

LESZEK KARCZEWSKI

HOMO ENERGETICUS. **JEDNOSTKA – ORGANIZACJA – KULTURA**

ABSTRACT. Karczewski Leszek, *Homo energeticus. Jednostka – organizacja – kultura* [*Homo energeticus. Individual – organization – culture*] edited by W. Banach – „Człowiek i Społeczeństwo”, vol. XXXVIII, Poznań 2014, pp. 213-232, Adam Mickiewicz University Press. ISBN 978-83-232-2791-5. ISSN 0239-3271.

At the beginning of the article, the author focuses his attention on general characteristics of the ideal and the real *homo energeticus*. Next, the author tries to show the relationship between *homo energeticus* and different *homines*: 1. *homo teleologicus* – the man pursuing his goals, 2. *homo sociologicus* – a man seeking to meet the needs of affiliation, entering into relationships with others, 3. *homo politicus* – a man as a social being. In the second part of the article, the author presents *homo energeticus* in the organization. He discusses pro- and anti-effective organizational cultures (positive and negative cultures), then discusses a human capital model and a sieve model of HRM and their impact on the mental costs incurred by workers in their work environment. There is also indicated the cognitive potential inherent in the typologies of national cultures, such as the typology of G. Hofstede, in relation to the concept of *homo energeticus*. The author concludes his article with the view that there is a need for further study of the issue and draws a real possibility of integrating this concept in education, particularly to philosophical, ethical, praxiological and business ethics educations. According to the author, the inclusion of the concept into education would contribute to greater reflectivity of individuals in their personal lives, would contribute to more creativeness of employees in organizations, and also contribute to building civil society and the realization of sustainable development.

Leszek Karczewski, Politechnika Opolska, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Międzynarodowych Stosunków Społecznych, ul. L. Waryńskiego 4, 45-047 Opole, Poland.

WSTĘP

Zazwyczaj nie dostrzegamy i nie poddajemy głębszej analizie rzeczy czy kwestii oczywistych, np. tego, że podstawą wszystkiego, czym jesteśmy i co czynimy, jest coś, co można określić jako energię życiową, witalną czy psychiczną. Nie budzi więc zdziwienia fakt, że jak dotąd nie rozwinęła się koncepcja *homo energeticus*, choć powstały tak liczne inne koncepcje *homines*, jak np. *homo oeconomicus*, *homo sociologicus* czy *homo teleologicus*. Luka ta wydaje mi się jednak warta zapełnienia.

Załączki *homo energeticus* istnieją oczywiście w wielu różnych badaniach czy koncepcjach¹, nie doczekała się ona jednak wyrażenia w formie bezpośredniej. Znajdujemy co prawda w Internecie strony i prace pod tym tytułem², ale pojawiają się one raczej w kontekście fizyki, energii zewnętrznej wobec człowieka czy też fizjologii lub zdrowego odżywiania niż w kontekście nauk humanistycznych, społecznych czy nauk o zarządzaniu. W tych ostatnich pojawiła się już koncepcja zarządzania energią zewnętrzną, są już nawet normy ISO 50001 temu dedykowane, ale koncepcja zarządzania energią wewnętrzną, psychiczną, nie została należycie poddana analizie. Niniejszy artykuł nie pretenduje do tego, by koncepcję *homo energeticus* przedstawić w formie gotowej; jest raczej inspiracją do dalszych badań, które mogą okazać się owocne w teorii i praktyce w wielu dziedzinach i dyscyplinach. Autor artykułu zakłada, że różne dyscypliny naukowe w sposób sztuczny podzieliły jedną otaczającą nas rzeczywistość i samego człowieka na wiele części składowych. Na przekór temu podejście do energii człowieka jest holistyczne – człowiek dysponuje energią życiową, która w jakiś sposób jest generowana w procesach przemiany materii i zostaje wykorzystana i rozpraszana przez niego poprzez narządy działania i narządy poznania.

Problemy badawcze artykułu można zawrzeć w następujących pytaniach: 1. Jaką rolę odgrywa energia w życiu jednostki, np. w osiąganiu celów życiowych, samorealizacji, wolności? 2. Czy da się wyodrębnić koncepcję *homo energeticus* obok innych koncepcji człowieka? 3. Czy kultura w ogóle, np. narodowa, a kultura organizacyjna w szczególności, może mieć wpływ na koszty psychiczne ponoszone przez jednostkę, jej wydatek energetyczny, pozostawiając jej pewien naddatek energii niezbędny dla tego, aby ta jednostka mogła być kreatywna, przełamująca rutynę, lub też nie pozostawiając go?

1. HOMO ENERGETICUS A INNE KONCEPCJE CZŁOWIEKA

Truizmem jest twierdzenie, że bez energii nie da się żyć – człowiek jest istotą energetyczną. W związku z tym można pokusić się o kilka hipotez: 1. Energia jest podstawą wolności egzystencjalnej jednostki – możliwości wyboru własnego życia, działania zgodnie z wartościami, osiągnięcia zamie-

¹ Zob. np. J.T. Hryniewicz, *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.

² Zob. np. <http://www.homo-energeticus.be/>; http://iopscience.iop.org/1748-9326/8/1/014031/pdf/1748-9326_8_1_014031.pdf [dostęp: 16.01.2014]; P. Aelbrecht, *Homo energeticus*, Standaard Uitgave & Import, Holland 2007.

rzonych celów. 2. Brak energii stanowi barierę poznawczą – niedostatek energii prowadzi do widzenia w zawężonym zakresie, zniekształca widzenie całości, a w konsekwencji utrudnia człowiekowi uświadomienie sobie w pełni faktu, że jest istotą społeczną, która powinna uwzględniać innych, utrudnia realizację koncepcji *homo sociologicus* i *homo politicus*. 3. Energia psychiczna jednostki warunkuje jej wewnątrz- lub zewnątrzsterowność – uleganie wpływom innych. 4. Etyczność jest podstawą zdobywania energii (zrównoważonej) i *vice versa* – zrównoważona energia wewnętrzna wzmacnia zachowania etyczne oraz sprzyja rozwojowi emocjonalnemu, moralnemu i rozwojowi odpowiedzialności pozytywnej. 5. Koszty psychiczne ponoszone przez pracowników różnicują różne kultury narodowe i organizacyjne.

Na początek zostanie przedstawiona ogólna charakterystyka *homo energeticus*. Można i trzeba wydzielić idealnego i realnego *homo energeticus*, podobnie jak można wydzielić na przykład idealnego i realnego *homo oeconomicus*. Idealny *homo oeconomicus* dokonuje w pełni racjonalnych wyborów, zatem nie spontanicznych, lecz przewidywalnych, zmierzających do osiągnięcia celu ekonomicznego, maksymalizacji korzyści własnych działającego. Jest to jednak zapewne jedynie postulat, wzorzec racjonalności ekonomicznej³, uproszczony model oparty na założonej (słusznej lub nie) egoistycznej naturze człowieka bądź pewnym aspekcie tej natury. Racjonalność realnego człowieka, przedsiębiorcy, menedżera jest bowiem, według noblisty A.H. Simona⁴, w dużym stopniu ograniczona. Według F. Fukuyamy⁵ tylko 80% decyzji w sferze biznesu ma racjonalnie ekonomiczne podstawy, a u R. Griffina⁶ znajdujemy koncepcje, zgodnie z którymi tylko 20% decyzji jest podejmowanych w sposób racjonalny.

Idealny *homo energeticus*, przedstawiając rzecz w dużym skrócie, świadomie zarządza energią, ma zwykle do dyspozycji pewien jej naddatek, planuje wydatek energetyczny, działanie i niedziałanie – aktywność i odpoczynek, wycofanie – dezaktywizację. Jego ważnym celem, oprócz innych celów, staje się utrzymanie odpowiednich zasobów życiowej energii jako znaczące zadanie: zarówno cel sam w sobie (dobre samopoczucie), jak i istotny środek

³ Zob. K. Sosenko, *Etyka ekonomii*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, PWN, Warszawa 2012, s. 109-110.

⁴ Zob. A.H. Simon, *Making Management Decisions. The Role of Intuition and Emotion*, The Academy of Management Executive, 02.1987, s. 57, 63, cyt. za: R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. M. Rusiński, PWN, Warszawa 2002, s. 280.

⁵ Zob. F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, przeł. A. Śliwa, L. Śliwa, PWN, Warszawa-Wrocław 1997.

⁶ R. Griffin, op. cit., s. 279. Według tegoż autora na decyzje menedżera, oprócz czynników czysto racjonalnych, wpływają jego przekonania etyczne oraz czynniki behawioralne, jak np. polityka i skłonność do ryzyka.

do innych celów. Podejmuje on decyzje tak, aby potem udźwignąć ich konsekwencje energetyczne (odpowiedzialność pozytywna), przewiduje te konsekwencje, zwłaszcza negatywne, zachowuje energię na dalsze niezbędne działania, redukuje działania zbędne⁷, używa nadmiaru energii tam, gdzie jest to naprawdę konieczne. Może się pojawić w tym miejscu wiązka pytań: Czy energia jest zasobem dającym się ilościowo określić? Czy wielkość tej energii jest cechą stałą czy zmienną? Czy w związku z tym można mówić o racjonalnym dysponowaniu czymś, co jest na bieżąco wytwarzane?

Odpowiedź na te pytania nie jest prosta. Oczywiście, trudno ilościowo określić zasób energii człowieka w danym momencie jego życia, przynajmniej na obecnym poziomie rozwoju nauki. Energia witalna jest cechą częściowo zmienną, a częściowo stałą. Jako cecha stała może być związana z jakimś uposażeniem genetycznym człowieka. Na to zapewne jednostka nie ma większego wpływu. Gdy rozpatrujemy ją natomiast jako cechę zmienną, to możemy zauważyć, że np. rano mamy zazwyczaj więcej energii niż wieczorem po całym wyczerpującym dniu pracy, po różnych doznaniach emocjonalnych itp. Energia ta może ulegać też zmianom (co warto poznać i twórczo wykorzystać we własnym życiu) w cyklu dobowym, tygodniowym czy miesięcznym. Czy można racjonalnie dysponować czymś, co jest na bieżąco wytwarzane? Zapewne, choćby częściowo, tak. Wytwarzanie to zależy bowiem na przykład od jakości i ilości pożywienia, od racjonalnej ilości snu, od przerw w pracy, od oszczędzania lub marnotrawienia energii fizycznej i psychicznej. Ten sam człowiek może mieć więcej lub mniej energii w różnych okresach życia – nie zawsze i niekoniecznie z wiekiem musi mieć jej mniej. Może być akurat na odwrót, jeśli potraktuje on energię właśnie jako zasób i zlikwiduje na przykład różnego rodzaju złe przyzwyczajenia i będzie świadomie oszczędzał energię, będzie nią „zarządzał”.

Idealny *homo energeticus* to jednostka, która dobrze radzi sobie z okolicznościami życia i łączy sprawne działanie z etyką, choćby dlatego (choć motywacja może tu być złożona), że nieskazitelną skuteczność działania zapobiega negatywnym skutkom ubocznym (np. niepożądanym reakcjom innych ludzi). Jest to ideał realizowany całkiem świadomie lub częściowo świadomie, jak się wydaje, przez wybitne pozytywne jednostki świata polityki czy biznesu, przywódców służebnych (*servant leaders*), takich jak np. B. Franklin, M.K. Gandhi, Jan Paweł II, T. Bata, K. Matsushita, T. Chappel czy R. Semler.

⁷ Postulował taką postawę również T. Kotarbiński w swojej prakseologii. Zob. idem, *Medytacje o życiu godziwym*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1967, s. 58. Dla oszczędzania trudu należy minimalizować interwencję własną poprzez właściwe zabiegi organizacyjne, należy też właściwie korzystać z posiadanych zasobów materiałów, aparatury, energii. Ibidem, s. 162-168.

Jest to ideał prakseologii, zwłaszcza „cieplej” prakseologii J. Bańki⁸, także ideał opiekuna społecznego T. Kotarbińskiego⁹, w etyce biznesu to ideał przedsiębiorcy, menedżera działającego zgodnie z zasadą 3E: efektywność, ekonomiczność, etyczność¹⁰.

Pewna odmiana idealnego *homo energeticus* to jednostki, które być może zostały genetycznie obdarzone wysokim, nadprzeciętnym potencjałem energetycznym lub/i które ten potencjał w jakiś sposób uzyskały w wyniku pracy nad sobą i okoliczności, takie jak np. Hitler, Stalin czy Kaddafi. Jednostki te niewątpliwie osiągały postawione przed sobą cele (*homo teleologicus*), ale negatywne konsekwencje, skutki uboczne ich działań obróciły się w ostateczności przeciwko nim – nie osiągnęły wyższego poziomu rozwoju moralnego, popadały w obsesje, kończyły życie śmiercią nienaturalną itd. Ich niezrównoważona energia psychiczna prowadziła w konsekwencji do entropii.

Realny *homo energeticus* (znakomita większość ludzi) to przeciętna jednostka, nazbyt często ignorująca swoją energetyczną podstawę, żyjąca przeważnie na energetyczny kredyt, zużywająca energię fizyczną i psychiczną w sposób rozrzutny, zbyt szybki, z trudem wiążąca energetyczny koniec z końcem, zależna od innych w swych przekonaniach, zewnątrzsterowna – łatwo ulegająca wpływom okoliczności, rzeczy czy innych ludzi. W skrajnym przypadku jednostka ta ulega różnym uzależnieniom i poważnemu osłabieniu psychofizycznemu. Uzasadnieniem tej hipotezy jest utrzymująca się lub nawet wzrastająca liczba ludzi zestresowanych, wypalonych zawodowo, chorych psychicznie, uzależnionych od różnego rodzaju używek i innych czynników, ludzi mało kreatywnych i innowacyjnych.

Rozwińmy wyszczególnione powyżej hipotezy, zdając sobie jednak sprawę, że ramy niniejszego artykułu nie pozwalają, aby uczynić to w sposób w pełni zadowalający. Energia jest podstawą wolności egzystencjalnej jednostki – jej możliwości wyboru własnego życia, działania zgodnie z wartościami, osiągnięcia zamierzonych celów.

$$D = f(E)^{11}$$

⁸ Zob. J. Bańka, *Ja teraz. U źródeł filozofii człowieka współczesnego*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1983, s. 254, 342.

⁹ Zob. T. Kotarbiński, op. cit., s. 68, 72, 194-196.

¹⁰ Zob. W. Gasparski, *Normy etyczne a normy sprawnościowe w zarządzaniu*, [w:] *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, red. W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 1999, s. 20.

¹¹ Wzór ten jest, oczywiście, pewnym uproszczeniem. Należałoby także dodać inne czynniki wewnętrzne, np. wartości, oraz czynniki zewnętrzne mające wpływ na działanie jednostki.

Działanie jednostki D jest funkcją zakumulowanej energii E (analogia do akumulatora czy zbiornika retencyjnego). Energia jest podstawą wolności egzystencjalnej – wolności wyboru własnego życia, podejmowania uporządkowanych decyzji zgodnych z jakimś naszym wewnętrznym celem, z naszymi wartościami. Jej brak powoduje, że w konsekwencji słabnie nasza wola, która zgodnie z ujęciem L. von Misesa¹², jest zdolnością podejmowania zachowań odpowiadających podjętym decyzjom. Nie mając czasu, pewności siebie czy, w szczególności, naddatku energii życiowej, łatwiej podlegamy wpływom innych, jak sugerował znany psycholog społeczny R. Cialdini¹³. Tracimy zatem wolność egzystencjalną.

Energia jest więc podstawą m.in.: 1. *homo teleologicus* – człowieka realizującego zamierzone cele, 2. *homo sociologicus*¹⁴ – człowieka dążącego do realizacji potrzeb afiliacyjnych, wchodzenia w relacje z innymi i 3. *homo politicus* – człowieka jako istoty społecznej. *Homo teleologicus* to człowiek działający, w idealnym przypadku działający bardzo sprawnie, osiągający cel (skuteczność) w sposób efektywny i ekonomiczny. Wymaga to między innymi likwidacji działań zbędnych, potencjalizacji działań, oszczędzania zasobów, w tym energetycznych. Działania sprawne wymagają też energiczności, włożenia w nie sporej dawki energii, ale nie w nadmiarze, tak aby energii pozostało i na inne działania¹⁵. Widać tu więc wyraźny związek między koncepcją *homo teleologicus* i *homo energeticus*. Realizacja idei *homo politicus* – człowieka jako istoty społecznej, dążącej do szczęścia własnego i pomyślności wspólnoty, do dobra wspólnego, np. finansowej stabilności w regionie czy na świecie¹⁶ – wymaga widzenia całości, jedności (ze wspólnotą *polis* – a dzisiejsze *polis* to firma, miasto, kraj czy nawet świat), wymaga wolności percepcji – jej uwolnienia od wyuczonych społecznie atomizacji, fragmentaryzacji i podziałów, to zaś wymaga naddatku (zaoszczędzenia) energii niezbędnej do przekroczenia granic percepcji, oczywistości, wąskich granic „ego” zawężonego do własnego ciała, własnej osoby, względnie do grupy osób.

Brak energii stanowi tu barierę poznawczą – niedostatek energii prowadzi do widzenia w zawężonym zakresie, do zaburzeń i zniekształcenia percepcji. Wolność percepcji to przekroczenie bariery percepcji, bariery oczywi-

¹² Zob. L. Mises, *Ludzkie działanie: Traktat o ekonomii*, przeł. A. Kołowski, M. Tempczyk, „Prakseologia” 1995, nr 3-4, s. 26.

¹³ Zob. R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi*, przeł. B. Wojciszke, GWP, Gdańsk 1999.

¹⁴ Zob. R. Dahrendorf, *Homo sociologicus. O historii, znaczeniu i granicach kategorii roli społecznej*, przeł. P. Polak, [w:] *Socjologia. Lektury*, red. P. Sztompka, M. Kucia, Znak, Kraków 2005, s. 307, 315.

¹⁵ Zob. T. Kotarbiński, op. cit., s. 103-104.

¹⁶ Zob. A. Sen, *Off with Egoism!*, za: W. Gasparski, *Słowo wstępne*, [w:] *Biznes...*, s. 13.

stości, zrozumienie i uwolnienie od soczewki, poprzez którą jednostka, według A. Schütza¹⁷, postrzega świat, tj. jej przyjmowanych z góry założeń, oczekiwań, uprzedzeń, biografii, historii osobistej („ponieważ” – „because-of-motives”); wolność percepcji to także jej cele, czyli przyszłość („ażeby” – „in-order-to-motives”). To wyjście z jaskiń (zblądzeń umysłu), o których pisał F. Bacon¹⁸. To również wyzwolenie percepcji z fragmentaryzacji i podziałów, z podziału na podmiot – przedmiot, ja – ty – on – oni – tu – tam itd. Wolność percepcji to uzyskanie widzenia jedności w różnorodności, to dostrzeganie współzależności wszystkiego w świecie, zamiast rutynowego, wyuczonego widzenia świata w postaci zatomizowanej, w stanie *in statu nascendi*. Wolność percepcji to także zdolność i chęć przewidywania przyszłości w sensie ewentualnych negatywnych dla nas samych i społecznie skutków podejmowanych działań – wymaga to pewnego nadatku energii psychicznej. Brak energii psychicznej, spowodowany różnymi czynnikami zależnymi od jednostki (rozwój własny, rozwój własnych przyzwyczajzeń) i niezależnymi od jednostki (kultura organizacji i kultura w szerszym znaczeniu), może utrudniać wchodzenie w relacje z innymi, realizację potrzeby afiliacyjnej. Brak energii, zubożenie energii psychicznej utrudnia wchodzenie w relacje z samym sobą – może powodować brak kontaktu ze swoimi własnymi zasobami wiedzy, umiejętności i kompetencji. Energia może wzmacniać refleksję, a refleksja pozwala na pewne oddalenie rzeczy od nas i zmniejszenie ich nadmiernego wpływu na nas (aby nie podejmować działań, które można by oddać zwrotem: „robić z igły widły”¹⁹).

Kolejna hipoteza: etyczność jest podstawą zdobycia energii (zrównoważonej) i *vice versa* – zrównoważona energia wewnętrzna wzmacnia zachowania etyczne oraz sprzyja rozwojowi emocjonalnemu, moralnemu i rozwojowi odpowiedzialności pozytywnej. Rozwój jednostki w ujęciu G. Allporta to dotarcie i ukorzenie się jednostki w podmiocie świadomości²⁰, w jaźni,

¹⁷ Zob. A. Schütz, *Świat społeczny i teoria działania społecznego*, przeł. P. Sztompka, [w:] *Socjologia...*, s. 68-70.

¹⁸ F. Bacon wyszczególniał następujące zblądzenia umysłu: plemienne, jaskini osobistej, rynku i autorytetu. Zob. A. Sikora, *Filozofowie XVII wieku*, KAW, Warszawa 1978, s. 37-40.

¹⁹ Anglicy mają na to powiedzenie: „robić z kreciego kopca górę”, a Rosjanie „robić z muchy słonia”. Rzeczy, myśli, odczucia, emocje osaczają jednostkę, ich bliskość powoduje, że chwilowo albo nawet w dłuższym okresie przysłaniają nam świat, widzimy je w złej skali, jako wyolbrzymione, w wyniku czego nasze widzenie jest zniekształcone – patrzymy, ale nie widzimy we właściwych proporcjach czasoprzestrzennych. Oderwanie od nich, nieprzywiązywanie się, ułatwia zmniejszenie ich wpływu na nas (oddaje to trafnie powiedzenie: „co z oczu, to z myśli”).

²⁰ W ujęciu G. Allporta w skład rdzenia osobowości wchodzi: 1. Poczucie własnego ciała, kinestezja. 2. Poczucie tożsamości (pamiętanie, przypominanie sobie). 3. Miłość własna (potrzeba przetrwania, wola mocy, duma, poczucie własnej ważności). 4. Rozszerzone „ja” –

w samoistnym substancjalnym podmiocie poznającym, w świadku i ośrodku myśli i czynów jednostki, obiektywnym niezależnym obserwatorem, o którym pisał też sympatyzujący ze stoikami A. Smith. W tym niezależnym obserwatorem (sumienie niezależnego obserwatora) oraz w niewidzialnej ręce Opatrzności (rynku) widział ojciec nowożytnej ekonomii gwarancję czy też warunek tego, że *homo oeconomicus* nie ulegnie zwyrodnieniu i nie popadnie w stan skrajnego egoizmu²¹. Osiągnięcie tego stanu świadomości wymaga pewnych dawek swobodnej energii psychicznej, uwolnionej dzięki refleksji od rutynowej fiksacji na drobiazgowości codziennego życia, uwolnionej od pochłonięcia rzeczami, swym własnym obrazem, ideami czy emocjami. Brak refleksji, dystansu wobec samego siebie, ugrzęźnięcie w *ego empirycznym*, utrudnia wchodzenie w pozytywne i trwałe relacje z innymi, osiągnięcie fenomenologicznego transcendentnego *epoche*, zawieszenie osądów, otwarcie na innych, zdobycie szerszego ja, uczuć wyższych, tolerancji. Lao Tse, starożytny chiński wnikliwy badacz ludzkiej psychiki²², pisał, że prawe postępowanie *Te* jest podstawą osiągnięcia *Tao*, harmonii z sobą samym, z innymi i ze światem. Cnoty moralne, a także stosowanie zasady *wu wei* (niedziałania, okresowej dezaktywizacji) powodować mają kumulację energii *chi*, której nadmiar skutkuje uzyskaniem samopoznania i utrwaleniem się tych moralnych cnót. Kodeks etyczny B. Franklina²³ zawiera również wiele zaleceń, które w istocie prowadzą do kumulacji energii życiowej, a w konsekwencji do sprawności działania w połączeniu z etycznością, której dowody w swym życiu przejawiał jako wynalazca i polityk. Kartezjusz, a także już dużo wcześniej Seneka podkreślali wagę panowania nad emocjami (czytaj: energią). Spokój wewnętrzny prowadzić ma, według Seneki, do energii i siły, hartowności w cierpieniu, przystosowania do wy-

zabarwione uczuciowo (szacunek dla ideałów, utożsamianie się z grupami, umiłowanie wartości moralnych). 5. Nośnik racjonalności. 6. Obraz własnej osoby (pełnione role, aspiracje). 7. Dążenia osobiste scalające osobowość (impulsy, popędy i motywy wyższego rzędu, samo-realizacja). 8. Samowiedza (podmiot poznania, substancjalny podmiot wiedzący, samopoznanie, poznanie własnego „*proprium*”, czyli obiektywne spojrzenie na siebie samego, wgląd w siebie. G. Allport, *Jak stajemy się osobowością*, [w:] idem, *Osobowość i religia*, przeł. H. Bartoszewicz, A. Bartkiewicz, I. Wyrzykowska, IW PAX, Warszawa 1988, s. 39-50.

²¹ Zob. A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, przeł. S. Wolff i in., PWN, Warszawa 1954, s. 163-165.

²² Lao Tse, *Wielka księga Tao*, przeł. J. Zawadzki, Hachette Livre Polska, Kielce 2009.

²³ Zob. B. Franklin, *Żywot własny*, przeł. J. Stawiński, PIW, Warszawa 1960. Lista cnót Franklina: 1. Umiar – nie jedz do ołędzenia, nie pij do podniecenia. 2. Milczenie – mów tylko to, co może przynieść pożytek innym lub tobie, unikaj próżnej rozmowy. 3. Ład – niech wszystkie twoje rzeczy mają swoje miejsce, niech wszystkie twoje sprawy mają swój czas. 4. Postanowienie. 5. Oszczędność. 6. Pracowitość. 7. Szczerość. 8. Sprawiedliwość. 9. Powściągliwość. 10. Czystość. 11. Spokój. 12. Surowość cielesna. 13. Pokora. Zob. też. F. Bettger, *Jak przetrwać i odnieść sukces w biznesie*, przeł. J. Hołówka, Studio Emka, Warszawa 1993, s. 171-174.

magań czasu i umiejętności korzystania z dobrodziejstw losu, bez zaprzędawania im się w niewolę, do wielkości ducha w przymierzu z łagodnością, do ładu i porządku w człowieku oraz postrzegania całego świata jako swej ojczyzny²⁴. We współczesnych koncepcjach inteligencji emocjonalnej, D. Golemana²⁵ czy Coopera i Sawafa²⁶, również zwraca się uwagę na problem pracy z energią emocjonalną oraz rozwoju tej energii²⁷. Na podstawie dociekań autorów można wysunąć koncepcję organizacji inteligentnych emocjonalnie.

Kolejny problem dotyczy stosunku wolności i odpowiedzialności do energii psychicznej. W ujęciu R. Ingardena istnieje kilka warunków odpowiedzialności. Warunki te obejmują m.in. wolność, istnienie i identyczność podmiotu odpowiedzialności. Rozwój podmiotowości wiąże się z podejmowaniem działań w strukturze motywacyjnej, uzyskiwaniem coraz większej swobody wewnętrznej, a uwalnianiem się od struktury determinizmu. Według Ingardena struktura determinizmu nie dotyczy jedynie zmysłowości, ale również przyzwyczajzeń intelektualnych, automatyzmu języka, uznanej za własną aparatury pojęciowej, własnych przesądów, uprzedzeń, zdolności do zawieszania własnych przeświadczeń²⁸. Można zatem podsumować i rozwinąć rozważania tego myśliciela, że nie ma odpowiedzialności bez wolności (zewnętrznej i – dodajmy – wewnętrznej), nie ma wolności wewnętrznej (samokontroli) i zewnętrznej bez nadatku energii psychicznej, nie ma więc pełnej odpowiedzialności pozytywnej bez nadatku energii psychicznej (im mniej obecnej energii u osoby podejmującej decyzje w danej chwili, tym decyzje mniej trafne, przypadkowe, bezrefleksyjne i nieodpowiedzialne).

Centrum osobowości, o którym pisał R. Ingarden, to podmiot świadomości w ujęciu G. Allporta, to niezależny, bezstronny obserwator A. Smitha. Zdobycie i utrzymanie tego stanu świadomości wymaga określonej energii psychicznej, niezbędnej do uważności, bezstronnej obserwacji, nieprzywierania uwagi i nieprzywiązywania się (czy wręcz fiksacji) do obiektów fizycznych i obiektów mentalnych, które narzucają się swoją obecnością, zawłaszczają uwagę jednostki i pozbawiają bezstronności. W ujęciu F. Bacona,

²⁴ Zob. L.A. Seneka, *Listy moralne do Lucyliusza*, przeł. W. Kornatowski, Alfa, Warszawa 1998, s. 33-34, 51, 276.

²⁵ Zob. D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, przeł. A. Jankowski, Media Rodzina, Poznań 1996.

²⁶ Zob. R.K. Cooper, A. Sawaf, *EQ. Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu*, przeł. D. Bakalarz, Studio Emka, Warszawa 2000.

²⁷ Autorzy podają taki oto wzór opisujący poziom ludzkiej energii emocjonalnej, motywacji (M) do działania: $M = (Energia \times Spokój) - (Zmęczenie \times Napięcie)$. Każdy z czynników ma skalę od 1 do 10, tak więc maksymalny poziom motywacji wynosi 100. Zob. ibidem, s. 69.

²⁸ Zob. R. Ingarden, *Książeczka o człowieku*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1998, s. 174.

jak już opisano to wcześniej, żyjemy jakby w wielowarstwowej jaskini – plemiennej, osobistej, teatru i rynku. Przebicie się przez te warstwy i utrzymanie stanu wolności wewnętrznej, tj. bezstronności, obiektywizmu, nie jest łatwe, wymaga, jak się wydaje, dużych zasobów energii psychicznej.

Można więc zaryzykować twierdzenie, że jednostki, bardziej lub mniej to sobie uświadamiając, rozwijają się pod względem energetycznym, tzn. uczą się w jakiś sposób gospodarować własnymi zasobami energii, sił życiowych, a rozwój tej umiejętności ma wpływ na losy jednostki. Te spośród nich, które są zbyt rozrzutne, nie zachowują umiaru, podejmują ważne decyzje i działania w zbyt małym stopniu nasycone energią, tj. świadomością negatywnych konsekwencji, które wydają więcej energii, niż mają jej zapasu, żyją na swoisty kredyt energetyczny, na deficytach, nie są w stanie w dłuższej perspektywie osiągać zamierzonych celów, a jeśli je osiągają, to nie zawsze są w stanie je utrzymać i dość długo się nimi cieszyć. A więc ich działania są co prawda skuteczne w krótkiej perspektywie, ale nieefektywne, nieekonomiczne lub nieetyczne. Rozwój każdej jednostki ludzkiej to zatem sztuka zarządzania własnymi zasobami, w tym zasobami energetycznymi.

Kolejna teza: rozwój zdolności samoopanowania, w tym opanowania energii życiowej, psychicznej, idzie też zazwyczaj w parze z rozwojem moralnym. Rozwój moralny to w ujęciu na przykład L. Kohlberga²⁹ przekraczanie małostkowego *ego* czy *ego* grupowego aż do momentu dojścia do szerszego ja, działania w zgodzie z zasadami uniwersalnymi. Czy rozwój moralny może wspierać rozwój energetyczny i *vice versa*? Zapewne tak. Rozwój moralny, według tego uczonego, to przekraczanie granic *ego*. Rozwój energii wewnętrznej może ułatwiać wchodzenie w relacje z innymi, a następnie widzenie, rozumienie i odczuwanie współzależności jednostek, zatem może wspierać dystans wobec siebie jako wydzielonego z całości bytu *ego*. Etyka natomiast w różnych swych nurtach nie wspomina wprost o energii psychicznej, lecz w istocie zasady etyczne, jeśli nie mają na celu zachowania, kumulacji i właściwego ukierunkowania energii, to przynajmniej temu sprzyjają, i *vice versa*: zgromadzona energia pozwala na pogłębienie się i ustabilizowanie w zasadach moralnych.

Pozostaje jeszcze na koniec problem kumulacji energii. Jest to zarówno kwestia związana z jednostką, jej własną pracą nad sobą, nad rozwojem własnej osobowości, zwłaszcza właściwych przyzwyczajień³⁰, jak i kwestia oto-

²⁹ Zob. L. Kohlberg, *The Psychology of Moral Development*, New York 1984, za: B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 27, 31. Kohlberg wyróżnił trzy poziomy tego rozwoju: przedkonwencjonalny, konwencjonalny i postkonwencjonalny.

³⁰ Chodzi między innymi o wyrobienie przyzwyczajenia do redukcowania działań zbędnych, do bycia zdrowym, do pracy, do nauki, do odpoczynku (relaks, medytacja, modlitwa,

czenia, kultury, która wywiera wpływ na tworzenie się pewnych przyzwyczajzeń. Zagadnienie rozwoju osobowości w kontekście energetycznym warte jest omówienia w oddzielnym opracowaniu. Poniżej skoncentrowano się na zagadnieniu wpływu otoczenia, kultury, na jednostkę.

2. ORGANIZACJA I HOMO ENERGETICUS

Na różnorodność kultur, modeli organizacyjnych i profili kultur wskazywali tacy badacze, jak np. G. Hofstede³¹, F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner³², M. Kostera³³ czy L. Zbiegień-Maciąg³⁴. Nie sposób tu ich wszystkich zaprezentować i omówić. Skupimy się zatem tylko na wybranych. Według M. Kostery istnieje kultura pro- i antyefektywnościowa³⁵. L. Zbiegień-Maciąg nazywa je kulturami: pozytywną i negatywną³⁶. Kultura proefektywnościowa to taka, w której panuje twórcza atmosfera, entuzjazm, pracujące jednostki mają możliwość wykazania się inicjatywą, wzrasta efektywność, cele organizacji są zrozumiałe i akceptowane przez ludzi, ponadto łączą się w jakiś sposób z celami jednostek. Koszty psychiczne ponoszone przez pracowników są w tych organizacjach niskie, pracownicy mają pewien znaczący nadatek energii na działania twórcze. Przykłady takich organizacji to choćby Microsoft B. Gatesa czy Optimus R. Kluski³⁷. Przeciwnieństwem kultur proefektywnościowych są kultury antyefektywnościowe – pracownicy nie wiedzą, co mają robić i dlaczego, specjaliści pouczani są, co mają robić i jak, występuje tam brak motywacji pracowników do wydajniejszej pracy, pracownicy oraz liderzy pochłonięci są nadmiernie pracami biurowymi. Typowe cechy tych kultur to: chłód emocjonalny, depersonalizacja, oczekiwanie na rozkazy, brak elastyczności w działaniu, izolacja i antypatia³⁸.

wewnętrzne wyciszenie, milczenie, np. jak praktykował to M.K. Gandhi, okresowe odosobnienie, wycofanie do własnego wnętrza, np. jak zalecał Seneka, przebywanie w towarzystwie ludzi mających wskazane przyzwyczajenia oraz praca nad inteligencją emocjonalną, prowadzenie swoistego audytu własnego (rachunek sumienia, notatnik spostrzeżeń, pamiętnik).

³¹ Zob. np. G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, przeł. M. Durska, PWE, Warszawa 2000.

³² Zob. Ch. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, przeł. D. Gostyńska, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003.

³³ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.

³⁴ Zob. L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2002.

³⁵ Zob. M. Kostera, op. cit., s. 17, 22.

³⁶ Zob. L. Zbiegień-Maciąg, op. cit., s. 53-54.

³⁷ Zob. film *Roman Kluska początki biznesu, dlaczego się udało?*, <http://www.youtube.com/watch?v=JzzLuDqp3NI> [dostęp: 16.01.2014].

³⁸ Zob. L. Zbiegień-Maciąg, op. cit., s. 55.

Inny podział kultur organizacyjnych to podział na kulturę polityki personalnej modelu kapitału ludzkiego i *sita*³⁹. Te pierwsze, tj. *kapitału ludzkiego*, więcej inwestują w rozwój ludzi niż kultury modelu *sita*. Można w nich liczyć na większą lojalność pracowników wobec firmy, na ich identyfikację z celami i misją firmy, występuje w nich z reguły większe zaufanie społeczne, a koszty psychiczne ponoszone przez zatrudnionych są mniejsze niż w modelu *sita*. Kultura *kapitału ludzkiego* łączy się z pojęciami odpowiedzialności społecznej, z bezpieczeństwem pracy w sensie socjalnym i organizacyjnym. Przykładem służyć tu może choćby firma Danone⁴⁰ czy firma Semco R. Semlera⁴¹, gdzie stosuje się na przykład zasadę: „Odpoczywaj, zanim się zmęczysz”, wykorzystującą słynny eksperyment Taylora związany z pozytywnym wpływem przerw w pracy na efektywność działań⁴². W firmie Tom's of Mine zastosowano natomiast wiele innych pomysłów obniżających koszty psychiczne ponoszone przez pracowników, np. elastyczny czas pracy czy strukturę zarządzania w postaci kręgów zamiast piramidy⁴³.

Egzemplifikacjami firm dbających świadomie o koszty psychiczne pracowników są firmy japońskie, np. Sharp (salony odnowy biologicznej, stadiony)⁴⁴, Sony, Canon, Matsushita Electric⁴⁵ czy Honda. W Hondzie podstawą „filozofii przedsiębiorstwa” jest szacunek dla jednostki, traktowanie pracowników jako wewnętrznych klientów firmy, co przejawia się w tworzeniu równych szans, zapewnianiu komfortowych warunków pracy wszystkim zatrudnionym⁴⁶. W jaki sposób firmy japońskie pracują nad rozwojem energii emocjonalnej pracowników? Znany i często nagłaśniany jest fakt *karoshi*, ciężkiej pracy czy nawet śmierci z przepracowania pracowników japońskich firm. Jednak Polska, niestety, już „przeskoczyła” Japonię w zakresie rocznej liczby godzin pracy. Zbudowaliśmy więc drugą Japonię pod tym względem. Mniej natomiast wiemy choćby o tym, że w Kraju

³⁹ Zob. M. Kostera, op. cit., s. 25-30.

⁴⁰ Zob. *Zrównoważony rozwój w praktyce biznesowej. W trosce o zdrowie ludzi i środowisko*, Danone. Raport 2010-2012, Warszawa 2013.

⁴¹ Zob. R. Semler, *Na przekór stereotypom*, przeł. B. Nawrot, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998. Por. też B. Bombała, *Fenomenologia zarządzania. Przywództwo*, Difin, Warszawa 2010, s. 113-122, oraz R.K. Cooper, A. Sawaf, op. cit., s. 152-153.

⁴² Zob. W. Taylor, *Principles of Scientific Management*, cyt. za: D. Carnegie, *Jak przestać się martwić i zacząć żyć*, Studio Emka, Warszawa b.r.w., s. 255.

⁴³ Zob. T. Chappell, *Dusza biznesu*, przeł. W. Sadkowski, Studio Emka, Warszawa 1998, s. 26.

⁴⁴ Zob. M. Starkowski, *Japoński parasol*, „Businessman” 1996, listopad.

⁴⁵ Zob. B. Bombała, *Personalistyczna filozofia zarządzania jako odpowiedzialność pozytywna*, „Prakseologia” 2002, nr 142.

⁴⁶ Zob. H. Zoshino, *Etyka w biznesie: podejście azjatyckie*, [w:] *Etyka biznesu*, red. P. Minus, PWN, Warszawa 1995, s. 41-47.

Kwitnącej Wiśni 30% korporacji prowadzi świątynie korporacyjne⁴⁷, a pracownicy wysyłani są na szkolenia, z jednej strony, do piekielnych szkół⁴⁸, gdzie uczą się odporności na trudne stresogenne sytuacje (samurajski duch wojownika), z drugiej zaś – do szkół medytacyjnych w świątyniach zen, gdzie uczą się medytacji, wyciszenia, oszczędzania energii psychicznej i jej kontrolowania⁴⁹. Działania te służą bezpośrednio rozwojowi *homo energeticus*, pogłębieniu autorefleksji, dystansu wobec samego siebie, zdobyciu pozycji bezstronnego obserwatora. Jednocześnie sprzyjają pogłębieniu i utrwaleniu wartości i umiejętności, takich jak: cześć dla życia ahinsa (*ahimsa*), nieuleganie pokusom, prawdomówność, nieprzywłaszczanie sobie rzeczy cudzych, lojalność, perfekcjonizm czy cierpliwość.

Kultury organizacyjne tzw. *sita* znacznie różnią się od omówionych kultur kapitału ludzkiego. Typowe kultury modelu *sita* to firmy sprzedające *fast foody*⁵⁰. Występuje w nich duża fluktuacja kadr, zwłaszcza niższego szczebla, mała kreatywność pracowników, powielane są przez nich utrwalone tzw. standardy, tj. schematy działania, komunikowania, a odstępstwa od nich nie są raczej aprobowane. Firmy te oczywiście rozwijają się ilościowo, czy może się tam jednak pojawić jakiś naddatek energii pracowników? Firmy te korzystają raczej z nadmiaru energii nowych kadr, entuzjazmu do pracy studentów, ludzi młodych, ale ten entuzjazm i kreatywność, kapitał intelektualny, który mógłby być lepiej wykorzystany zarówno w firmie, jak i gdzieś indziej w gospodarce narodowej, jest właściwie rozprasany. Oczywiście, pewne pozytywne doświadczenie ludzie ci zdobywają, np. umiejętność współpracy w zespole, kontaktu z ludźmi, ale też nabywają nawyków negatywnych z punktu widzenia kreatywności, np. nagradzane jest ślepe podporządkowanie procedurom.

Uzupełniając i reasumując kwestie kultur pro- i antyefektywnościowych, pozytywnych i negatywnych, kapitału ludzkiego i *sita*, warto wspomnieć o czynniku motywacji. Jak wskazują teoretycy zarządzania, jedną z najważniejszych funkcji zarządzania jest motywacja. Właściwa motywacja wymaga jednak najpierw usunięcia demotywatorów, a następnie dopiero stosowania środków motywacji. Demotywatory to choćby: niska kultura osobista szefów, brak wyrażania uznania, paternalistyczne i niepoważne traktowanie

⁴⁷ Zob. L. Karczewski, *Wybrane aspekty wewnętrznego PR w firmach japońskich*, „Prakseologia” 2008, nr 148, s. 109-110.

⁴⁸ Zob. D. Waters, *Zarządzanie w XXI wieku. Jak wyprzedzić Japończyków i Chińczyków*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1995, s. 85-86. W kursach tych do 1995 roku wzięło udział ponad 100 tys. menedżerów japońskich.

⁴⁹ Zob. K. Konecki, *W japońskiej fabryce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992, s. 64-65.

⁵⁰ Zob. R. Cialdini, op. cit.

pracowników, przyswajanie sobie ich osiągnięć, brak zaufania do pracowników i nadmierna ich kontrola. W organizacjach patologicznych, według określenia R. Stockiego⁵¹, te wskazane powyżej działania wywołują mierzalne koszty psychiczne pracowników, również pracowników wyższego szczebla.

W organizacjach patologicznych pracownicy, w tym także menedżerowie, tracą wiele energii na zbędne działania własne, ale też na przerywanie im pracy przez innych pracowników. Po tych przerwach z trudem wracają do swoich zadań. Badania wskazują, że marnuje się w ten sposób około jednej trzeciej czasu pracy, a czas jest wartością nieodzyskiwalną. Ludzka energia psychiczna zostaje zmarnowana po pierwsze z powodu pojawiających się frustracji, a po drugie ze względu na wydłużenie czasu wykonania zadania.

W literaturze wymienia się wiele innych typologii kultur organizacyjnych niż te omówione powyżej. Są one zwykle ujmowane w czterech głównych grupach kultur: władzy, roli, zadania i ludzi. Typologie takie przedstawiali m.in.: G. Hofstede (kultura zorientowana na strukturę i rutynowe procesy, wspieranie inicjatyw, stabilizację i bezpieczeństwo, zadania), Deal i Kennedy (twarda – indywidualistów, pracuj i baw się – hazardzistów, trwałości, stabilności – rutyniarzy, spokojnego działania – zrównoważona stabilności), Peters (kultura działania, innowacji, kontroli, harmonii), Handy i Harrison (kultura władzy, roli, zadania, ludzi). W podziałach tych odnajdujemy duży potencjał dla przyszłych badań nad wpływem tych kultur na ponoszenie kosztów psychicznych przez pracowników.

Można dokonać próby choćby wstępnej oceny typologii kultur organizacyjnych z punktu widzenia *homo energeticus*. G. Hofstede wymienił następujące antynomie kultur⁵²: kultury zorientowane na procedury (każdy kolejny dzień pracy jest tu podobny do poprzedniego) lub na wyniki; kultury zorientowane na pracowników lub na produkcję; kultury zorientowane na przynależność (liczy się pochodzenie) lub na profesjonalizm; kultury jako system otwarty lub zamknięty (na pracowników z zewnątrz); kultury zorientowane na luźną lub ścisłą kontrolę; kultury które charakteryzuje normatywność

⁵¹ Zob. R. Stocki, *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 43, 46, 51, 60. Cytowany autor przestrzega na przykład przed nieodpowiedzialnym wprowadzaniem systemów jakości TQM do organizacji, bez uwzględniania czynnika ludzkiego, etyki, właściwej komunikacji, informacji, zaufania, gdyż 80% prób wdrażania takiego systemu kończy się niepowodzeniem. Kierownictwo nie chce lub nie potrafi często delegować kompetencji, w wyniku czego powstaje deficyt uwagi organizacyjnej, tj. kierownictwo zajmuje się sprawami drugorzędnymi, nieistotnymi, zamiast zajmować się kwestiami strategicznymi. Ibidem, s. 129.

⁵² Zob. G. Hofstede, op. cit., s. 278-282.

(wysokie standardy etyki) lub pragmatyzm (wyniki krótkoterminowe). Orientacja na procedury generuje zapewne wyższe koszty psychiczne pracowników, nie pobudza pozytywnie ich energii emocjonalnej. Podobnie troska tylko o produkcję zamiast troski o produkcję i pracowników jednocześnie, a także zorientowanie na przynależność i ścisłą kontrolę, mogą generować wyższe koszty psychiczne zatrudnionych.

3. KULTURY NARODOWE I *HOMO ENERGETICUS*

Organizacje zanurzone są w kulturze narodowej, w określonym otoczeniu prawnym, edukacyjnym, w określonej kulturze świata biznesu. Kultury te charakteryzują się różnymi podstawowymi założeniami, wymiarami funkcjonującymi na poziomie nieświadomym. Na wymiary kultur wpływ wywierają: historia, klimat⁵³, styl odżywiania się, religia, wartości, bohaterowie narodowi, eposy historyczne, np. *Ramajana* w Indiach, mitologia, np. Korei czy Japonii, i występujące w nich wątki mesjanistyczne. Następuje określona transmisja tych podstawowych założeń kultur narodowych na poziom jednostek i do kultur organizacyjnych.

Co obejmują wzory kultury gospodarczej? Można tu wymienić koncepcje takich badaczy, jak Albert⁵⁴, Hofstede, Fukuyama, Trompenaars i Hampden-Turner czy Gesteland. Hofstede wymienia pięć wymiarów kultury narodowej, Gesteland osiem, Trompenaars siedem, Fukuyama dwa⁵⁵. Wzory kultury narodowej mogą więc obejmować m.in.: dystans władzy, zgodę lub niezgodę na nierównomierny podział władzy i środków finansowych w państwie i organizacjach, wartości męskie lub kobiece (pomoc słabym czy wspieranie silnych, przedsiębiorczych), problem zaufania i dialogu społecznego, popieranie własnej produkcji lub całkowicie wolny rynek, wolność i jej pojmowanie przez ludzi, zwłaszcza decydentów, politykę społeczną, podatkową, odpowiedzialność organizacji, świadomość i odpowiedzialność konsumentów itd.

Wzory kultury narodowej połączone są zgodnie z teorią systemów z innymi wzorami kultury, np. gospodarczej, politycznej, i generują określone koszty psychiczne jednostek czy organizacji. Z czego mogą wynikać te kosz-

⁵³ Zob. np. D.S. Landes, *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*, przeł. H. Jankowska, MUZA SA, Warszawa 2000, s. 24-28.

⁵⁴ Zob. M. Albert, *Kapitalizm kontra kapitalizm*, Signum, Kraków 1994.

⁵⁵ Fukuyama wyszczególnia wysokie (np. w Japonii) i niskie (np. w Chinach kontynentalnych) zaufanie społeczne, z kontekstu możemy jednak wywnioskować, że istnieje też średni poziom tego zaufania, np. we Włoszech środkowych i północnych czy też w Korei Południowej.

ty psychiczne? Przyczynami kosztów psychicznych ponoszonych przez pracowników w danej kulturze narodowej mogą być m.in.:

1. brak akceptacji dla kultury organizacyjnej ich organizacji, która odbiega od kultury narodowej zatrudnionych i której nie akceptują. Stwarza to dysonans pomiędzy konkretnym wzorem kultury, której są nośnikami (różne warstwy kultury: narodowa, grupy etnicznej, językowa, religijna, klasy społecznej), w którą są uposażone, a daną obcą im kulturą organizacyjną. Jako przykład służyć tu mogą problemy amerykańskiego koncernu GE po przejęciu węgierskiej firmy Tungsram⁵⁶;

2. kultury ościennych państw, gdzie występuje większe zaufanie społeczne, wyższe płace, lepsze traktowanie pracowników i lepiej rozwinięta polityka społeczna, co rodzi frustracje (koszty psychiczne) obywateli krajów o niższych wskaźnikach, wynikające z niekorzystnych różnic. Wiąże się to np. z koncepcjami teorii sprawiedliwości w ujęciu S. Adamsa⁵⁷.

W typologiach kultur zaproponowanych przez wspomnianych wcześniej badaczy, o ile podchodzi się do nich z należnym dystansem, tkwi duży potencjał oceny ich pod względem kosztów psychicznych ponoszonych przez pracowników.

Każda kultura narodowa ma i silne, i słabe strony z punktu widzenia kosztów psychicznych ponoszonych przez pracowników. Każda kultura jest wypadkową czynników zarówno zwiększających, jak i zmniejszających koszty psychiczne. I tak na przykład duży dystans władzy, o ile nie jest akceptowany, a obecnie ze względu na wzrost poziomu wykształcenia coraz rzadziej jest akceptowany, zwykle generuje większe koszty psychiczne pracowników. Wynikają one z autorytarnego stylu zarządzania, barier komunikacyjnych pomiędzy działami i jednostkami, wynikających ze złożonej wielopiętrowej struktury organizacyjnej, z braku partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji oraz w zyskach firmy (duże kominy płacowe, wysoki indeks Giniego⁵⁸). Energia jednostek wykorzystywana jest na działania nietwórcze, tymczasem znaczna część jednostek ma potrzebę sprawstwa i sprawiedliwości. Gdy potrzeby te nie są realizowane, generuje to frustracje i niepokoje. Kultury o silnym unikaniu niepewności generują ogólnie wyższe koszty psychiczne ludzi, zwłaszcza młodych, inaczej myślących i różnie wierzących, ale też ludzi kreatywnych, innowacyjnych, którzy właśnie

⁵⁶ Zob. A. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa 1998.

⁵⁷ Za: R Griffin, op. cit., s. 273-275.

⁵⁸ Index nierówności ekonomicznych. Zob. Gini index 2012, <https://www.google.pl/search?q=gini+index+2012&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=6EDIUrDsOYe27QbyhYAg&ved=0CC0QsAQ&biw=1024&bih=578> [dostęp: 4.01.2014].

z tych grup mogą się wywodzić. Japonia jest takim właśnie krajem o dużym wskaźniku unikania niepewności, senioralnym stylu awansowania i paternalistycznym stylu zarządzania. Japończycy idą jednak na emeryturę w wieku około 55 lat, co umożliwia dość szybką wymianę pokoleń. Do lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku Japonia osiągała niebywały wzrost gospodarczy, jej PKB rósł przez co najmniej dziesięciolecie w dwucyfrowym tempie, na co istotny wpływ, oprócz innych czynników takich jak np. demilitaryzacja kraju, miała prawdopodobnie kultura narodowa. Być może zbyt silne unikanie niepewności jako wymiar kultury, oprócz innych czynników, stało się czynnikiem spowolnienia dalszego rozwoju tego kraju, począwszy od lat dziewięćdziesiątych. Kultury męskie, np. japońska, generują wyższe koszty psychiczne pracowników niż kobiece, gdyż nastawione są na osiągnięcia, na cele, a nie na ludzi. Z drugiej strony kultura japońska jest jednocześnie kulturą kolektywną, grupistyczną, kulturą pracowitych mrówek⁵⁹. Przekłada się to na myślenie w kategoriach „my”, co zwiększa kohezję społeczną i organizacyjną, dobrą atmosferę w pracy i wysoką motywację do pracy. A zatem na kulturę Kraju Kwitnącej Wiśni ten wymiar wydaje się wpływać najmocniej z punktu widzenia kosztów psychicznych pracowników i ich kreatywności. Z perspektywy *homo energeticus* istotny jest też styl życia mieszkańców tego kraju, np. właściwy sposób odżywiania powodujący witalność i długowieczność jego mieszkańców.

Wymiar długoterminowy kultury narodowej, jak się wydaje, sprzyja niższemu kosztom psychicznym pracowników. Nie ma w nich takiego pędu do realizacji zadań „na wczoraj”, występuje umiejętność odroczonej gratyfikacji. Obecnie młode pokolenia we wszystkich krajach zapewne cechują się mniejszą zdolnością do tejże odroczonej gratyfikacji, co, zwłaszcza w sytuacji braku pracy, może zwiększać ich poziom frustracji. Podobnie można dokonać próby wskazania wpływu różnych innych wymiarów kultury, np. zaufania – na co pośrednio wskazywali Fukuyama czy Sztompka⁶⁰ – na koszty psychiczne ponoszone przez pracowników.

Oczywiście, w sferze rozwoju gospodarczego wiele zależy od nadatku nie tylko energii w danej jednostce, ale istnienia nadatku energii ludzi chętnych do pracy po niskich kosztach. Nadatek energii jednostek w państwach rozwiniętych czy wschodzących gospodarek (np. Chin) nie zależy tylko od pozytywnego czy negatywnego wpływu wymiaru samej kultury. Fukuyama na przykład⁶¹ nie przewidział, że Chiny będą się rozwijać gospodarczo w tak szybkim tempie. W jego ujęciu niskie zaufanie społeczne (jako

⁵⁹ Zob. Ch. Hampden-Turner, F. Trompenaars, op. cit.

⁶⁰ Zob. P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2003, s. 308-330.

⁶¹ F. Fukuyama, op. cit.

wymiar kultury) miało stanowić istotną barierę tego rozwoju i rozwoju dużych firm chińskich. Rozwój ten jednak nastąpił. Umożliwiły to nie tylko inwestycje zagraniczne, ale i naddatek energii, entuzjazm do pracy, pomimo jej trudnych warunków, który zagwarantowali emigranci wewnątrzni z wiosek. W Niemczech, Holandii czy w Stanach Zjednoczonych taki naddatek, oprócz sprzyjających naddatkowi energetycznemu wymiarów kultury (np. wysokie zaufanie społeczne), zapewniają także emigranci zewnętrzni.

PODSUMOWANIE

Jakie znaczenie przedstawiona w zarysie koncepcja człowieka może mieć dla jednostki, organizacji i społeczeństwa? Na poziomie mikro skłania do refleksji nad energetyczną stroną jednostki, nad jej gospodarką energetyczną. Skłania do podkreślenia roli samowychowania w kierunku zdobywania i utrwalania właściwych nawyków, w szczególności dotyczących samej refleksji, podjęcia swego rodzaju audytu własnego pod kątem życiowych faktów energetycznych, zasobów energetycznych, psychicznych, fizycznych, pod kątem likwidacji działań zbędnych, rutynowych (o ile nie są właściwe), planowania nie tylko działania, ale i dezaktywizacji, przerw w pracy. Na poziomie organizacji, o ile mają one trwać i się rozwijać, należy dążyć do higieny psychicznej pracowników (teoria Herzberga) i uwalniania energii psychicznej pracowników dla działań twórczych, do wytwarzania ich stanu zadowolenia, redukcji kosztów psychicznych ponoszonych przez zatrudnionych. Jest to istotne w kontekście tego, że tak dużo dziś mówi się i pisze o organizacjach uczących się, organizacjach przedstawionych w postaci innej niż szkodliwa metafora maszyny, a mianowicie takich jak np. organizacja jako organizm czy mózg, gdy podkreśla się rolę czynnika ludzkiego, kapitału ludzkiego i społecznego, rolę zaufania społecznego, demokracji przemysłowej, społeczeństwa obywatelskiego, polityki *compliance* w organizacjach, polityki jakości (TQM) i społecznej odpowiedzialności organizacji (CSR, ISO 26000 jako współczesne *I have a dream*). Na poziomie makro, państwa, unii państw czy nawet na poziomie globalnym, z przedstawionej teorii wypływają również wnioski dotyczące likwidacji niepotrzebnych kosztów ponoszonych przez obywateli, np. poprzez właściwą politykę społeczną państwa, politykę mieszkaniową, politykę demograficzną, zdobywanie przez organa państwowe i polityków większego zaufania społecznego w wyniku stanowienia dobrego stabilnego prawa, przewidywalność i odpowiedzialność działań. Ważna dla *homo energeticus* jest również edukacja na poziomie szkół, uczelni i firm oraz skorelowanie jej i połączenie np. z edukacją filozoficzną, etyczną, z etyką biznesu i innymi przedmiotami.

Czy da się to zrobić? Są jak zwykle trzy postawy: pesymistyczna, hurra optymistyczna i umiarkowanie optymistyczna. Najbardziej wskazana jest ta ostatnia. Zmiana wymaga zapewne powstania masy krytycznej inaczej myślicy ludzi. Ponawiające się i pogłębiające kryzysy finansowe, ekonomiczne, społeczne, organizacyjne i moralne jednostek mogą sprzyjać refleksji i zmianom, a z czasem mogą nawet wymusić działania naprawcze.

BIBLIOGRAFIA

- Albert M., *Kapitalizm kontra kapitalizm*, Signum, Kraków 1994.
- Allport G., *Jak stajemy się osobowością*, [w:] idem, *Osobowość i religia*, przeł. H. Bartoszewicz, A. Bartkiewicz, I. Wyrzykowska, IW PAX, Warszawa 1988.
- Bańka J., *Ja teraz. U źródeł filozofii człowieka współczesnego*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1983.
- Bettger F., *Jak przetrwać i odnieść sukces w biznesie*, przeł. J. Hołówka, Studio Emka, Warszawa 1993.
- Bombała B., *Fenomenologia zarządzania. Przywództwo*, Difin, Warszawa 2010.
- Bombała B., *Personalistyczna filozofia zarządzania jako odpowiedzialność pozytywna*, „Prakseologia” 2002, nr 142.
- Carnegie D., *Jak przestać się martwić i zacząć żyć*, Studio Emka, Warszawa b.r.w.
- Chappell T., *Dusza biznesu*, przeł. W. Sadkowski, Studio Emka, Warszawa 1998.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi*, przeł. B. Wojciszke, GWP, Gdańsk 1999.
- Cooper R.K., Sawaf A., *EQ. Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu*, przeł. D. Bakalarz, Studio Emka, Warszawa 2000.
- Dahrendorf R., *Homo sociologicus. O historii, znaczeniu i granicach kategorii roli społecznej*, przeł. P. Polak, [w:] *Socjologia. Lektury*, red. P. Sztompka, M. Kucia, Znak, Kraków 2005.
- Franklin B., *Żywot własny*, przeł. J. Stawiński, PIW, Warszawa 1960.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, przeł. A. Śliwa, L. Śliwa, PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
- Gasparski W., *Normy etyczne a normy sprawnościowe w zarządzaniu*, [w:] *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, red. W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 1999.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, przeł. A. Jankowski, Media Rodzina, Poznań 1996.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. M. Rusiński, PWN, Warszawa 2002.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars F., *Siedem kultur kapitalizmu*, przeł. D. Gostyńska, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, przeł. M. Durska, PWE, Warszawa 2000.
- Hryniewicz J.T., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
- Ingarden R., *Książeczka o człowieku*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1998.
- Karczewski L., *Wybrane aspekty wewnętrznego PR w firmach japońskich*, „Prakseologia” 2008, nr 148.

- Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996.
- Konecki K., *W japońskiej fabryce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.
- Kotarbiński T., *Medytacje o życiu godziwym*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1967.
- Koźmiński A., *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa 1998.
- Landes D.S., *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*, przeł. H. Jankowska, MUZA SA, Warszawa 2000.
- Lao Tse, *Wielka księga Tao*, przeł. J. Zawadzki, Hachette Livre Polska, Kielce 2009.
- Mises L., *Ludzkie działanie: Traktat o ekonomii*, przeł. A. Kotłowski, M. Tempczyk, „Prakseologia” 1995, nr 3-4.
- Schütz A., *Świat społeczny i teoria działania społecznego*, przeł. P. Sztompka, [w:] *Socjologia. Lektury*, red. P. Sztompka, M. Kucia, Znak, Kraków 2005.
- Semler R., *Na przekór stereotypom*, przeł. B. Nawrot, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Seneka L.A., *Listy moralne do Lucyliusza*, przeł. W. Kornatowski, Alfa, Warszawa 1998.
- Sikora A., *Filozofowie XVII wieku*, KAW, Warszawa 1978.
- Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, przeł. S. Wolff i in., PWN, Warszawa 1954.
- Sosenko K., *Etyka ekonomii*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, PWN, Warszawa 2012.
- Starkowski M., *Japoński parasol*, „Businessman” 1996, listopad.
- Stocki R., *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2003.
- Waters D., *Zarządzanie w XXI wieku. Jak wyprzedzić Japończyków i Chińczyków*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1995.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2002.
- Zoshino H., *Etyka w biznesie: podejście azjatyckie*, [w:] *Etyka biznesu*, red. P. Minus, PWN, Warszawa 1995.
- Zrównoważony rozwój w praktyce biznesowej. W trosce o zdrowie ludzi i środowisko*, Danone. Raport 2010-2012, Warszawa 2013.