia wiąże się z powstaniem człowieka-podmiotu, który posiada autonomię psychiczną, osobistą refleksję oraz własne plany życiowe. Posiadanie własnej koncepcji sensu życia umożliwia jednostce formułowanie osobistych zadań dotyczących nie tylko tego, co przed nią bezpośrednio, ale i jej dalszej przyszłości. Własny sens życia nie oznacza zerwania lub zanegowania tradycji czy kultury. Jeśli jednak ktoś kontynuuje tradycję, to ustawicznie poddaje ją konstruktywnej krytyce, dopytuje i sprawdza jej wartości, a tym samym swój wybór. Jest to twórcza postawa ukierunkowana na zmiany, a jak powszechnie wiadomo, jedynym stałym czynnikiem we współczesnym świecie wydaje się być właśnie zmiana.

Obuchowski do kategorii własnego sensu życia dodaje ważny czynnik ekologiczny. „Punktem wyjścia powinna być sama jednostka i jej wizja siebie w tym świecie, który ona będzie zmieniać, sama się zmieniając”¹¹. **Człowiek-podmiot, jako częśćka środowiska, powinien dążyć do demokracji partycypacyjnej**, gdyż składanie pełni odpowiedzialności na ręce polityków-przedstawicieli jest pozbywaniem się części własnej podmiotowości. Wiąże się z tym konieczność własnej aktywności samorządowej oraz wykształcanie ekologicznego sensu życia. Pozwala również na spełnienie potrzeby dystansu, która jest warunkiem wolności psychicznej. Własny sens życia prowadzi do wykształcenia rozwiniętej osobowości, a jest nią autonomiczna, podmiotowa i wolna psychicznie jednostka, która – choć spełnia pewne role w świecie – to dzięki dystansowi psychicznemu nie identyfikuje się z nimi w pełni. Jednostka taka posiada emocje i różne koncepcje, ale jest równocześnie od nich wolna i jest zdolna do ich przeformułowania. Taka jednostka jest świadoma, że jest czymś znacznie więcej niż tylko swoimi rolami, emocjami i koncepcjami. Jednocześnie na takiej osobie ciąży świadomość, że nie może na nikogo przenosić swojej odpowiedzialności za to, co czyni sama i co czynią inni bez jej sprzeciwu.

Podsumowując zacytuję ponownie Obuchowskiego:

- *Człowiek dojrzały intelektualnie, refleksyjny, musi, prędzej czy później, w obręb swoich zainteresowań wprowadzić sens siebie samego. Wynika to z samej logiki poznawania świata.*

¹¹ Obuchowski K., op. cit., s. 323.

- *Własny sens życia jest czynnikiem warunkującym stabilność motywacyjną osoby, odporność na przeszkody, satysfakcję z życia i stawanie się coraz lepszym.*
- *Sens życia powinien być wytworem własnej refleksji osoby, a jego racje powinny być wyraźnie określone, tak aby istniała szansa modyfikowania go w miarę zmian warunków życia, zdobywania nowej wiedzy, nowego rozumienia świata.*
- *Gdy sens życia jest nadany z zewnątrz, gdy wynika z przepisów roli, z nadanego z zewnątrz systemu wartości lub sytuacji, jego wpływ na losy człowieka jest ograniczony w czasie.*
- *W określonych warunkach każdy sens życia jest decydującym warunkiem zachowania siebie¹².*

3. Potrzeba sensu pracy

Potrzeba nadania sensu jakiegokolwiek aktywności jest podstawowym czynnikiem motywacyjnym. W stanach apatii i bierności każda zaproponowana aktywność wydaje się być „bez sensu” i skutkiem tego nie jest podejmowana. **Człowiek jest istotą rozumną i niezwykle trudno zmusić wolną osobę do wykonywania bezsensownych czynności** zwłaszcza, że po odliczeniu czasu snu, na pracę poświęcamy aż połowę dnia. Już w szkole podstawowej uczniowie pragną poznać sens i celowość przyswajanej wiedzy. W istocie nauka w szkole jest pierwszą, długotrwałą aktywnością człowieka noszącą cechy pracy. Sądzę, że badania, które wykazałyby w jaki sposób i dlaczego spontaniczne potrzeby poznawcze dzieci, znajdujące swoje zaspokojenie między innymi w ramach zajęć szkolnych, przekształcają się pod wpływem szkoły jako instytucji i organizacji w tak zwany obowiązek szkolny, mogłyby być niezwykle cenne również dla badań związanych z zarządzaniem pracą. Wyrażam tutaj pogląd, że osobnicze cechy, które nazwałem ogólnie „spontanicznymi potrzebami poznawczymi” bynajmniej nie słabną wraz z wiekiem, lecz pod wpływem czynników środowiskowych ulegają stłumieniu bądź wyparciu i potencjalnie mogą być reaktywowane.

Victor Frankl, pisząc o sensie pracy, powołuje się na wspomniane już zadanie osobiste, lub misję. Jego zdaniem „praca zazwyczaj reprezentuje obszar, w którym wyjątkowość jednostki staje w relacji do społeczeństwa i skutkiem tego osiąga znaczenie i wartość. Jednakże to znaczenie jest związane z pracą traktowaną jako wkład dla społeczeństwa, a nie z konkretnym zawodem”¹³. W tym świetle istotne jest to, co dana osoba wnosi do wykonywanego zawodu z racji swojej osobowości. Dla Frankla sens pracy np. pielęgniarki nie polega na sprawnym i dobrym jakościowo wykonywaniu swoich obowiązków, ale również, a może przede wszystkim, na nawiązywaniu ciepłych kontaktów z pacjentami. Frankl upatruje sensu pracy w realizacji własnego powołania i wskazuje na trudne położenie osób pozostających przez dłuższy czas bez pracy. Apatia, depresja, bezradność, niska samoocena, pesymizm i brak wiary w siebie, to znane już ponad 50 lat temu potencjalne skutki pozostawania bez pracy. Na drugim biegunie plasuje się nadmierne znaczenie nadawane pracy, które w praktyce ma na celu marginalizację pozostałych aspektów życia człowieka a w krańcowej formie przybiera formę pracobolizmu. Na pierwsze objawy takiego braku równowagi wskazuje tzw. syndrom weekendu, kiedy człowiek nie wie co ze sobą zrobić w wolną sobotę i niedzielę. Dla niektórych osób urlop i wakacje bywają prawdziwym horrorem.

¹² Obuchowski K., op. cit., s. 282.

¹³ Frankl V., „The Doctor and the Soul”, s. 118.

Opisywana przez Obuchowskiego „rewolucja podmiotów” zaczęła zmieniać podejście do pracy na wielu poziomach jednocześnie. Zarówno managerzy jak i pracownicy zaczęli doceniać organizację jako pole i miejsce nauki oraz rozwoju osobistego. Sam rozwój osobisty jest sprzężony ze wzrostem sprawności organizacji. Opisywana zmiana wcale nie jest dobrowolna, ale poniekąd ewolucyjnie wymuszona przez postęp informatyczny i lawinowo narastający przybór wiedzy i innowacji. W środowisku ciągłej zmiany przetrwać może jedynie organizacja ucząca się, błyskawicznie adaptująca się do zmian zewnętrznych. Obuchowski w pracy z 1985 r. definiował „adaptację twórczą” jako podstawowy mechanizm rozwoju osobowości jednostki spełniającej się, formującej swój sens życia przez cały okres życia człowieka dorosłego¹⁴. Nieprzypadkowo postulaty mające konstytuować dojrzałą jednostkę dotyczą także potencjalnie dojrzałych form organizacyjnych. W nowych strukturach organizacyjnych takich jak organizacja ucząca się czy organizacja inteligentna kładzie się nacisk na mistrzostwo osobiste, twórczy sposób widzenia świata, otwartość, pełny rozwój osobisty i budowanie wspólnej wizji prawdopodobnie dlatego, że te cechy osobnicze winny przekładać się także na cechy organizacji. Mniej lub bardziej świadomie organizacje podlegają antropomorfizacji i zaczynają funkcjonować w sposób podobny do istot o ludzkich cechach.

Jednostce niewątpliwie o wiele łatwiej będzie odnaleźć własny sens pracy w organizacji, która zachęca do rozwoju osobistego, niż w tradycyjnej strukturze hierarchicznej traktującej ludzi przedmiotowo. Czasami, kiedy człowiek odczuwa prawdziwe powołanie do wykonywania określonego zawodu, struktura organizacji bywa czynnikiem drugorzędym. Warto zauważyć, że niektóre zawody są uznawane w naszej kulturze za „sensotwórcze”. Dla późniejszych rozważań istotne jest podkreślenie faktu, iż wiążą się one z pewnym rodzajem postępowania, służebnością, zaangażowaniem się na rzecz wartości nadrzędnych. Są to takie zawody jak nauczyciel, lekarz, pielęgniarka, policjant czy strażak. Istnieje nawet (malejąca w ostatnich latach) społeczna presja na to, żeby te zawody wykonywały osoby z powołaniem. Pochodną tej presji są znacząco niskie płace w tych służbach, szczególnie w przypadku osób rozpoczynających w nich pracę.

Jednak sens wykonywania nawet tego rodzaju zawodu może być sensem nadanym, a nie własnym. Będzie to zatem sens ograniczony w czasie. Z podobną niepewnością co do rodzaju sensu mamy do czynienia w przypadku utożsamiania się pracowników z wizją, kulturą i modelem danej organizacji. Jeśli zawód, wizja, kultura i model organizacji współgrają z wykształconym sensem własnym danej osoby, to mamy do czynienia z sytuacją idealną. W praktyce jest to jednak jeszcze rzadko spotykany przypadek. Nader często wspólna wizja organizacji bywa sensem nadanym. Ekstremalnym tego przykładem są znane i popularne kilka lat temu organizacje marketingu sieciowego. Niewątpliwie członkowie tych organizacji odczuwali sens swojej pracy, lecz jak wiadomo nie przetrwał on zbyt długo i był przy tym wielokrotnie skutkiem psychomanipulacji. Z kolei gloryfikowana jakiś czas temu identyfikacja pracowników japońskich z ich organizacjami macierzystymi często bywa jedynie pozornym upodmiotowieniem tych pracowników. Analitycy jungowscy w japońskim oddaniu sprawie organizacji dopatrują się nierozwiązanego kompleksu matki. W tym przypadku organizacja, niczym wielka matka, wynagradza sownicie twórczy zapał i pełnię identyfikacji pracownika z jej organizmem. Jest to układ symbiotyczny, w którym sens i etos pracy jest głęboki, jednak w całości nadany przez kulturę. Jednostka nie musi ponosić wysiłku poszukiwania sensu pracy, ani sensu

¹⁴ Obuchowski K., „Adaptacja twórcza”, W-wa 1985.

życia. Na dłuższą metę taki brak podmiotowości oraz pierwiastka sensu własnego skutkuje przypadkami śmierci z przepracowania i być może jest jedną z przyczyn długotrwałej stagnacji gospodarczej z jaką boryka się Japonia w ostatniej dekadzie. Można symbolicznie powiedzieć, że organizacja-matka w swojej zachłannej miłości pożera identyfikujące się z nią dzieci, którym brakuje własnego sensu i podmiotowości.

Jak wynika z rozważań o psychologicznej potrzebie sensu życia, potrzeba sensu pracy powinna być składnikiem **własnego** sensu życia. Dojrzała jednostka, która posiada autonomię psychiczną i formułuje stojące przed nią zadania, włącza w obszar tych zadań aktywność zawodową. Praca z wolnego wyboru staje się kolejnym obszarem doskonalenia osobowości i samorealizacji. Jednocześnie taka jednostka z ochotą przyjmuje wszelkie zmiany traktując je jako wyzwanie do kolejnego etapu twórczej adaptacji. Praca staje się także okazją do ciągłej nauki i poszerzania zakresu doświadczeń. Sensem pracy jest takie uczestnictwo w działaniach społecznych, które pozwala doświadczyć faktu, że to człowiek jako podmiot wpływa na świat, choćby to miał być ograniczony świat organizacji. Człowiek, który wykształca własny, a nie narzucony sens pracy, potrafi bez problemu zaadaptować oraz współtworzyć wizję organizacji, ale także – w przypadku niezgodności wizji organizacji z jego własnym sensem pracy – potrafi skutecznie informować o tym innych członków organizacji włącznie z najwyższym kierownictwem.

Poczucie własnego sensu pracy to także umiejętność krytycznego spojrzenia na swoje dokonania, ale i umiejętność adekwatnego docenienia ich. Związane z tym poczucie sprawczości pozwala na twórcze współdziałanie w ramach organizacji w poczuciu wolności, a także na reakcję w przypadku zagrożenia nadużyciem i przejawów wyzysku ekonomicznego czy moralnego ze strony pracodawcy lub organizacji. Ta ostatnia umiejętność jest niezwykle cenna, gdyż ostrzega kierownictwo przed wynikającymi z przedłużającej się sytuacji nadużycia konsekwencjami w postaci znacznego obniżenia jakości pracy, które jest z kolei formą zazwyczaj nieświadomego sabotażu osób nadużytych i permanentnie niedocenianych.

W końcu sensem pracy jest budowanie poczucia wspólnoty w ramach organizacji oraz uczenie się i doskonalenie się wraz z nią, poprzez nią i dla niej. Wszyscy cytowani autorzy podkreślają społeczny aspekt sensu życia. Człowiek jest istotą społeczną a każda organizacja jest społecznością. W większości przypadków praca wiąże się ze zbiorowością, większość zadań wykonuje się zespołowo i w otoczeniu innych osób. Zespół pracowniczy może być doskonałym miejscem do rozwijania osobowości i osobistego mistrzostwa. Jednostki zorientowane podmiotowo na siebie, a tym samym na innych, nie mają innego wyjścia. Zarządzanie partycypacyjne to pochodna demokracji partycypacyjnej – nurtu wynikającego z rewolucji podmiotów. Własny sens życia, a także własny sens pracy, nie zwalnia na oddanie pełni swojej odpowiedzialności za bliższe i dalsze środowisko wyłącznie w ręce zarządu i kierownictwa.

3. Głęboka demokracja i odnajdywanie sensu pracy

Głęboka demokracja to sformułowany przez amerykańskiego psychologa A. Mindella termin, w którym nadaje się równą rangę i wagę wszystkim podmiotom w organizacji. Termin ten wskazuje też na równe traktowanie wszelkich możliwych zjawisk, zarówno fizycznych jak i psychicznych, wliczając w to psychikę jednostki oraz grupy. W swoich pracach Mindell uzasadnia i podkreśla wagę ideologii jako „kleju”

spajającego grupę czy organizację, wskazując jednocześnie na fakt, że wspólna wizja może dawać organizacji energię, ale może zarazem przesłaniać percepcję zjawisk, które nie przystają do określonej wizji¹⁵. To, co niedostrzegane i sprzeczne z wizją organizacji jest jej „cieniem”. Grupy i organizacje, podobnie jak ludzie, posiadają własną nieświadomość, która wpływa na dynamikę organizacji. Czasami struktura organizacji przybiera postać pływającej góry lodowej, gdzie kierownictwo, począwszy od średniego szczebla, znajduje się nad powierzchnią wody i nie ma kontaktu z częścią podwodną. Głęboka demokracja postuluje docenienie i świadome poznanie elementów nieświadomości organizacyjnej oraz wskazuje na potrzebę nieustannego kontaktu z częścią „podwodną”.

Każda organizacja poddana jest niewidzialnym wpływom nastrojów, problemów, zarozumiałości, iluzji, przygnębienia, zazdrości, rywalizacji, romansów, alkoholu, starć różnych frakcji oraz plotek. Nieświadomość organizacji pełna jest wizji duchowych, emocji, uczuć i nastrojów¹⁶. Te wszystkie elementy odgrywają istotną rolę, choć zazwyczaj są marginalizowane, przy czym trzeba zauważyć, że wszystkie wymienione cechy są związane z emocjami i uczuciami. Choć tak zwana inteligencja emocjonalna zrobiła jako pojęcie sporą karierę (co nota bene wskazuje jak bardzo zaniedbany i potrzebny jest czynnik emocjonalny w kontaktach interpersonalnych), to we współczesnych organizacjach niewiele jest miejsca na wyrażanie emocji. W nurcie psychologii Zorientowanej na Proces sposób pojmowania organizacji jest podobny do postrzegania jednostki; jako jednego, współzależnego z otoczeniem organizmu składającego się z wielu części, z których każda, włącznie z emocjami, jest doceniana, równie ważna i godna szacunku.

W pracy z organizacjami zakłada się, że istnieje naczelna wizja lub „idea” (płynąca jeszcze od „ojców (matek?) założycieli” danej organizacji, a być może istniejąca na długo wcześniej), która tak jak pole kształtuje i spaja całą organizację. Obok, a bardzo często przy okazji uwalniania kreatywnych energii zamrożonych w podwodnej części góry lodowej, jednym z celów pracy facylitatorów (zewnątrznych konsultantów-psychologów) jest uświadomienie ukrytej obecności tej idei oraz indywidualnego związku każdego z pracowników z tą wizją. Niezwykle często okazuje się, że osobiste cele, motywacje i ambicje pracowników były od chwili rozpoczęcia pracy tożsame z ową „naczelną” ideą lub wizją organizacji. Choć trudno to wyjaśnić obiektywnie, wydaje się, że pewne idee „przyciągają” określone osobowości poprzez wzajemne powinowactwo na długo przed odkryciem podobieństwa przekonań własnych z ideą organizacji. Na przykład pracowałem kiedyś z grupą inżynierów utrzymania ruchu pewnego międzynarodowego holdingu cementowego i okazało się, że ideą, którą najbardziej cenili w swojej wizji pracy był brak rutyny. Ta wartość była dla nich najbardziej istotna na długo przed podjęciem pracy w omawianej organizacji. Ze zdumieniem odkryli, że chociaż nie byli tego świadomi, organizacja w sposób ukryty, czyli nie wyrażony w żadnej formie, do realizacji swych specyficznych zadań potrzebuje właśnie działań pozbawionych rutyny. Całkiem często okazuje się, że dany zespół od dawna działał w zgodzie z własną wizją, która nie została do tej pory odkryta, sformułowana i wyrażona.

Techniki i metody działania Psychologii Zorientowanej na Proces (nazwanej tak przez A. Mindella) ukierunkowane są na odkrywanie wypartych i ukrytych idei oraz wartości konstytuujących istotę danej grupy, organizacji czy instytucji. Często bywa to zupełnie nowa wizja, gdyż stara w procesie przemian stała się nieadekwatna do

¹⁵ Mindell A., „The Year One – Global Process Work”, Ar kana 1989.

¹⁶ Mindell A., „Lider mistrzem sztuk wal k”, W-wa 1995.

obecnego poziomu czy też etapu rozwoju. Jest to najgłębszy i pierwotny poziom organizacji, będący na dodatek bardzo często wspólną platformą motywacji i poczucia sensu dla wszystkich członków organizacji w wymiarze indywidualnym. Na tym poziomie organizacja przekształca się we wspólnotę (*community*), którą łączą wspólne emocje i wspólne odkrycia. Doświadczenie emocjonalnej wspólnoty z innymi ludźmi, w ramach czegoś, co wydawało się być jedynie zakładem pracy – miejscem zarabiania pieniędzy, okazuje się często istotą sensu pracy i należenia do organizacji. Na dodatek jest to własne odkrycie każdej osoby, nie jest to więc opisywany wcześniej nadany sens pracy.

Dzięki takim wglądom praca przestaje być oddzielnym, niezbędnym do przetrwania elementem wypełniającym połowę dnia, a okazuje się czynnikiem twórczym oraz środkiem do samorealizacji i odkrywania własnego sensu życia człowieka. Bardzo często wiele osób przeżywa podobny wgląd i stwierdza, że w pracy można doświadczyć poczucia uczestniczenia we wspólnocie, a także można być współtwórcą wartości i jakości, co jest dobrem niemożliwym do przeszacowania we współczesnym, zatomizowanym społeczeństwie¹⁷. Ponadto, jako podmiot partycypujący w głębokiej demokracji jednostka uświadamia sobie, że tylko podjęcie własnej odpowiedzialności pozwala na pełne uczestnictwo we wspólnocie.

4. Wnioski

Własny sens życia to decydujący element motywujący dojrzałą jednostkę do działania. Tak pojmowany sens jest nieustannym procesem zmian i stawania się oraz świadomością tej zmienności. **Sens pracy jest z kolei pochodną i składową sensu istnienia.** Sens życia oraz sens pracy zakłada podmiotowość i niezbywalną odpowiedzialność. Podstawowe znaczenie sensu życia ujawnia się przede wszystkim w relacji do innych osób, wówczas podlega sprawdzeniu jego wartość.

Praca jest jednym z głównych elementów, który pozwala jednostce realizować się społecznie w ramach organizacji. Jednym z wymiarów organizacji jest wspólnota dążąca do własnej doskonałości. Każda organizacja w najszerszym pojęciu tego słowa wykazuje tendencję do doskonałości, począwszy od kryształu, przez człowieka, struktury społeczne, cywilizacje, a kończąc na uniwersum. Każdy złożony system ulega rozpadowi, jednak w każdym z systemów istnieją jednocześnie opisywane przez Prigogine'a struktury o najmniejszym stopniu entropii, które pozwalają na reorganizację systemów¹⁸. Systemy i organizacje składające się z ludzi wykazują cechy antropomorficzne i posiadają wiele wymiarów, w tym liczne wymiary ukryte. Bardzo często w ukrytych wymiarach można odnaleźć idee, bodźce oraz siły do wzrostu organizacji i jest to sposób na odwracanie entropii.

Współczesna fizyka zakłada, że wszechświat podobny jest do hologramu, gdzie każda cząstka zawiera w sobie obraz całości¹⁹. Analogiczne odkrycia dotyczą naszego układu nerwowego²⁰. Rozwój jednostki czy mistrzostwo osobiste wiąże się z rozwojem i doskonałością organizacji. Co więcej; ograniczenia w rozwoju organizacji lub wspólnoty muszą oddziaływać na ograniczenie rozwoju człowieka. Niezbędnym etapem w rozwoju dojrzałej osobowości jest odnalezienie własnego sensu życia i pracy. Bez jednostek, które posiadają tę umiejętność, niemożliwe jest odnalezienie

¹⁷ Nota bene próbą podobnych działań są „pi kni ki” i inne uroczys tości organiz owane przez najwyższe kierownictwo firm dla pracowników, jednak nic co nie wpływa „oddol nie” od całości systemu, nie może stworzyć trwałych, prawdziwie międzyludzkich struktur.

¹⁸ Prigogine I., Stengers I., „Z chaosu ku porządkowi”, PIW, W-wa 1990.

¹⁹ Bohm D., „Ukryty porządek”, W-wa 1988.

²⁰ Pribram K., „Language of the Brain”, Prentice-Hall 1971.

sensu istnienia organizacji, gdyż jak wynika z paradygmatu holograficznego – stan jednostki odzwierciedla stan całej organizacji. **Organizacje usiłują nadać sobie sens poprzez formułowanie wizji oraz misji. Niestety zazwyczaj nie jest to „sens własny” będący rdzeniem istnienia Organizacji, ale sens nadany dla potrzeb identyfikacji zewnętrznej lub zaproponowany przez firmę konsultingową.**

Jednym z najistotniejszych czynników warunkujących własny sens życia i sens pracy jest poczucie wspólnoty. Jest to podmiotowa partycypacja doświadczana na poziomie poznawczym i emocjonalnym. Sens pracy polega na ciągłym twórczym rozwoju jednostki w kontakcie z innymi ludźmi-podmiotami. **Partycypacja emocjonalna polega na tym, aby bez odbierania podmiotowości innym uznać, że inne osoby a także środowisko są aspektami lub co najmniej odzwierciedleniem danej jednostki. Dzięki takiej postawie możliwe jest również zaistnienie inteligencji emocjonalnej właściwej całej Organizacji.** Wykonując pracę pełną własnego sensu oraz realizując twórcze zamierzenia wraz z innymi podmiotami, jednostka wkracza na drogę głębokiej demokracji.

Być może przedstawione tutaj idee dotyczące sensu, a zwłaszcza sensu pracy, wyglądają bardziej na piękną teorię niż na realnie istniejące zjawiska czy możliwości, jednak powołam się na zdanie ks. prof. Michała Hellera, wybitnego polskiego fizyka i kosmologa, który powiedział, że „Jeśli teoria nie jest piękna, to możemy być niemal pewni, że jest błędna”²¹. Do tego, że u podłoża sensu pracy oraz sensu istnienia organizacji leży potrzeba odczuwania ludzkiej wspólnoty skłania mnie nie tylko piękno teorii, ale także doświadczenia wyniesione z licznych, prowadzonych przeze mnie seminariów i szkoleń.

Literatura:

Alfred A., „Sens życia”, W-wa 1986.

Bohm D., „Ukryty porządek” Pusty Obłok, W-wa 1988

Frankl V., „The Doctor and the Soul”, Nowy Jork 1973.

Jacobi J., „Psychologia C.G. Junga”, W-wa 1996.

Jung C. G., „Guild Lecture”, London 1954.

Mindell A., „The Year One – Global Process Work”, Arkana 1989.

Mindell A., „Lider mistrzem sztuk walki”, W-wa 1995.

Obuchowski K., „Adaptacja twórcza”, W-wa 1985.

Obuchowski K., „Galaktyka potrzeb, psychologia dążeń ludzkich”, Poznań 2001.

Prigogine I., Stengers I., „Z chaosu ku porządkowi”, PIW, W-wa 1990.

Pribram K., „Language of the Brain”, Prentice-Hall 1971.

Senge P. M., „Pięta dyscyplina, teoria i praktyka organizacji uczących się”, W-wa 1998.

Wajda K., „Wpływ jakości procesów na efektywność organizacji” [w:] „Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się Europie”, T. IV, Kraków 2001.

Wywiad z ks. prof. dr hab. Michałem Hellerem [w] „Polityka” nr 18, 4 maja 2002.

²¹ Wywiad [w:] „Polityka” nr 18, 4 maja 2002.

Przypisy:

1. Jung C. G., „Guild Lecture” nr 80, London 1954. Obuchowski K., „Galaktyka potrzeb, psychologia dążeń ludzkich”, Poznań 2001 s.245.
2. Por.: Wajda K., „Wpływ jakości procesów na efektywność organizacji” [w:] „Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się Europie”, T. IV, Kraków 2001.
3. Por.: Senge P. M., „Piąta dyscyplina, teoria i praktyka organizacji uczących się”
4. Tak brzmi podtytuł tej pozycji.
5. Obuchowski K., op. cit. s. 15.
6. Frankl V., „The Doctor and the Soul”, Nowy Jork 1973, s. 58.
7. Jacobi J., „Psychologia C. G. Junga”, W-wa 1996, s. 179.
8. Alfred A., „Sens życia”, W-wa 1986, s. 243.
9. Adler A., op. cit., s. 254.
10. Obuchowski K., op. cit., s. 289.
11. Obuchowski K., op. cit., s. 323.
12. Obuchowski K., op. cit., s. 282.
13. Frankl V., „The Doctor and the Soul”, s. 118.
14. Obuchowski K., „Adaptacja twórcza”, W-wa 1985.
15. Mindell A., „The Year One – Global Process Work”, Arkana 1989.
16. Mindell A., „Lider mistrzem sztuk walki”, W-wa 1995.
17. Nota bene próbą podobnych działań są „pikniki” i inne uroczystości organizowane przez najwyższe kierownictwo firm dla pracowników, jednak nic co nie wyływa „oddolnie” od całości systemu, nie może stworzyć trwałych, prawdziwie międzyludzkich struktur.
18. Prigogine I., Stengers I., „Z chaosu ku porządkowi”, PIW, W-wa 1990.
19. Bohm D., „Ukryty porządek”, W-wa 1988.
20. Pribram K., „Language of the Brain”, Prentice-Hall 1971.
21. Wywiad [w:] „Polityka” nr 18, 4 maja 2002.

Robert Palusinski

tel.: 48 505 476 964

www.psychoterapiakrakow.org

robertpalusinski.blogspot.com

**Akademia Psychologii Zorientowanej na Proces
ul. Filarecka 3/9, Warszawa**

www.akademiapop.org