

The background of the cover is a dark space filled with numerous small, bright stars. Several prominent, glowing golden arcs represent orbital paths or celestial trajectories, some intersecting. In the center, a globe of Earth is depicted, but its surface is not realistic; instead, it is covered in a complex, multi-colored fractal pattern of green, yellow, and blue, with a dark, irregular hole in the center. The overall aesthetic is one of cosmic complexity and fractal geometry.

FRAKTALNY WSZECHŚWIATOPOGLĄD

Zrozumienie siebie i całego środowiska,
czyli fraktalności wszechświata i w nim
nas, receptą na sukcesy w życiu i w pracy

Wojtek Luciejewski

Spis treści

Wprowadzenie – człowiek > pracownik > organizacja	4
Część I - Człowiek.....	10
Dlaczego Haanel i Organizacja Fraktalna?	10
Sekwencja - myśl, słowo, czyn, charakter, los	12
Jeśli nie eter to co?	20
Samorealizacja wg Abrahama Masłowa	22
Związek między myślą a rzeczywistością.....	25
Powrót do korzeni	27
Fraktalność Człowieka i Wszechświata.....	30
Przekonania, paradygmaty – Paradygmat Kartezjusza	48
Głęboka Ekologia nowym paradygmatem?.....	56
Filozofia Głębokiej Ekologii.....	59
Proces skutecznej zmiany osobistej w Pięciu Krokach	63
Krok Pierwszy: Stwórz atmosferę konieczności działania.	64
Krok Drugi: Pozyskaj niezbędną wiedzę.	67
Krok Trzeci: Ustal wizję zmiany i strategię dochodzenia.....	70
Krok Czwarty: Spowoduj szybkie efekty.....	73
Krok Piąty: Zakotwicz zmiany w kulturze.	76
Część II - Organizacja	79
Paradygmat Kartezjusza a Organizacja Fraktalna, czyli co ma piernik do wiatraka?	79
Droga do optymalnego organizowania się.....	83
Sekrety zarządzania mózgu	94
Typy osobowości - Metoda Myers - Briggs.....	98
Technika Otwartej Przestrzeni (Open Space Technology)	103
Odkrywanie prawdziwej osobowości przedsiębiorstwa	108
Semantyka Ogólna.....	114
John Boyd, pętle O-O-D-A, kondensowanie czasu	123
Organizacja Fraktalna - Społecznościowa Organizacja Gospodarcza	130
Konflikt pracownik - pracodawca	136
Fraktalna Organizacja Gospodarcza – schemat działania	138
Informatyczny system wspomaganie zarządzania w Organizacji Fraktalnej.....	141
Holonik Management – społeczność firmowa panaceum na wyzwania Nowej Gospodarki	147

Proces skutecznej zmiany organizacji w Sześciu Krokach	156
Wstęp	156
Niektóre aspekty wdrażania zmian	156
Sześć kroków procesu zmiany	159
Krok Pierwszy: Stwórz atmosferę konieczności działania.	160
Krok Drugi: Ustanów Zespół Przewodzący (Drużynę Pierścienia) i pozyskaj wpływową koalicję.	164
Krok Trzeci: Ustal wizję zmiany i strategię dochodzenia.	166
Krok Czwarty: Spowoduj szybkie efekty. Pracuj nad maksymalnym zrozumieniem i akceptacją.	170
Krok Piąty: Nie pozwól na osłabienie tempa. Upoważnij innych do działania.	172
Krok Szósty: Zakotwicz zmiany w kulturze przedsiębiorstwa.....	174
Posłowie	176

Wprowadzenie – człowiek > pracownik > organizacja

Każdy z nas chciałby odnosić w życiu sukcesy. Niewielu znajdziemy takich, którzy chcieliby świadomie być biednymi, głupimi, brzydkimi i nielubianymi. Pytanie do Premiera „Jak żyć”, wyartykułowane kiedyś w telewizji, daje prawidłowy obraz rozpowszechnionej wśród ludzi niemocy i braku świadomości, że **to my głównie mamy wpływ na nasze życie, że jesteśmy kowalami swojego losu.**

Na przełomie XIX i XX wieku, wraz z rozwojem psychologii (Freud, Jung) pojawiły się propozycje technik samorozwoju i psychologii sukcesu. Jednym z prekursorów był Charles Haanel, który w 1912 roku w książce „System Uniwersalnego Klucza” (The Master Key System) wskazał na możliwości osiągnięcia osobistego sukcesu poprzez świadome ukierunkowanie umysłu i odpowiednie ćwiczenia, a w publikacjach „Książka o Tobie” i „Chemia umysłu” starał się dostarczyć niezbędnej wiedzy, by to umożliwić. Pisał to jeszcze według starych, dobrych zasad edukacji z okresu Renesansu i Oświecenia – „Nic co ludzkie nie jest mi obce¹”. Według mnie Haanel nie tylko w przystępny, choć dla nas trochę archaiczny sposób, podał tę wiedzę, ale momentami wręcz proroczo przewidział odkrycia tak nauki konwencjonalnej, jak i tej nowej alternatywnej.

W ostatnich latach jesteśmy zalewani wtórnymi publikacjami na temat konieczności pozytywnego nastawienia do życia, pozytywnego myślenia. W żadnej z nich jednak nie znajdziemy odniesienia naukowego do tego, czym jest ta myśl, która tak koniecznie² musi być pozytywna. W wielu, szczególnie polskich, publikacjach przypomina to bardziej dywagacje profesora mniemanologii stosowanej Jana Tadeusza Stanisławskiego o wyższości świąt Bożego Narodzenia nad świętami Wielkanocy.

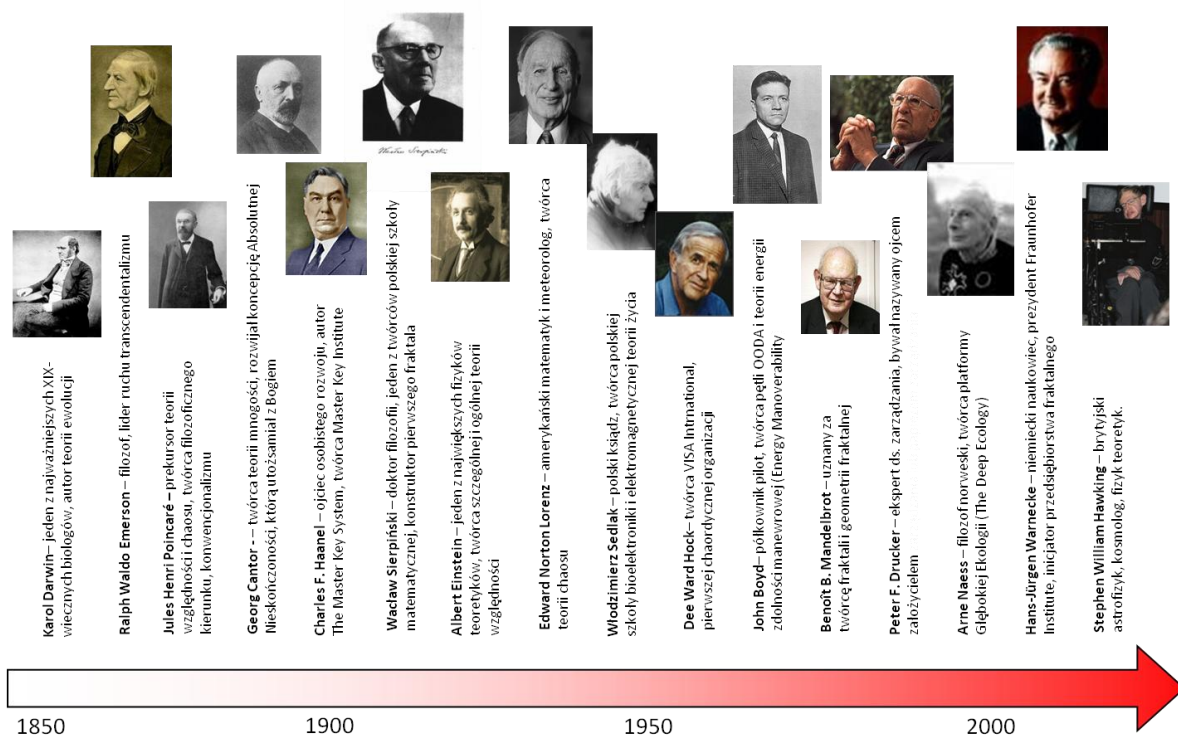
W krajach anglosaskich, gdzie schematy pozytywnego myślenia są już zakorzenione od dawna, powszechnym objawem pozytywnego nastawienia jest suszący zęby przylepiony uśmiech i często nic nieznaczące pozdrowienia. Bardzo często odbywa się to następująco, - Ktoś spotykając znajomego pozdrawia go, - „How Are You?” i idąc dalej, po trzech krokach mówi, - „Good”, gdyż mechanicznie oczekuje odpowiedzi, - „Good and How Are You?”. Lepsze to co prawda od nadętej czy naburmuszonej miny, np. Polaków, ale czy jest to rzeczywiście prawdziwe, pozytywne myślenie?

Takich rezultatów można oczekiwać, gdy **próbujemy powierzchownie stosować techniki pozytywnego myślenia bez zrozumienia jego istoty, a szczególnie bez zrozumienia prapoczątków wszystkiego czyli myśli, bo od myśli wszystko się zaczyna.** Ponieważ nauka konwencjonalna (kartezjuszowska) zajmuje się tylko tym, co możemy odebrać naszymi pięcioma zmysłami, a więc głównie materią, to nie potrafi zdefiniować myśli. **Wszechświat jest wielkim polem różnorodnej i ciągle ewoluującej energii.** A ponieważ wszystko jest energią **to przecież jest nią i myśl.**

¹ Jest to co prawda cytata Terencjusza z czasu antyku, ale ponieważ jest wyjątkowo celny w odniesieniu do kompletności edukacji, to pozwoliłem sobie go użyć.

² Niemożliwe jest bycie pozytywnym w 100%. Nie jest przypadkiem, że Yin-Yang, jak dotąd najlepszy symbol obrazujący nasze jestestwo, zawiera poza innymi elementami w „dobrym” elementem „zła” i odwrotnie. Równowaga i harmonia między nimi jest podstawą prawidłowego funkcjonowania wszystkiego. Jak zachować tę harmonię powinno być więc tematem publikacji o pozytywnym myśleniu.

Wybrane kroki rozwoju myśli



Nowa fala w nauce



Fritjof Capra – doktor fizyki teoretycznej, teoretyk systemów żywych, rzecznik odejścia od kartezjańskiego myślenia liniowego i redukcjonizmu w nauce. Autor „The Tao of Physics”, „The Web of Life” oraz współautor filmu „Mindwalk”.



Nassim Haramein – niezależny badacz w dziedzinach geometrii, fizyki, chemii, biologii, archeologii i religii. Autor koncepcji jednolitego pola łączącego makro-teorię względności i mikro-teorię kwantową. Prowadzi również badania nad permakulturą i świadomością.



Rupert Sheldrake – doktor biochemii, filozof. Twórca hipotezy pola morfogenetycznego i rezonansu morficznego. Badacz telepatii. Krytyk „systemu wierzeń” współczesnej nauki, które jego zdaniem przedstawiane są generalnie jako dogmaty, m.in. w szkolnictwie, i wstrzymują postęp naukowy.



Bruce Lipton – doktor biologii. Jeden z pionierów badań komórek macierzystych. Autor „The Biology of Belief”, lider połączenia nauki i ducha. Odrzuca determinizm genetyczny udowadniając możliwość kontroli genów przez środowisko i osobisty umysł.



Dean Radin – inżynier, doktor psychologii edukacji. Autor „The Conscious Universe”, „Entangled Minds”, „Noetic Universe”. Metodami statystycznymi udowodnił istnienie zjawisk paranormalnych. Prezydent Towarzystwa Parapsychologicznego.



David Bohm – najwybitniejszy fizyk teoretyczny, filozof fizyki. Autor „Wholeness And The Implicate Order”, gdzie konfrontuje mechanikę kwantową z nowym obrazem świata, którego cechami są całościowość, zmienność i niepodzielność. Bohm wskazuje na teorię kwantową jako drogowskaz do poznania nowego porządku. Ten „ukryty porządek” Bohm porównuje z hologramem, w którym we wszystkich jego pojedynczych elementach odbija się niejako cały układ.

Ci uczeni, jak i wielu innych wyzwolonych z mechanistycznego paradygmatu Kartezjusza, z różnych punktów widzenia dokonują próby ponownego połączenia materii i ducha, czyli lepszego zrozumienia wszechświata i nas w nim.

W zrozumieniu tego pomóc nam może pojawiająca się nowa nauka wyjaśniająca lepiej funkcjonowanie Wszechświata i nasze ludzkie miejsce w nim; nauka, która łączy specjalistów z wielu dziedzin. **Fizycy, biolodzy, matematycy, genetycy czy psycholodzy dochodzą do podobnego wniosku, że najwyższy czas połączyć sztucznie rozdzielone 400 lat temu (przez Kartezjusza) ciało i ducha, a duch jest przecież właśnie energią.** Kłopot polega na tym, że by udowodnić swoje racje muszą się posługiwać metodyką i językiem utrwalonej klasycznej materialistycznej nauki, a przebicie się do ludzkich umysłów z tą wiedzą jest wyjątkowo trudne, gdyż wiele już pokoleń było prane przekonaniami o nadrzędności materii i tylko w niej szukano rozwiązań.

Charles Haanel wydał swoją receptę na rozwój osobisty i samodoskonalenie już prawie 100 lat temu. Koniec XIX i początek XX wieku był szczytem ekscytacji okultyzmem i ezoteryką w szerokim znaczeniu tego słowa wzmocnionym dodatkowo wynalazkami technicznymi rewolucji przemysłowej. Po II wojnie światowej powszechnie zapanował materialistyczny światopogląd. Mistyka, hipnoza, akupunktura, ezoteryka, parapsychologia, choć mocno obecne, były wyśmiewane przez „autorytety” medycyny i innych nauk. I obecnie, choć np. hipnoza czy akupunktura przedarły się przez bariery konwencjonalnej nauki, to w środowisku ludzi przywiązanych do materializmu wygłaszanie poglądów trącających o ezoterykę (duchowość) przyjmowane jest co najmniej z dużą rezerwą.

A w ostatnim czasie możemy zaobserwować zdecydowanie zwiększone zainteresowanie duchowością. **W cywilizacji zachodniej duchowość, od czasu przemożnego wpływu Kartezjusza na naukę, została wyeliminowana z pola widzenia naukowców i zawłaszczona przez religię judeochrześcijańską.** Wynikiem tego jest bardzo szybki, szczególnie w ostatnim czasie, rozwój nauki i znaczne pogłębienie wiedzy o świecie materialnym, ale **wiedza o duchowości jest zamrożona na poziomie średniowiecza.** Rozrost i skostnienie hierarchii kościelnej, arogancja, liczne przypadki niewłaściwej postawy moralnej nie budzą zaufania do racji głoszonych przez ludzi hierarchii. Mamy przecież być owieczkami bezwolnie słuchającymi naszych pasterzy. Współczesny wzrost świadomości ludzi powoduje brak zgody na takie pozycjonowanie; powoduje chęć i potrzebę samodzielnego zrozumienia kim jesteśmy i jakie jest nasze miejsce na Ziemi i we Wszechświecie.

Na szczęście rozwój Internetu, powodujący lawinowy wysyp informacji, pozwala nam zapoznać się z publikacjami, jeszcze do niedawna dostępnymi tylko dla nielicznych, dostarczającymi zapomnianej a może i ocenzurowanej wiedzy na temat naszego jestestwa. Podobno różnimy się tym od zwierząt, że **mamy wolną wolę, ale w rzeczywistości jesteśmy ubezwłasnowolnieni przez polityków i hierarchów kościelnych;** przez nakazy, zakazy, ograniczenia, ale i dogmaty religijne nieprawnie nam narzucane. Jestem daleki od proponowania anarchii, ale musimy mieć szansę wyboru własnych autorytetów, a nie być zmuszonymi podlegać „autorytetom z nakazu”. Poniżej to, co radził nam Budda:

Nie wierzcie w jakiegokolwiek przekazy tylko dlatego, że przez długi czas obowiązywały w wielu krajach. Nie wierzcie w coś tylko dlatego, że wielu ludzi od dawna to powtarza. Nie akceptujcie niczego tylko z tego powodu, że ktoś inny to powiedział, że popiera to swym autorytetem jakiś mędrzec albo kapłan, lub że jest to napisane w jakimś świętym piśmie. Nie wierzcie w coś tylko dlatego, że brzmi prawdopodobnie. Nie wierzcie w wizje lub wyobrażenia, które uważacie za zesłane przez boga. Miejcie zaufanie do tego, co uznaliście za prawdziwe po długim sprawdzaniu, do tego co przynosi powodzenie wam i innym" - Budda

Samorozwój to wejrzenie w siebie, rozpoznanie i zrozumienie swojej mocy, ale również psychiczne uwolnienie się od wpływów zewnętrznych, gdyż tylko tak możemy osiągnąć spokój ducha, szczęście i zmienić ograniczony często światopogląd na „wszechświatopogląd”.

Rozpatrując z jednej strony możliwości samorozwoju człowieka, osiągnięcia spokoju ducha i szczęścia, nie możemy zaniedbać wiedzy o organizacji pracy, tej tak ważnej części naszego życia. Ludzie w sposób naturalny łączą się w swych działaniach w organizacje wszelkiego rodzaju, a więc truizmem jest stwierdzenie, że każda organizacja to jej ludzie. Gdy nie weźmiemy pod uwagę ich dążeń, marzeń i oczekiwań to każda próba poprawy organizacji musi spalić na panewce. Organizacja jest żywa tak jak jej ludzie i w takim razie zmiany czy usprawnienia muszą zacząć się od nich, gdyż jeśli ludzie tego nie zaakceptują to zmiana nie nastąpi.

Jednak takie podejście do samorozwoju i w pracach nad usprawnianiem organizacji (sekwencja: ludzie > pracownicy > organizacja) wiąże się z ryzykiem nie tylko niezrozumienia, ale wręcz bycia posądzanym o brak piątej klepki.

Mimo to zdecydowałem się, by w tym opracowaniu ująć oba aspekty poprawy – człowieka i organizacji. Gdy pracownik będzie wiedział, co w jego organizacji może być poprawione to, w mniejszy lub większy sposób, będzie mógł mieć wpływ na organizację, której jest członkiem i w ten sposób pomóc również sobie.

Pamiętajmy o tym, że ponad połowę naszego życia spędzamy w pracy, a **do pracy nie przystępują tylko „ręce” czy nawet „mózg”**; **razem z nimi przychodzi ich właściciel z jego osobowością, charakterem i związanymi z tym zaletami, ale i ułomnościami**. Istnieje bardzo niewiele związków, które by pochłaniały całą osobę ludzką w tak pełny sposób, jak pochłania ją związek z pracą. Księga Rodzaju poucza nas, że praca nie leżała w pierwotnej naturze człowieka. Ale natura ludzka wkrótce przystosowała się do tej konieczności. Musiała się przystosować, gdyż już od dawna nie jesteśmy samowładni; nie zdobywamy jedzenia polowaniem, nie budujemy schronień dla siebie. By to uzyskać potrzebujemy mieć pieniądze, a te możemy dostać poprzez pracę, ta jest jednak często głównym źródłem stresu. Obawa o jej utrzymanie, zła atmosfera, mobbing, molestowanie to przykładowe czynniki wręcz uniemożliwiające niezależny rozwój człowieka.

Organizując swoje życie, **łączymy się w rodziny, zespoły pracownicze, społeczności lokalne, ale i w mafie**. **Bez wiedzy kim jesteśmy, jacy jesteśmy to organizowanie się jest bardzo często nieprawidłowe, gdyż ciągle jeszcze opiera się na XIX-wiecznych przekonaniach o konieczności hierarchii i metody „rób co ci mówię” i nie uwzględnia faktu radykalnie zwiększonej wiedzy i świadomości ludzi**. Nie można dłużej udawać, że się nie wie, że osoba ma oczywiście osobowość, że ma ją rodzina, zespół pracowniczy i całe przedsiębiorstwo. Ustalenie więc związku pomiędzy nimi ma kluczowe znaczenie tak dla sukcesów przedsiębiorstw jak i ich członków – pracowników. A jeśli tak, to **nie powinno się traktować ludzi/pracowników jak oddzielne byty, którymi można rozporządzać do woli, czy przemieszczać z miejsca na miejsce jak przedmioty**. **Jesteśmy Jednością i co robimy, jak myślimy ma wpływ nie tylko na nas, ale na nasze otoczenie i w ogóle na wszystko**.

Nie jest przypadkiem, że mówię o Jedności czy może lepiej Jednoistości, gdy próbuję odpowiedzieć sobie na pytanie, - Jak żyć?, poprzedzając to pytaniem, - Kim jestem? Wiele tysięcy lat temu myśliciele kultur wschodnich już to wyjaśniali. **Niektóre nurty filozoficzne cywilizacji zachodniej, drapieżna ekonomia kapitalistyczna i przewodząca w tej cywilizacji religia chrześcijańska spowodowały, że czujemy się odseparowani od siebie i od natury**.

Czyż w takim razie nie powinniśmy powrócić do korzeni i stwierdzić, że **Życie jest Jedno, że my jesteśmy Jednym**.

Jeśli spojrzymy na to od strony umysłu i materii to widzimy, że świadomość nie jest atrybutem mózgu. Tylko uniwersalna świadomość może nas łączyć. **Głębokie zrozumienie, że świadomość nie jest wynikiem czysto molekularno-chemicznych procesów w mózgu, a jest fundamentem natury, pozwoli nam lepiej rozwiązywać problemy umysłu i ciała.** Możemy odczuć jak Świadomość przenika naszą fizjologię i objawia się jako świadomość, której doznajemy percepcją zmysłów, widzimy, odczuwamy itp. Mamy więc podstawę by połączyć neurologię z fizyką kwantową.

Organizacja „ludzkiego systemu”, a szczególnie mózgu³, udowadnia, że zasady organizowania się ludzi winny być po prostu przedłużeniem, wynikających z naturalnej ewolucji, zasad organizujących człowieka jako takiego i stąd konieczność zrozumienia nowej nauki, geometrii fraktalnej, lepiej wyjaśniającej nasze jestestwo i nasze miejsce we wszechświecie. A atrybuty geometrii fraktalnej, samopodobieństwo i samoorganizacja, są realizowane właśnie przez organizację fraktalną⁴.

Żyjemy w bardzo „ciekawych” czasach. **Zmiany, głównie w wyniku nowych technologii, postępują w postępie geometrycznym.** Z jednej strony takiej szybkości zmian nie potrafią zaabsorbować ludzkie umysły; **mamy uczucie chaosu, nad którym nie jesteśmy w stanie zapanować.** Z drugiej strony wynalazek Internetu pozwala na samorzutne organizowanie się, na powstawanie inicjatyw oddolnych i społeczności internetowych, a to może oznaczać, że zaczynamy mieć do czynienia, po rewolucjach agrarnej, przemysłowej i informacyjnej, z rewolucją świadomości.

Samoorganizacja jako jeden z atrybutów Organizacji Fraktalnej implikuje oddanie maksymalnie wolności pracownikom i w konsekwencji możliwość tworzenia się społeczności firmowej. Społeczność w firmie to demokracja, a więc mamy dylemat, który w skrócie myślowym można zdefiniować pytaniem, – Czy możliwe jest połączenie kapitalizmu z demokracją?

Kapitalizm jako system ekonomiczny wyraźnie się przeżywa. Co po nim nastąpi nikt nie wie, ale gdy pozostaniemy przy słowie „system” pojawia się światło w tunelu. Właśnie myślenie systemowe może dać nam odpowiedź, czego możemy oczekiwać w zamian.

Panta rei (wszystko płynie). Tak, już ponad 2500 lat temu, przekazywał nam Heraklit koncepcję zmiany jako centralnego elementu świata. Zmian, obecnie bardzo częstych i radykalnych, nie da się uniknąć, tak jak nie da się uniknąć podatków czy śmierci. Obecny rozwój technologiczny powoduje radykalne, w postępie geometrycznym, przyspieszenie zmian, a **przeżywanie się systemu kapitalistycznego skutkuje wyłanianiem się Nowej Ekonomii (Gospodarki) a z nią nowych, czasami trudnych do przewidzenia, wyzwań.**

W takiej sytuacji absolwenci szkół, niezależnie jak dobrze przygotowani przez szkoły, muszą natychmiast po wejściu na rynek pracy uczyć się nowych umiejętności i kompetencji i nie będzie już łatwiej. W równym stopniu dotyczy to zresztą i „starych” pracowników.

Należy więc szukać rozwiązań systemowych pomagających przystosować się do tej sytuacji. Rozwiązania światowe, jak niemieckie praktyki przemysłowe uczniów/studentów czy

³ Patrz - Sekrety zarządzania mózgu.

⁴ Temat fraktali jest wyjaśniony w rozdziale „Fraktalność człowieka i wszechświata” a odniesienie do organizacji w rozdziale „Organizacja Fraktalna”.

amerykańska bardzo ścisła współpraca uczelni z przemysłem, mają swoje plusy i minusy. Spotykamy tu problem finansowania tej działalności (budżet?), jak i nieuniknione nienadążanie uczelni za zmianami. Kształcenie wykładowców (nauczycieli) nie nadąża za tempem zmian. Wydaje się więc konieczne przemieszczenie rozwiązania tego zagadnienia bliżej frontu działań czyli Rynku i Klienta.

Wojny i z tego wynikająca sztuka wojenna towarzyszą nam od początku istnienia rodu ludzkiego. Można nad tym ubolewać, ale z drugiej strony strategia, taktyka wojenna i nowe rozwiązania techniczne znalazły szerokie zastosowanie w biznesie. John Boyd, pilot wojny koreańskiej i myśliciel, przeniósł doświadczenia wojenne w sferę biznesu a sformułowane przez niego pętle O-O-D-A⁵ zawierają cenne wskazówki, co do zachowań ludzkiego umysłu, do zastosowania w życiu prywatnym i w biznesie.

Przekazawszy, najlepiej jak potrafię, o czym jest ta publikacja mogę stwierdzić za profesorem Stanisławskim: I to by było na tyle.

⁵ Patrz – John Boyd, pętla O-O-D-A, kondensowanie czasu.

Część I - Człowiek

Dlaczego Haanel i Organizacja Fraktalna?

Skąd Charles Haanel? Od kilkunastu lat, wsparty wieloletnimi bezpośrednimi doświadczeniami z przemysłu, zajmowałem się doradztwem zarządzania w organizacjach gospodarczych. Kilka lat temu podjąłem się zadania zaproponowania systemu zarządzania w dużym przedsiębiorstwie produkcyjno-montażowym, gdzie wpływ czynnika ludzkiego na efektywność był kluczowy. Narzucało się samo przez się przyjęcie systemu organizacji fraktalnej, która dając maksymalną wolność pracownikom steruje ich w kierunku osiągnięcia optymalnych wyników tak dla firmy jak i dla siebie.

Po opracowaniu odpowiednich narzędzi, jak np. motywujący do produktywności system płac, matryca umiejętności wskazująca drogę rozwoju pracownika i likwidująca postawy roszczeniowe, system wewnętrznych klientów i dostawców oraz wykorzystaniu narzędzi, jak niektóre elementy nowoczesnych metodyk zarządzania (np. Lean Management), opracowanie wersji informatycznego systemu wspomagania zarządzania ERP do potrzeb organizacji fraktalnej, prac Johna Boyda (pętla OODA), OST (Open Space Technology), piramidy Masłowa czy Myers-Briggs Type Indicator, itp., **zorientowałem się, że brakuje mi jednego jeszcze elementu. Elementu, który mógłby pozwolić pracownikom podjąć „działania naprawcze” w stosunku do samych siebie, gdyż wszystkie poprzednie narzędzia, więcej lub mniej, ale były jednak narzucane na pracowników odgórnie.**

No i oczywiście, zgodnie z maksymą, że nie ma przypadków, pojawił się Haanel ze swoim „The Master Key System”. Mogę tylko powiedzieć, że była to intuicja, którą starałem się w sobie na powrót odnaleźć już od jakiegoś czasu. Co prawda wrodzona ciekawość już od dawna powodowała, że interesowałem się zjawiskami paranormalnymi. W latach lekkiej odwilży Gierkowej, w pierwszej połowie lat 1970, pojawił się Erich von Däniken ze swoją koncepcją wizyt Kosmitów na naszej Ziemi, następnie artykuły, przypuszczam, że któregoś z braci Bratkowskich, o parapsychologii. Doświadczyłem już wtedy seansów telepatycznych. Następnie w Australii przećwiczyłem autohipnozę, metodę nauczania Georgija Łozanowa (Superlearning), by na emigracji jak najszybciej nauczyć się angielskiego, sense jasnowidztwo, techniki medytacji i otworzyły mi się, do tej pory szeroko zamknięte, oczy na stare kultury. A po powrocie do Europy liznałem dodatkowo antropozofii⁶.

Minęło jednak 100 lat od czasu, gdy Haanel ogłosił swoje tezy na temat samodoskonalenia i w sposób naturalny rodziła się wątpliwość słuszności tego w obecnych czasach. Pojawiły się w międzyczasie komercyjne wersje wyników jego prac jak „The Secret” i wiele innych na temat pozytywnego myślenia. Przystąpiłem więc do pracy nad obroną Haanela. **Ponieważ mam rozdwojoną jaźń w wyniku technicznego wykształcenia i humanistycznych ciągłot to pojawił się typowo szekspirowski dylemat: - Wierzyć czy wiedzieć?** Chciałbym w takim razie wiedzieć jak najwięcej by móc ewentualnie uwierzyć.

Przewertowałem wiele książek autorów takich jak Sheila Ostrander, Lynn Schroeder, Fritjof Capra, Michael A. Cremo, Richard L. Thompson, Dean Radin, Bruce Lipton, Gregory Bateson, Alvin Toffler, Y.B. Sacharow, Rhonda Byrne, Thomas Friedman, Kevin Kelly, ks. Włodzimierz Sedlak, Jonathan Black, Rudolf Steiner, Stephen Hawking i innych; przejrzałem wszystko do

⁶ Antropozofia (*mądrość o człowieku*, od gr. *ánthropos* = człowiek, *sophía* = mądrość, wiedza) to szkoła duchowa i całościowa propozycja przebudowy cywilizacji materialistycznej, zapoczątkowana i inspirowana w pierwszych dwóch dekadach XX wieku przez austriackiego filozofa, wizjonera i gnostyka Rudolfa Steinera.

czego znalazłem dostęp w Internecie (np. Nassim Hamein), zdobyłem i przećwiczyłem oryginalne DVD w temacie globalnej świadomości i pochodnych. Zajęło mi to wiele miesięcy, ale nie szkoda mi tego czasu. Przy okazji dowiedziałem się wielu rzeczy, do których bym pewnie nie dotarł, gdyby nie przypadek potrzeby obrony Haanela. **W efekcie zmieniłem nie tylko swój światopogląd na „wszechświatopogląd”, ale upewniłem się co do tego, co uprzednio wyczuwałem raczej intuicyjnie, że konieczność fraktalnego organizowania się jest w XXI wieku koniecznością.** Tak, wiem obecnie maksymalnie co możliwe na tym etapie i wierzę w 95%. Zostawiam sobie 5% na zdrowy sceptycyzm.

Mogę więc teraz śmiało powiedzieć, że według mnie, jak dotąd, nikt nie zaproponował lepszej metody samodoskonalenia od Charlesa Haanela. Nieliczne niedoskonałości należy złożyć na karb czasu w którym pisał i ówczesne możliwości dotarcia do już istniejącej wiedzy. Wątpię np., czy Haanel miał szansę dokładnie wiedzieć o odkryciu i sformułowaniu zasad fizyki kwantowej.

Sekwencja - myśl, słowo, czyn, charakter, los

Znaczenie myśli i ich wpływ na nas, na otaczającą nas rzeczywistość, na nasz charakter, a więc i sukces życiowy, dużo lepiej rozumiano w starożytności (np. Talmud).

Uważaj na swoje myśli, stają się słowami...

Uważaj na swoje słowa, stają się czynami...

Uważaj na swoje czyny, stają się nawykami...

Uważaj na swoje nawyki, stają się charakterem...

Uważaj na swój charakter, on staje się Twoim losem

I na tym można by właściwie zakończyć. Wszystko tak dawno zostało już przecież wyrażone. Gdy jednak popatrzymy jaką „mądrą” sentencją posługują się współcześni ludzie to stwierdzimy, że naprawdę coś z nami jest nie tak i mamy wiele do roboty by to zmienić.

Nie myśl! A jeżeli już pomyślałeś to

Nie mów! Ale jeżeli już powiedziałeś to

Nie pisz! Jeżeli już napisałeś to

Nie podpisuj! A jak podpisałeś, no to się potem k.... nie dziw.

Z kręgów biurokratycznych

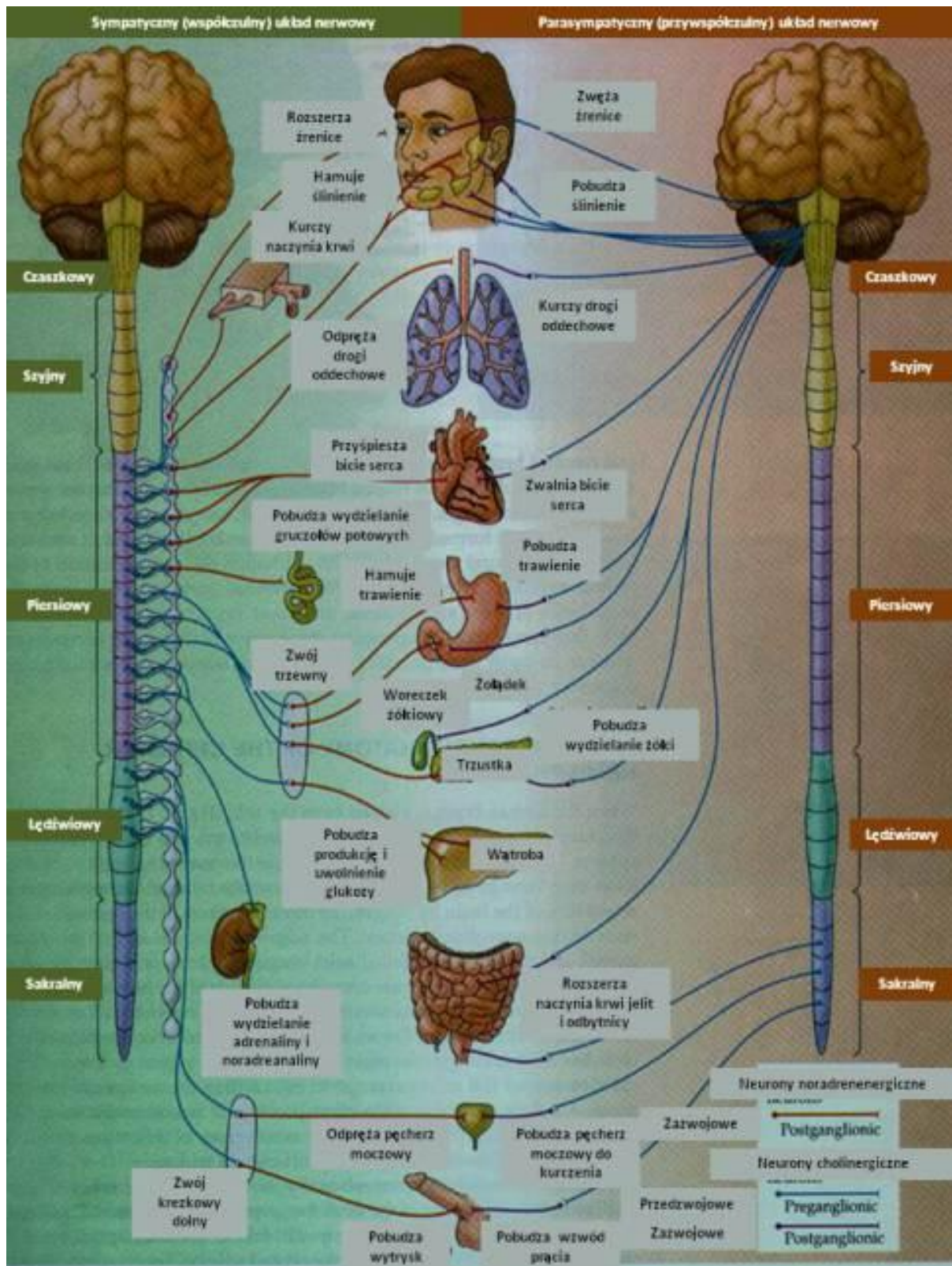
Tysiące lat temu wiedzieliśmy już, że wszystko zaczyna się od myśli. Konwencjonalna nauka dokonuje wielkich wysiłków by rozłożyć mózg ludzki na najdrobniejsze elementy i odkryć do końca co tam jest i co robi. Mimo tych wysiłków ciągle nie wiemy, jak powstaje myśl i czym tak naprawdę jest świadomość. Podświadomość jest jeszcze większą zagadką.

Mózg przetwarza miliardy bitów na sekundę, ale my jesteśmy świadomi tylko kilku tysięcy bitów. Ocenia się, że pojemność pamięciowa mózgu jest praktycznie nieograniczona. Aż strach pomyśleć, co tam się dzieje, a nad czym kompletnie nie mamy kontroli. **Nasze zmysły donoszą podświadomości o rzeczach i sprawach świata zewnętrznego, ale my nie wiemy, co dalej robi z tym nasza podświadomość.** A może robić wiele. Tu warto wspomnieć o dwóch odkryciach: neuroplastyczności i siatkowym układzie aktywującym (RAS - Reticular Activating System).

Neuroplastyczność jest zdolnością tkanki nerwowej do tworzenia nowych połączeń neuronów w celu zreorganizowania się, adaptacji, uczenia się i pamięci. A więc fizyczne przewodowanie mózgu zmienia się w zależności od przepływających myśli. Słynny psycholog kanadyjski Donald Hebb ujął to tak – neurony, które wzbudzą się jednocześnie podłączą się do siebie (Neurons that fire together wire together). Utrzymywanie przez długi czas negatywnych myśli będzie więc rzutować na negatywne postrzeganie i tworzenie takiej rzeczywistości. Myśli pozytywne będą tworzyć pozytywną rzeczywistość.

RAS z kolei działa jak filtr. Przepuszcza tylko te informacje, które pasują do informacji już utwalonych w naszym mózgu. A więc jeśli mamy już strachy, obawy, uprzedzenia czy uogólnienia to są one utwalane i wzmacniane. Zacząć więc musimy od wyczyszczenia tego „zagraconego domu” jakim jest nasz mózg by następnie spróbować zaprogramować go na bardziej pozytywne i kreatywne myślenie. W końcu przecież od myśli wszystko się zaczyna.

Charles Haanel, w swoich książkach, dość swobodnie posługuje się terminologią medyczną, a czego nie można powiedzieć o nas, "biednych żuczkach". By choć trochę wyrównać poziom popatrzmy na ilustrację, ściśle powiązanego z podświadomością, autonomicznego układu nerwowego.



Oto jak Haanel widzi funkcje tego układu nerwowego: „Funkcją sympatycznego układu nerwowego jest utrzymywanie równowagi ciała, działanie takie jak koła zamachowe, by zapobiec niedoczynności albo nadczynności układu mózgowo rdzeniowego. Ponieważ jest on bezpośrednio dotknięty stanami emocji jak lęk, gniew, zazdrość albo nienawiść, to te mogą łatwo zakłócić działanie automatycznych funkcji ciała. Oznacza to, że **stany emocjonalne jak radość, lęk, gniew i nienawiść mogą zakłócić działanie takich funkcji ciała jak trawienie, krążenie krwi, żywienie itd.**”.

Najbardziej więc rozsądnym sposobem wpłynięcia na pracę naszego mózgu i większą kontrolę naszych myśli wydaje się być metoda zaproponowana przez Charlesa Haanela, który chyba przewidział to, co teraz jest dopiero odkrywane. Wydawałoby się więc słusznym spróbować odwrócić bieg rzeczy i jak tylko to możliwe zapanować nad myślami. Odrzucać myśli o strachu, który jest najgorszym doradcą; o zawiści i zazdrości, które nic nie załatwiają; o obawach i niepokojach, które tylko mogą „przyciągnąć” tego rezultaty itd.

Gdy byliśmy dziećmi chłoniliśmy wiedzę jak gąbki wodę. Zadawaliśmy setki pytań, – Dlaczego? Po co? Bardzo często jednak nie dostawaliśmy prawdziwej odpowiedzi a co gorsza byliśmy zbywani słowami, – Nie marudź. Często rodzice i nasze otoczenie zajęte codziennymi kłopotami egzystencji, kierując się tak zwanym „zdrowym rozsądkiem”, nawracało nas na „prawidłową” drogę mówiąc, – Ciekawość to pierwszy stopień do piekła; bądź jeszcze gorzej, – Nie wymądrzaj się i siedź prosto.

Niestety wielu z nas posłuchało się tych rad. Według Haanela ten **stosunek niepytających do pytających ma się jak 95 do 5. Pytania „dlaczego” zmuszają do myślenia i szukania pierwotnej przyczyny, gdyż tylko jej usunięcie umożliwi trwałe rozwiązanie problemu.** Zachowanie choć w pewnym stopniu dziecięcej naiwności do wieku dorosłego jest kreatywne. W końcu tylko dziecko było w stanie stwierdzić, że król jest nagi⁷.

Jak to zwykle bywa jest i druga strona medalu. Kiedy siła perswazji środowiska nie była wystarczająca by stłumić dziecięcą „naiwność”, pozostać mogła tendencja do kwestionowania wszystkiego a to może być już negatywne. Upór w zadawaniu pytań i drążenie zagadnienia aż do granic rozumienia doprowadza do tego, że musimy dyskutując wejść w geopolitykę, religię, różnice kulturowe, filozofię i w końcu metafizykę. I tak kończymy na neutrino i nawet tachionie⁸.

Wróćmy jednak do myśli. By móc zająć się nimi musimy wpierw zdać sobie sprawę jakimi energetycznymi bytami jesteśmy my. **Człowiek składa się z wielu miliardów molekuł, z których każda jest samodzielnym systemem, w 60-90% składamy się z wody, zawieramy w sobie prawie całą tablicę Mendelejewa. Molekuły tworzą podsystemy systemu naczelnego (człowieka) organizując się w system nerwowy, krwionośny, trawienny i tak dalej. Ale, żeby tego nie było dość, molekuły nie są odseparowane od wszechświata, gdyż „splątane”⁹ cząsteczki atomów „wiedzą” o sobie niezależnie od odległości między nimi. Stanowią cząstki globalnej świadomości.** Dodatkowo organizacja systemu człowieka zawiera w sobie systemy samo-naprawcze, regeneracyjne i jest świadoma, i inteligentna sama w sobie. My

⁷ Król jest nagi. Cytat z baśni „Nowe szaty króla” Andersena.

⁸ Tachion jest hipotetyczną cząstką elementarną, która porusza się z prędkością większą niż prędkość światła. Nie ma jednak jak dotąd żadnego dowodu na istnienie tych cząstek. Istnieje hipoteza, według której, tachionami mogą być neutrino. Oscylacje neutrin wskazują jednak, że neutrino posiadają bardzo niewielką masę.

⁹ Odniesienie do fizyki kwantowej.

nie jesteśmy oddzielnymi bytami, choć nie umiemy dotąd zdefiniować do końca świadomości, ale istnieje już wystarczająco dużo dowodów, że właśnie tak jest – jesteśmy też cząstkami globalnej świadomości.

Jeśli już wspomnieliśmy o wodzie, to popatrzmy na jej możliwy wpływ na nas. Przed kilku laty Japończyk Masaru Emoto w wyniku swoich eksperymentów odkrył, że woda¹⁰ reaguje na nasze myśli i słowa oraz, że potrafi je odzwierciedlić. Zależnie od tego, jakie wysyłano słowa w kierunku kropli wody, jej kryształki po zamrożeniu ukształtowały się w zupełnie różne formy krystaliczne. Zdecydowano się więc przeprowadzić badania wody poddanej działaniu słowa pisanego. Wodę rozlewano do dwóch takich samych szklanych buteleczek. Potem na jedną z nich naklejano kartkę z wydrukowanym słowem np. „dziękuję”. Na drugą butelkę naklejano słowa np. „ty głupcze” i pozostawiano butelki na jedną noc. Następnego dnia wodę zamrażano i fotografowano uformowane kryształy.

Kontynuując te eksperymenty, a nie mając zamrażarki do -170°C , użyłem polskich, domowej roboty, klusek, i powtórzyłem intencję w stosunku do wody – Miłość i Nienawiść. Robiłem to trzykrotnie uzyskując za każdym razem podobne rezultaty. Ilość klusek była jednakowa, te nienawidzone po prostu spuchły. Ile jeszcze dowodów potrzebujecie, by uwierzyć, że **woda w Was zawarta reaguje na Wasze kwaśne humory i negatywne myśli? Przy okazji mamy dowód dlaczego frustraci i zagryziacy głupieją coraz bardziej.** Zdjęcia poniżej:



¹⁰ Coś więcej w temacie zachowań wody - <https://www.youtube.com/watch?v=aGx7GhHU5ZE>.

Co się już dowiedzieliśmy to, że myśl jest energią i że neurony porozumiewają się na drodze elektrycznej, ale jak to robią, i dlaczego w ten sposób, tego do końca nie wiemy. **Trzeba pamiętać, że nasze zmysły przekazują tylko dane a cała praca odbywa się w mózgu i to nie w jego świadomej części tylko w podświadomości a więc mózg tworzy tylko mapę rzeczywistości o czym mówi Alfred Korzybski¹¹ w jego książce „Nauka a zdrowy rozsądek” (Science and Sanity).**

Co prawda posługujemy się głównie wzrokiem do postrzegania otoczenia, ale od czasu jak kwiki i pomruki naszych przodków zamieniły się w słowa, preferujemy werbalną komunikację. Kiedyś chcieliśmy nawet mieć tylko jeden język¹² by się łatwiej porozumiewać, ale Bóg się na to nie zgodził. Zbyt wielką wagę przywiązujemy do słów i głównie na takiej komunikacji polegamy a to bardzo często sprowadza nas na manowce. Pojawiają się niczym nieusprawiedliwione antypatie, nieporozumienia i uprzedzenia tylko dlatego, że dla każdego z nas słowa (wypowiedziane a napisane jeszcze mocniej) mają prawo znaczyć coś innego. Zauważył to Korzybski wiele lat temu i zaproponował rozwiązanie w postaci Semantyki Ogólnej i używanie Strukturalnego Zróżnicowania jako narzędzia korekcyjnego.

Myśli wytwarzają słowa, bowiem słowa przenoszą idee. Ale słowa również oddziałują na myśli oraz przekształcają, jeśli nie wręcz tworzą, postawy.

Norman Vincent Peale

Naturalną konsekwencją słów są czyny. Jeśli ktoś powie coś, co nam nie odpowiada zniechęcimy go. Jeśli do kogoś czujemy antypatię to nie będziemy go traktować sprawiedliwie. Zawsze dopatrzmy się złych intencji w jego zachowaniu i działaniach.

Jeśli okażemy komuś złość czy nienawiść możemy oczekiwać tego samego z jego strony i zaklęty krąg się nie tylko zamyka, ale zaczyna wirować z coraz większą szybkością. Już może być tylko gorzej. Przerwanie tego kręgu nie jest łatwe, ale bezwzględnie konieczne, gdyż inaczej zamulimy nasz mózg jeszcze bardziej i dodatkowo będziemy tracili energię na kompletnie nieproduktywne działania i może jej nam zabraknąć na działania pozytywne. Przypomnijmy Einsteina – wszystko jest energią.

Pomóc tu może Dezyderata¹³ - mądry i piękny tekst przypisywany amerykańskiemu poecie Maxowi Ehrmannowi.

„Przechodź spokojnie przez hałas i pośpiech, i pamiętaj, jaki spokój można znaleźć w ciszy. O ile to możliwe, bez wyrzekania się siebie, bądź na dobrej stopie ze wszystkimi. Wypowiadaj swą prawdę jasno i spokojnie i wysłuchaj innych, nawet tępych i nieświadomych, oni też mają swoją opowieść.

Unikaj głośnych i napastliwych - są udręką ducha. Porównując się z innymi możesz stać się próżny i zgorzkniały, zawsze bowiem znajdziesz gorszych i lepszych od siebie. Niech Twoje osiągnięcia, zarówno jak i plany będą dla Ciebie źródłem radości.

¹¹ Alfred Korzybski (1879 - 1950) – polsko-amerykański inżynier, filozof, logik. Twórca nie-arystotelesowskiego systemu semantyki ogólnej. Jego słynne powiedzenie to, - Mapa to nie terytorium.

¹² Według przekazu biblijnego wieża Babel była budowlą wznoszoną przez prawnuków Noego z ziemi do nieba, jako znak, dzięki któremu ludzie „nie rozproszą się”. Bóg sprzeciwił się tym zamiarom z obawy, że jeśli ludzkość będzie tworzyła jeden lud, jej możliwości będą zbyt wielkie. Pomieszał więc budowniczym języki, by uniemożliwić budowę wieży i podzielił ludzi w różne narody.

¹³ Powszechnie znany tekst w pierw przypisywany anonimowemu autorowi, który jakoby miał zostawić ten tekst w kościele w Baltimore w 1692 roku a później amerykańskiemu poecie Maxowi Ehrmannowi, który prawdopodobnie napisał to w 1927 roku.

Wykonuj swą pracę z sercem, jakkolwiek byłaby skromna; ją jedynie posiadasz w zmiennych kolejach losu. Bądź ostrożny w interesach, na świecie bowiem pełno oszustwa. Niech ci to jednak nie zasłoni prawdziwej cnoty. Wielu ludzi dąży do wzniosłych ideałów i wszędzie życie pełne jest heroizmu.

Bądź sobą, zwłaszcza nie udawaj uczucia ani nie podchodź cynicznie do miłości, albowiem wobec oschłości i rozczarowań ona jest wieczna jak trawa. Przyjmij spokojnie co ci lata doradzają, z wdziękiem wyrzekając się spraw młodości. Rozwijaj siłę ducha, aby mogła cię osłonić w nagłym nieszczęściu. Nie dręcz się tworam wyobraźni. Wiele obaw rodzi się ze znużenia i samotności. Obok zdrowej dyscypliny bądź dla siebie łagodny. Jesteś dzieckiem wszechświata nie mniej niż drzewa i gwiazdy. Masz prawo być tutaj. I czy to jest dla ciebie jasne czy nie, wszechświat jest bez wątpienia na dobrej drodze.

Tak więc żyj w zgodzie z Bogiem, kimkolwiek on Ci się wydaje, czymkolwiek się trudnisz i jakiegokolwiek są Twoje pragnienia. W zgiełku i pomieszaniu życia zachowaj spokój ze swą duszą. Przy całej złudności, znoju, i rozchwianych marzeniach jest to piękny świat. Bądź uważny. Dąż do szczęścia”.

Czy pamiętamy, co mówiła nam matka, gdy robiliśmy w dzieciństwie głupie miny, - Uważaj, bo ci to zostanie? I tak to jest. Uważa się, że o tym, kim jesteśmy w 50% decydują odziedziczone geny a reszta to wychowanie i środowisko. Można więc stwierdzić, że co najmniej w dużej części jesteśmy jednak kowalami swego losu, a nie przesadzajmy – myśli nie dziedziczymy. Jeśli wyrosliśmy w określonym środowisku i pozwalaliśmy sobie na nierozsądne działania przez dłuższy okres czasu, to stało się to nawykiem. Gdy złych nawyków jest kilka to mamy duży problem.

Gdy jesteśmy niemili i uszczypliwi dla otoczenia, gdy jesteśmy wycofani i z rezerwą odnosimy się do ludzi i świata, gdy nie wierzymy w siebie i bojaźliwie odnosimy się do każdej zmiany, gdy w wyniku zasady, że najlepszą obroną jest atak stajemy się agresywni, gdy szkodzimy innym ludziom w wyniku źle rozumianej obrony własnej pozycji, to mówi się, że mamy taki charakter. Czy nie widać już związku przyczynowo skutkowego między wadliwymi myślami a charakterem?

A jeśli już tacy jesteśmy to nie dziwmy się, że nie odnosimy sukcesów w życiu i w pracy. Zaprogramowaliśmy się na narzekanie, złorzeczenie i sto innych nieszczęść.

„Lustereczko powiedz przecie, kto jest najpiękniejszy w świecie”? Zła Królowa używała lustra w niecnym celu. My powinniśmy wykorzystać je prawidłowo. I jeszcze jedno – „nie czyń drugiemu co Tobie niemiłe”. Pamiętajmy, że każdy bocian ma swoją żabkę a nasze życie przebiega falowo i raz jesteśmy bocianem a raz żabką; w pracy raz przełożonym a raz podwładnym.

Namawiamy do zmiany myślenia zdając sobie sprawę, że jest to bardzo trudne. Gdy obserwujemy nocne niebo w odcinkach czasowych to widzimy, z naszego punktu widzenia, przecież wyraźnie, że to gwiazdy wędrują po niebie. Ludzie długo byli w związku z tym przekonani, że Ziemia jest środkiem Kosmosu (wcześniej była nawet płaska). Trzeba było rewolucyjnego i kreatywnego myślenia Kopernika i Galileusza, żeby to zmienić.

Nie trzeba być jednak Kopernikiem by zmienić złe myślenie, gdy już wiemy, że jest złe i wiemy jak to zrobić. Nie będzie to proste. Będzie wymagać determinacji i wytrwałości. Nie jest przypadkiem, że Haanel rozłożył ten proces na 24 tygodnie. Gdy weźmiemy pod uwagę

inercję psychiki ludzkiej i utrwalone przez lata nawyki i przekonania to i ten czas może być za krótki.

Musimy postarać się zwracać bardziej uwagę na to jak myślimy, co mówimy, i jak działamy by nie ranić innych (i szkodzić w ten sposób również sobie), nie przenosić tego na stosunki w rodzinie i w pracy i zmniejszać w ten sposób poziom stresu u siebie i u innych.

Miliony utalentowanych, uzdolnionych ludzi, wielu z nich obdarzonych unikalnymi umiejętnościami, których osiągnięcia mogłyby znaczyć tak wiele dla ich otoczenia, dla ich rodzin oraz szczęście i zadowolenie dla nich samych, nie wiedzą co mogą. Walczą, wysilają się, marnują swoje siły życiowe, by mimo to pozostać niezadowolonymi i zniechęconymi, chociaż z drugiej strony coś ich pcha do działania, gdyż czują instynktownie, że jest gdzieś droga do osiągnięcia celu.

Droga, której ze względu na swoją ignorancję nie potrafią rozpoznać i w konsekwencji błędzą robiąc desperackie wysiłki przez całe lata. Desperackie do tego stopnia, że rozwiązanie swoich problemów widzą już tylko w modlitwach do Boga i wysyłaniem do niego próśb o pomoc. Te prośby to nic innego jak okazywanie bezsilności a okazanie bezsilności, według praw natury, jest skazaniem się na unicestwienie, tak jak okazanie strachu głodnemu drapieżnikowi.

Bolesław Prus w "Faraonie", ilustrując skutki próśb, opisuje taką scenkę:

Matka pod koniec dnia woła synka bawiącego się na brzegu Nilu, - Chodź do domu, kolacja, paciorek i spać. Dzieciak nie bardzo wie jaki ma być ten paciorek, więc dziękuje Bogu za dobrych rodziców, za fajny dzień, który spędził na zabawie. Do Boga wędrują jednak różne modlitwy. Jedni modlą się o deszcz bo zagraża im susza, inni o słońce i ciepło. Te modlitwy eliminują się nawzajem i dociera do Boga tylko modlitwa chłopca, który dziękuje za wszystko a o nic nie prosi.

Bóg to nie pan z brodą, którego wspominał Jerzy Waldorff twierdząc, że jest już tak stary, że pamięta Boga, gdy jeszcze nie miał brody, tylko jest to Uniwersalna Inteligencja (Jednoistność¹⁴), która stworzyła i ciągle tworzy wszystko, a z którą można się komunikować tylko naszą podświadomością, która to jest, i musi być, bo nie ma innego logicznego rozwiązania, częścią tej uniwersalnej. Uruchomienia do działania podświadomości trzeba się jednak na nowo nauczyć, gdyż zatraciliśmy tę umiejętność poprzez wieki.

Nie jest łatwo zdać się pozornie tylko na siebie. Pozornie, bo jak głosił Ralph Waldo Emerson¹⁵ Bóg jest Wszechmogący, Wszechwiedzący i Wszechobecny, a więc musimy i my mieć część jego mocy i dostęp do jego wiedzy. Mam również nadzieję, że wiemy o tym, że od myślenia wszystko się zaczyna. To własnym myśleniem kształtujemy swój los. Myślenie o bezsilności może sprowadzić tylko bezsilność i nic więcej.

Spróbujmy więc zrobić coś w tym zakresie. Odkryjmy i uwolnijmy swoją moc. Każdy z nas urodził się ze zdumiewającą i niezmierną mocą. To w wyniku tej mocy jesteśmy tymi kim jesteśmy. Możemy być tego nieświadomi, ale właśnie tą mocą utworzyliśmy swoją obecność

¹⁴ Są i wątpliwości. Jeśli założymy istnienie jednej globalnej inteligencji, a tak można i trzeba rozumieć Jednoistność, to czy ludzie mają prawo do autorstwa czegokolwiek i twierdzenia, że oni to wymyślili? Ponieważ jednak żyjemy w świecie rządzonej przez pieniądze, to myślę, że jeśli już, to powinni być wynagradzani za wysiłek sięgnięcia po tę wiedzę, ale nigdy nie powinno im być wolno zastrzegać tej wiedzy tylko dla siebie.

¹⁵ Ralph Waldo Emerson (1803 - 1882) – amerykański poeta i eseista, jeden z najbardziej wpływowych myślicieli i pisarzy XIX wieku, autor intelektualnej deklaracji niepodległości.

rzeczywistość. Tak, wszystko to kim jesteśmy, czego doświadczyliśmy i doświadczamy jest skutkiem tej mocy.

Ponieważ wielu ludzi nie zdaje sobie z tego sprawy, to nieświadomie użyli tej mocy negatywnie. Z tym negatywnym nastawieniem doświadczyli mniej w ich życiu niż zasługują. Spotykały ich zawody miłosne, niepowodzenia i rozczarowania.

Na szczęście nie jest za późno. Jeżeli jesteście jednymi z tych ludzi, możecie nauczyć się użyć tej mocy pozytywnie do odbudowania waszej rzeczywistości.

Bądźcie świadomymi tej mocy i pomóżcie sobie użyć jej, by być tymi kim chcecie, robić co chcecie i mieć to czego chcecie.

Jeśli nie eter to co?

Książki Haanela budzić mogą wewnętrzny sprzeciw u ludzi wychowanych na filozofii materialistycznej. Dotyczy to głównie podstawowej tezy jaką stawia Haanel – istnienie eteru i w związku z tym możliwości wpływu Kosmosu na nas. Istnieniu eteru zaprzeczał Einstein twierdząc jednocześnie, że jednak pusta przestrzeń (próżnia) nie może istnieć. Odkrycia późniejsze, np. neutrino, w gruncie rzeczy potwierdzały tezę Haanela. Istnieje jednak coś co do nas dociera i ma wpływ na nasze istnienie i życie.

Neutrino jest elementarną cząstką, która porusza się z szybkością bliską szybkości światła, jest elektrycznie neutralne i jest w stanie przejść przez ciało materialne prawie bez zakłóceń. To powoduje, że neutrino jest niezwykle trudno wykryć. Uważa się, że neutrino ma bardzo małą, ale niezerową masę.

Twierdzi się, że neutrino powstaje w rezultacie pewnych typów rozkładu radioaktywnego albo reakcji jądrowych takich jakie mają miejsce na Słońcu, w reaktorach nuklearnych albo gdy promienie kosmiczne uderzają w atomy. Neutrino są tak przenikliwe, że obiekt wielkości planety nie stanowi dla nich prawie żadnej przeszkody (przez Ziemię w każdej sekundzie przelatuje olbrzymia ilość neutrin słonecznych – tylko przez ciało pojedynczego człowieka przenika ich około 50 bilionów na sekundę).

Ich istnienie najpierw zostało przewidziane teoretycznie przez Wolfganga Pauliego w 1930 r. Eksperymentalne potwierdzenie istnienia neutrin nastąpiło dopiero w roku 1956.

„Zbuntowani” naukowcy mają problem przebicia się przez pancierz, którym otoczyła się konwencjonalna, oparta na filozofii materialistycznej, nauka. By się przedrzeć do świadomości ludzi muszą posługiwać się językiem „szkiełka i oka”, a nie jest proste mówić tym językiem o trudno mierzalnych i raczej niedostrzegalnych rzeczach. Wielu wielkich naukowców (w tym fizyków), gdy dochodzili do ściany, uznawało, że już wystarczy; poddajemy się; trzeba uznać istnienie wyższej inteligencji (Boga?).

Dr. Klaus Volkamer publikując w 2008 roku „Feinstoffliche Erweiterung unseres Weltbildes (Rozszerzenie naszego światopoglądu o subtelną materię)” spróbował udowodnić istnienie subtelnej materii, której cechy są bardzo prawdziwe i której własności są aktywne biologicznie. Pomyślny i ilościowy dowód istnienia subtelnej materii został osiągnięty przez ważenie specjalnych detektorów normalnej materii w porównaniu z systemem odniesienia.

Subtelna materia jest niewykrywalna przez fizyczne testery, chociaż ma powiększoną strukturę mocnego pola energii w przestrzeni i realną zawartość masy. Co najważniejsze, jej wszystko przenikające skutki mogą być eksperymentalnie zmierzone. Ta wyczuwalna ilość subtelnej materii, która przedstawia realną masową zawartość znajduje się oczywiście bezpośrednio w korelacji z „vis vitalis (siłą życia)”, poszukiwanej przez wieki. Własności subtelnej materii pozwalają wnieść na wyższy poziom dzisiejszą fizykę do „Eteryicznego Rozszerzonego Światopoglądu”. W tym powiększonym Nowym Paradygmacie fizyczna materia badana przez aktualne dyscypliny fizyki okaże się być tylko podsystemem albo marginalnym zbiorem w większej rzeczywistości.

W ten sposób, odkrycie subtelnej materii zaspokaja w końcu kryteria dla prawdziwej zmiany paradygmatu. W gruncie rzeczy to odkrycie pozwala na sformułowanie uniwersalnej Eteryicznej Geometrii Czasoprzestrzeni, w której znane elementarne cząstki pojawiają się w miejscowych podsystemach. Takiego „Relatywistycznego Eteru” pierwotnie domagał się Einstein w 1920 roku dla jego Ogólnej Teorii Względności, gdy istnienie uniwersalnego eteru

zostało zadeklarowane jako nieistniejące w jego opublikowanej w 1905 roku Specjalnej Teorii Względności. Struktura środowiska subtelnej materii zastępuje obecne „stany próżni” postulowane w fizyce i dostarczają materialnym elementarnym cząstkom własności, które są w pełni zgodne z zarówno obiema Teoriami Względności jak również z Mechaniką Kwantową i na przykład z medyczną dziedziną Homeopatii.

Wprowadzenie wyższego wymiaru mikroskopijnych struktur subtelnej materii jako tła materialnych elementarnych cząstek dostarcza wytłumaczenia, że nie tylko woda, ale wszystkie substancje mają homeopatyczne własności pamięci. Inaczej mówiąc, ich źródło nie jest w polu fizycznej materii, ale znajduje się w tle podstawowego pola subtelnej materii struktury elementarnych cząstek. Dodatkowo odkryto, że dookoła minerałów, żyjących organizmów i wszystkich niebiańskich ciał istnieją wymierne makroskopijne, daleko rozciągnięte subtelne pola z właściwościami super-światłymi. Takie skutki subtelnego pola, na przykład, tłumaczą istnienie i działanie Globalnej Siatki Hartmanna (Global Hartmann Grid), Morfogenetycznych Pól Sheldrake'a (Sheldrake's Morphogenetic Fields), Globalnej Świadomości Nelsona (Nelson's Global Consciousness) i dla istnienia zbiorowej świadomości w globalnej albo regionalnej skali.

Samorealizacja wg Abrahama Maslowa

Próbę udoskonalania siebie w celu odniesienia sukcesu życiowego i tym samym osiągnięcia spokoju ducha i szczęścia Abraham Maslow¹⁶ nazwał samorealizacją. Samorealizacja¹⁷ związana jest z kategorią ludzkiego „Ja”. Jest to proces, w którym ludzkie „Ja” niejako przegląda się w sobie samym. Jest procesem łączącym psychologiczny obraz siebie i równocześnie jego lustrzanym odbiciem.

By się samorealizować należy dotrzeć do pierwotnej przyczyny, w łańcuchu przyczyn i ich skutków, nie wolno unikać trudnych pytań, nie wolno próbować być poprawnym politycznie, należy zadawać pytania aż do bólu, aż dotrze się do prawdziwej przyczyny. A tą pierwotną przyczyną wydaje się być powszechny brak wiedzy w zakresie czterech podstawowych pytań: Kim jesteśmy?, Skąd przyszliśmy?, Co i jak powinniśmy robić?, Dokąd zmierzamy?

Te pytania stawiamy sobie świadomie bądź nie, tak ateści i agnostycy¹⁸, jak wierzący i dewoci. Wielu ludzi odpycha jednak od siebie te pytania i oczekują, że ktoś za nich na nie odpowie, albo chcą by ktoś jak Jehowa, Jezus, Mahomet, Krishna, Budda czy ktokolwiek inny zrobił to za nich. A tak nie może być. Nikt nie może za kogoś się urodzić, umrzeć czy zjeść posiłek. Za te rzeczy, jak i za te pytania, jesteśmy odpowiedzialni osobiście. A jeśli tak, to rodzą się następne pytania: Co jest prawdą?, Co jest prawdą absolutną? A co jest dla poszczególnego człowieka tak naprawdę ważne?

I dalej. Pytanie, czy świat rzeczywiście wygląda tak jak my go widzimy, czy jest po prostu czymś co radykalnie zostało zmienione przez filtry naszej perspektywy (sposobu widzenia)? Co to jest myśl? Z czego się składa? Czy ma własną, niezależną rzeczywistość?

Samorealizacja prawdziwa występuje wówczas, kiedy człowiek, aktualizując potencjalne zdolności, łączy je z ideą czynienia dobra, ale jeśli jest traktowana jako droga do budowania pozycji, prestiżu społecznego kosztem innych ludzi to jest pseudo-samorealizacją¹⁹.

Samorealizacja dotyczy najbardziej tajemniczych sił człowieka, jego potencjalnych zdolności, złożonego charakteru i tego wszystkiego, co wydaje się w nim niesamowite. Struktura „Ja” kształtuje się w toku współistnienia z innymi ludźmi. Samorealizacja jest zarazem wyrażeniem tego, co tkwi w człowieku jako sfera jego najskrytszych marzeń, oraz nadawaniem znaczenia temu działaniu i osiągnięciem poczucia satysfakcji z tak powziętych działań, czyli samorealizacja to proces aktualizowania potencjalnych zdolności człowieka i osiągnięcia w toku tego procesu poczucia szczęśliwości. Samorealizacja jest procesem subiektywnie odczuwanego poczucia zadowolenia z podejmowanych przez siebie działań, które stanowią wyraz najgłębszych pragnień człowieka i trafiają jeszcze w jego potencjalne

¹⁶ Abraham Harold Maslow (1908 - 1970) – amerykański psycholog, autor teorii hierarchii potrzeb. Jeden z najważniejszych przedstawicieli nurtu psychologii humanistycznej i psychologii transpersonalnej.

¹⁷ Samorealizacja, samo-ureczywistnianie, samo-aktualizacja – w psychologii to stałe dążenie do realizacji swojego potencjału, rozwijania talentów i możliwości, proces stawania się „tym, kim się chce być” (a nie tym, kim się jest), dążeniem do wewnętrznej spójności, jedności z samym sobą, spełnienia swojego przeznaczenia lub powołania. Osoba samo-aktualizująca się odznacza się spontanicznością, dystansem wobec zdarzeń, bliskimi związkami z innymi, niezależnością, ale też poczuciem humoru.

¹⁸ „Agnostycyzm to postawa uczciwości intelektualnej. Agnostyk mówi tak: gdyby Bóg istniał, oczekiwałby, że będę agnostykiem, bo naprawdę nie wiem. Jest pychą udawać, że się wie coś, czego się nie wie” – Jan Hartman.

¹⁹ Maslow wyrażał się bardzo oględnie, a takie postępowanie to ordynarny wyścig szczurów, a problem z „wyścigiem szczurów” polega na tym, że nawet jak wygrasz bieg, wciąż jesteś tylko szczurem.

zdolności twórcze. Każdy człowiek dysponuje takimi zasobami, ale nie każdy potrafi je odkryć i z siebie wydobyć. Jeśli jednak taki zabieg mu się uda, wówczas można mówić o zaistnieniu procesu samorealizacji.

Samo-aktualizacja jest wrodzonym wzrostem czegoś, co jest już w organizmie, albo dokładniej, z czego organizm się składa - Abraham Maslow

Abraham Maslow, sądził, że człowiek ma naturalny pęd do zdrowia i dobroci, albo inaczej samo-aktualizacji. Wierzył, że człowiek ma podstawowe potrzeby, (biologiczne i psychologiczne), które muszą być spełnione, żeby być wolnym wystarczająco, by czuć pragnienie osiągnięcia wyższych poziomów realizacji. Maslow twierdzi, że dwa procesy są konieczne by osiągnąć samo-aktualizację: zgłębienie i odkrycie siebie oraz działanie. Im głębiej zajrzemy w siebie tym bliżej będziemy samo-aktualizacji. Samo-aktualizacja sugeruje osiągnięcie podstawowych potrzeb fizjologicznych, bezpieczeństwa, miłości, przynależności i wysokiej samooceny.

1. Doświadczaj rzeczy w pełni, żywo, bezinteresownie. Rzuć się w doświadczanie czegoś, skoncentruj się na tym w pełni, pozwól się całkowicie tym pochłonąć.
2. Życie jest ciągłym procesem wyboru między bezpieczeństwem (potrzeba obrony z lęku) i ryzykiem (dla postępu i wzrostu): Dokonaj wyboru wzrostu tuzin razy dziennie.
3. Pozwól objawić się swojemu „Ja”. Spróbuj nie dopuścić zewnętrznych wskazówek jak powinieneś myśleć, odczuwać, wypowiadać się itd., i pozwól Twojemu doświadczeniu powiedzieć ci co naprawdę czujesz.
4. Gdy wątpisz bądź uczciwy. Jeżeli spojrzysz w siebie i będziesz uczciwy to i podejmiesz odpowiedzialność. Podejmowanie odpowiedzialności jest samo-aktualizowaniem się.
5. Słuchaj własnego poczucia smaku. Bądź przygotowany by być niepopularnym.
6. Używaj swojej inteligencji, wypracuj jak najlepiej rzeczy, które chcesz zrobić, obojętnie jak nieważne mogą się wydawać.
7. Pozbądź się iluzji i fałszywych pojęć. Dowiedz się, w czym jesteś dobry i w czym Twój potencjał jest niewystarczający.
8. Odkryj, kim jesteś, czym jesteś, co lubisz a czego nie lubisz, co jest dobre i co jest złe dla ciebie, gdzie idziesz, jaka jest Twoja misja. Otwieranie się na siebie oznacza identyfikowanie obron - a wtedy znajdź odwagę by z tych obron zrezygnować.

Maslow twierdził, że człowiek ma własną, esencjalną naturę, którą można rozpatrywać i omawiać analogicznie do jego struktury fizycznej, że ma potrzeby, zdolności i skłonności, które mają podłoże genetyczne, przy czym niektóre z nich są charakterystyczne dla całego gatunku ludzkiego, a niektóre cechują wyłącznie daną jednostkę. Potrzeby te są dobre lub obojętne, a nie złe. Ta wewnętrzna natura nie jest silna, przemożna i nieomylna jak instynkt u zwierząt. Jest słaba, delikatna i subtelna, łatwo ją przewycięża nawyk, nacisk kulturowy czy nieprzychylny wobec niej postawy.

Maslow jest często krytykowany. Twierdzi się, że możemy znaleźć wiele przykładów samorealizacji bez spełniania niższych potrzeb. Wielu naszych najlepszych artystów i autorów cierpiało przecież biedę, nie otrzymało właściwego wychowania, było dotknięte neurozą i depresjami. **Maslow, z kolei, ostro krytykował współczesną sobie psychologię za jej ciągłe zajmowanie się osobami chorymi a pomijanie ludzi zdrowych, kreatywnych,**

szczęśliwych. Sądził, że psychologia zajmuje się więcej słabościami człowieka niż jego silnymi stronami.

Pamiętajmy więc, że Maslow zajmował się zdrowymi ludźmi, to psycholodzy w większości zajmują się chorymi, więc nie lekceważmy tych przykazań, one naprawdę są dla nas.

Związek między myślą a rzeczywistością

„Myślę, więc jestem” - Kartezjusz

Ta zdumiewająca i niezmierna moc, z którą się urodziliśmy jest naszą zdolnością do przekształcania naszych myśli w rzeczywistość.

Wszystko zaczęło się od myśli. Faktycznie wszystko na ziemi było wpierw myślą – domy w których żyjemy, samolot, żarówka i tym podobne. Wszystkie działania też są poprzedzone myślą. Składanie podania o pracę, na przykład, jest poprzedzone myślą - „Myślę, że złożę podanie o tę pracę”.

Każda myśl, którą mamy w głowie zwykle materializuje się kiedy działamy. Ale tu jest „haczyk” - nawet, jeśli nie podejmujemy działania, nasze myśli mogą się zmaterializować. Czy na przykład, nie zdarzyło się wam, że przypomniła się osoba i wkrótce potem zobaczyliście ją, zadzwoniła, albo usłyszeliście, jak inni ludzie o niej mówią? Albo ludzie, którzy stale niepokoją się, że zostaną obrabowani, czyż nie są tymi ludźmi, którzy właśnie tego doświadczają? Generalnie, czyż nie jest tak, że myślący pozytywnie ludzie przyciągają do siebie inne pozytywne osoby bądź okoliczności w ich życiu? Z drugiej strony, negatywna osoba znajduje wokół siebie innych negatywnych ludzi i negatywne okoliczności.

I tak jak myśl wpływa na rzeczywistość, rzeczywistość może też wpłynąć na myśl, która z kolei może wpływać na rzeczywistość (*myśl - rzeczywistość - myśl*). Dla pozytywnych ludzi ten cykl wzmacnia dobre rzeczy w ich życiu - kiedy dobro o którym myśleli ziszcza się, czują się szczęśliwi, myślą dalej pozytywnie i w ten sposób manifestują więcej dobrych rzeczy w ich życiu. A ci z naprawdę potężnymi umysłami, nawet kiedy ich myśli nie materializują się natychmiast, nie pozwalają sobie na zniechęcenie. Cisną dotąd, aż rzeczy zmienią się tak jak tego chcą.

Z drugiej strony, ten cykl *myśl - rzeczywistość - myśl* może być brutalny dla ludzi, którzy myślą negatywnie. Kiedy ich myśli ziszcza się, wierzą w to i w ten sposób kontynuują negatywne myślenie, aż te myśli znów się zmaterializują. Proces ten powtarza się, chyba, że dany człowiek przerwie ten zakłęty krąg.

Jeżeli wydaje się wam to zbyt prostym uproszczeniem i wątpicie w to, spróbujcie pomyśleć o swoim życiu. Kiedy jesteście w dobrym nastroju albo jesteście ogólnie szczęśliwi, jak się mają rzeczy wokół was? Jak zachowują się ludzie w waszym otoczeniu? Jakie wydarzenia następują? I, po drugiej stronie medalu, kiedy czujecie się zdołowani, co dzieje się z ludźmi i okolicznościami dookoła was?

Pomyślcie o przykładach, kiedy oczekiwaliście rezultatu albo, gdy wątpiliście w możliwy rezultat. Tak czy inaczej, czy rzeczy nie zdarzyły się w sposób taki jak je spostrzegaliście?

Nasze myśli mają moc. Ta moc nie różni się bardzo od mocy zaklęć szamana, którego magiczne zaklęcia były zapoczątkowane wpierw myślami. Dla szamanów, relacja między myślą i rzeczywistością jest całkiem prostym, bezpośrednim pojęciem. Jedyną odległością między myślą i rzeczywistością dla nich jest samo zaklęcie.

W ten sam sposób, dystansem między naszymi myślami i rzeczywistością jest energia, którą włożyliście w swoje myśli. Zauważcie, że cokolwiek zajmuje wasze myśli, większość staje się naprawdę. Albo, kiedy koncentrujecie się mocno na tym o czym myślicie, to następuje materializacja. Specjalnie kiedy wierzycie, że to się zdarzy.

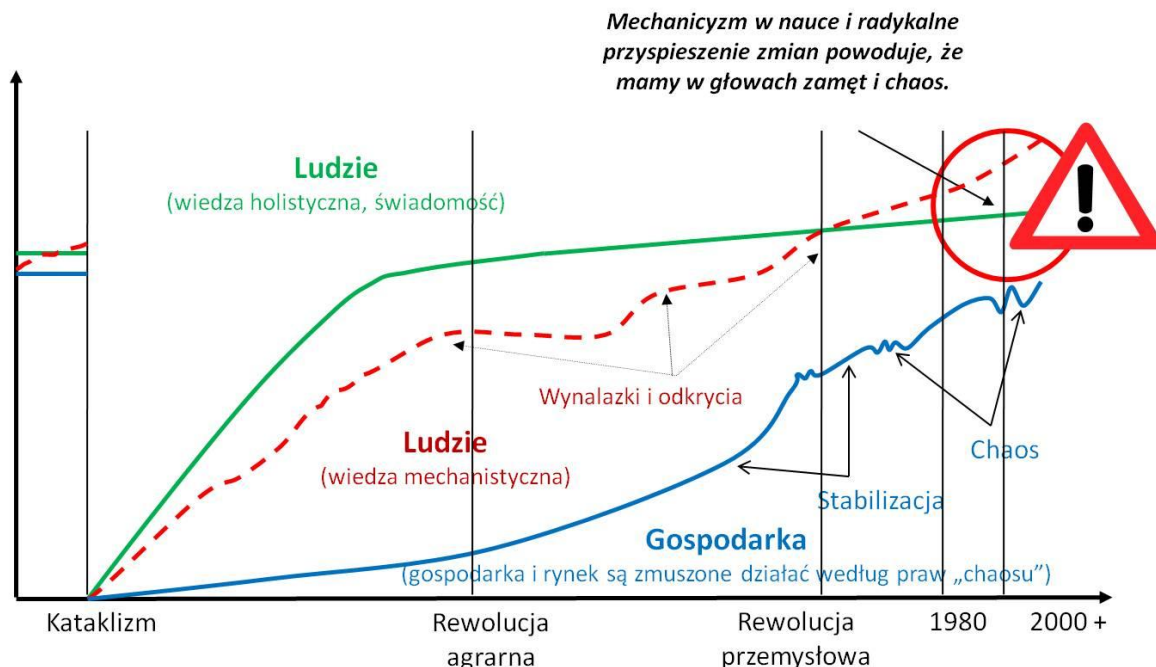
Nieśmiertelna maksyma francuskiego filozofa Kartezjusza jest prawdziwa i dzisiaj. *Myślałeś*, dlatego jesteś tym kim jesteś właśnie teraz. Kiedy myślisz, tworzysz. Jesteś jak czarodziej albo magik, który rzuca urok - tworzysz rezultat.

Powrót do korzeni

Chińskiego przekleństwa, „Obyś żył w ciekawych czasach”, właśnie doświadczamy. Żyjemy w ciekawych czasach. Zmiana goni zmianę i może być tylko gorzej. Czy zauważamy, że te wszystkie zmiany są tylko technicznej (mechanistycznej) natury? W zakresie naszej świadomości i w ogóle wiedzy humanistycznej nie osiągnęliśmy wiele więcej przez ostatnie setki lat a może i wiele tysięcy lat²⁰.

Dodatkowo daje się zauważyć rozdźwięk między naszą zdolnością pojmowania i absorbowania nowej wiedzy a rozwojem techniki. Ułamek procenta populacji ludzkiej wie jak działa komputer, Internet czy choćby jakikolwiek automat. Jest to wynikiem ogromu nowych informacji, zbyt daleko posuniętej specjalizacji i ogromnego przyspieszenia zmian.

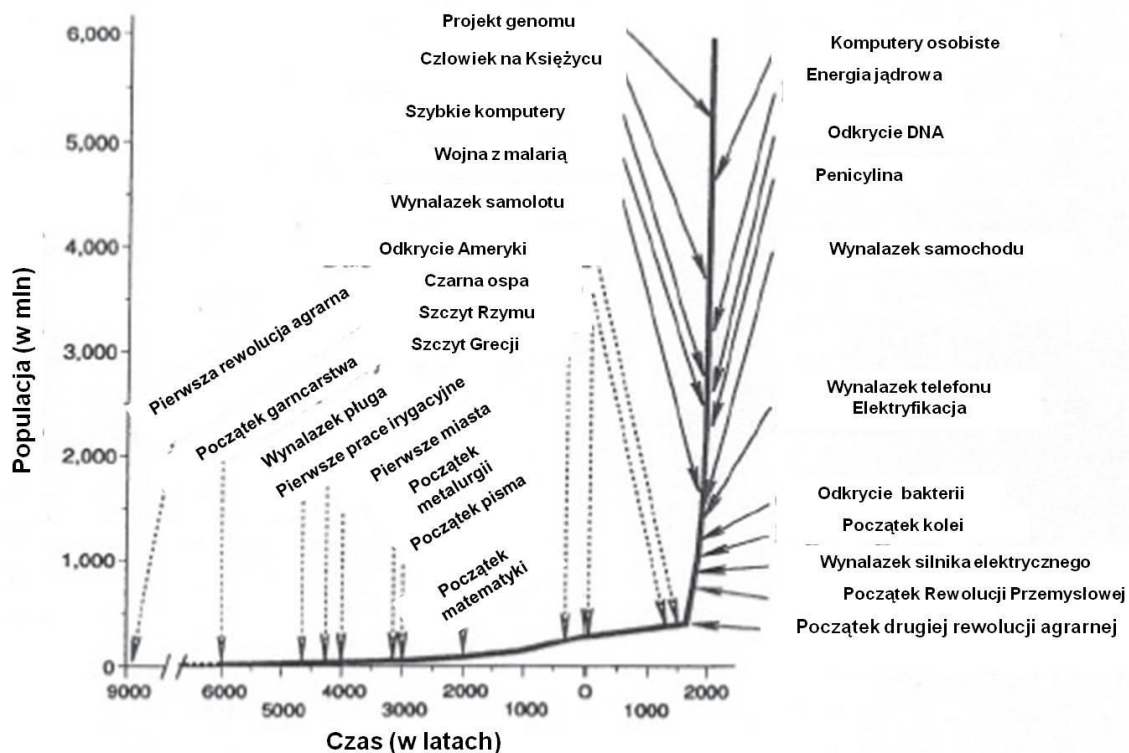
Ludzie a zmiany



Wykres poniżej obrazuje stan obecny. Populacja rośnie w sposób niekontrolowany a szybkość zmian narasta w postępie geometrycznym. Ludzkość wydaje się być tym porażona. Inercja ludzkiej psychiki powoduje nienadążanie za tymi zmianami, a dotyczy to również konwencjonalnej nauki. **Obowiązujący system kapitalistyczny kręci się w chocholim tańcu. Ustalenie, co jest pierwotną przyczyną tych wszystkich zawirowań może dać odpowiedź od czego zacząć.**

²⁰ W pobliżu Japonii odkryto pod wodą piramidę z datowanym czasem zatopienia na 12 tysięcy lat temu. Podobny obiekt, tym razem miasto, odkryto pod wodą w pobliżu zachodniego brzegu Indii. Mamy więc pytanie: - O ile tysięcy lat musimy się cofnąć by ustalić początki cywilizacji ludzkiej na Ziemi?

ROZWÓJ TECHNOLOGII, TRANSFORMACJE KULTURALNE I POLITYCZNE KRYZYSY



Czyżby czekał nas permanentny chaos? Jak w takim razie mamy się bronić?

Odpowiedź jest jedna. Musimy powrócić do korzeni.

Zastanówić się dlaczego jesteśmy na tym świecie i gdzie jest nasze miejsce, zrozumieć siebie jako części natury, postępować zgodnie z jej prawami i w ten sposób osiągać sukcesy w pracy i w życiu. **Jesteśmy zwierzętami stadnymi. By przejść przez życie i jakoś egzystować łączymy się w związki, rodziny, plemiona, organizacje, narody a więcej niż połowę swego życia spędzamy w pracy.**

Tylko szczęśliwi, bez kompleksów i spełnieni ludzie mogą być pełnowartościowymi członkami rodzin i organizacji a więc powrót do korzeni to zadbanie właśnie o to.

Odwieczne pytanie: Dlaczego jedni są piękni, mądrzy, zdrowi i bogaci a inni odwrotnie? Czy tak musi być, że bogaci stają się coraz bogatsi a biedni coraz biedniejsi? Czyżby i o tym decydowało Powszechne Prawo²¹?

Wygląda na to, że tak. Bez Powszechnego Prawa nie ma grawitacji, bez grawitacji nie ma atmosfery, bez atmosfery nie ma życia, czyli nie ma nas. Albo jest w tym jakiś sens i trzeba go odnaleźć, zrozumieć i używać albo zachowujemy się jak przedmioty czy korki miotane falami na oceanie. Dajmy się więc deptać, rzucać po kątach, miotać falami i w konsekwencji być brzydkimi, głupimi, chorymi i biednymi.

Bardzo wielu ludzi zachowuje się tak jakby nie widzieli innego wyjścia, poddali się i nie chcieli zrozumieć, że może być inaczej. Inni używają tego prawa, ale destruktywnie bądź tylko wybiórczo. Od czasu do czasu znajdujemy wybijające się jednostki, które osiągnęły wielkość

²¹ Odnosi się to do powszechnego prawa natury – prawa naturalnego.

czy sukces, ale nazywamy ich urodzonymi w czepku albo geniuszami. Faktem jest jednak, że oni po prostu świadomie bądź nie, ale użyli to Prawo w sposób prawidłowy.

Zanim wynaleziono prawa rządzące elektrycznością jej wspaniałe możliwości przebywały uśpione we Wszechświecie. Tak przynajmniej jest z punktu widzenia poziomu obecnej ludzkiej wiedzy. Ile jest jeszcze takich zjawisk o których nie wiemy bądź ich nie rozumiemy? Człowiek musi najpierw odkryć te prawa by móc wykorzystywać je na swoją korzyść. Tak jest z Prawem Powszechnym.

Szczęście prawnie należy się ludziom. To jest najwyższe dobro, jakiego oczekujemy. Dlaczego człowiek musi cierpieć wszelkie rodzaje niedostatków, cierpień i nieszczęść, gdy inne stworzenia na lądzie, ptaki w powietrzu, ryby w wodzie są wspaniale zaopatrywane przez naturę?

Ktoś wpadł na fakt istnienia fal elektromagnetycznych i mamy radio, telewizję, telefony komórkowe, itp. Miliony ludzi korzysta obecnie z tych wynalazków. Dostrajają się w tych urządzeniach do tego, co chcą i to mają. Kamień, planeta, szklanka wody, Twoja dłoń, wszystko co możesz dotknąć, posmakować, powąchać stworzone jest z molekuł, te z kolei z atomów, a atomy z protonów, elektronów i neutronów, te zaś są niczym innym jak tylko drgającymi kłębkami energii. Skoro wiemy, że wszystko jest energią to nie ma żadnego rozróżnienia pomiędzy energią i materią, a więc granice pomiędzy światem fizycznym i światem naszych myśli zaczynają zanikać.

Istnieje prawo fizyki zwane zasadą nieoznaczoności Heisenberga, które mówi, że kiedy zmieniasz sposób patrzenia na jakiś przedmiot (tak naprawdę kwant) to przedmiot ten reaguje zmianą. Ta prawda obowiązuje tak w świecie cząsteczek atomowych, jak w życiu i w biznesie.

Należy się czegoś z tego nauczyć. Możesz mieć wszystko czego pragniesz i to w obfitości, jeśli tylko nauczysz się zestroić z nieskończone większą siłą niż elektryczność i jej pojazdy jak radio, telewizja czy telefon a nawet większą niż energia jądrowa. Z siłą która jest w Tobie od początku Twego istnienia.

Nie można za kogoś rozwiązać jego problemów. Nikt nie jest w stanie rozwiązać naszych. To jest bezwzględnie indywidualna sprawa. Osiągnięcie czegokolwiek, w jakiegokolwiek dziedzinie, jest rezultatem działania siły wewnętrznej odkrytej w sobie i wysterowanej do pracy i to musi być wykonane przez każdego z nas dla siebie. Nie ma innej drogi.

Prawo Powszechne stosuje się do każdego niezależnie, kto to jest. Stosując określone zasady, w odpowiednich krokach w inteligentny i mądry sposób, bez żadnych wątpliwości zacniemy osiągać coraz więcej i będzie to coraz łatwiejsze.

Dla wielu znacząca poprawa przychodzi szybko. Dla innych wzrost jest bardziej stopniowy. Ta różnica to nie jest różnica między indywidualnościami, gdyż wszyscy jesteśmy obdarzeni tym samym potencjałem. Tą różnicą jest zastosowany stopień intensywności. Tak czy inaczej żaden człowiek stosujący te instrukcje nie może po ich zastosowaniu nie być lepszy.

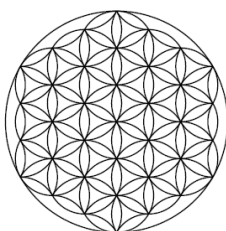
Fraktalność Człowieka i Wszechświata

Moje doznania mają naturę religijną w tym sensie, iż jestem świadomy, że umysł ludzki jest zbyt ograniczony, by głębiej wniknąć w harmonię Wszechświata, którą nazywamy „prawami natury”.

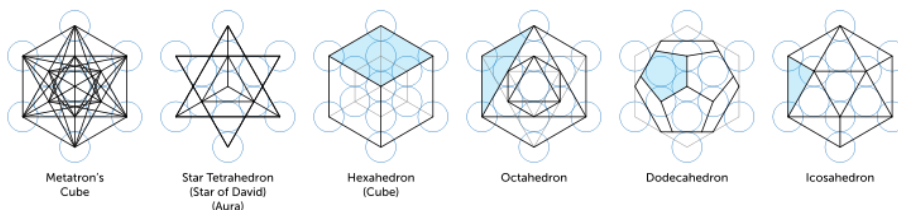
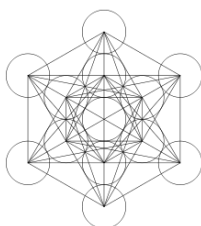
Albert Einstein

Spróbujmy w takim razie zacząć od wyjaśnienia istoty fraktali przedstawiając w dużym skrócie ich podłoże historyczne i starając się, dla lepszego zrozumienia przez mechanistyczną populację ludzką, nie wpadać zbyt w szczegółowość ani w mistycyzm.

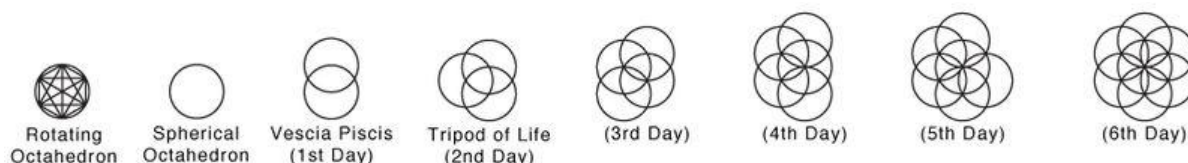
Zacznijmy od Kwiatu Życia, symbolu Świętej Geometrii, zawierającego starożytne duchowe wartości i ilustrującego fundamentalne formy czasu i przestrzeni.



Wiele wiar wiąże się z Kwiatem Życia. Np., w religii żydowskiej pięć Brył Platońskich (4-ścian foremny; 6-ścian foremny; 8-ścian foremny; 12-ścian foremny oraz 20-ścian foremny), które służą jako szablony do tworzenia Życia, odnajduje się w Sześciannie Metatrona²² zawartym w geometrii Kwiatu Życia.

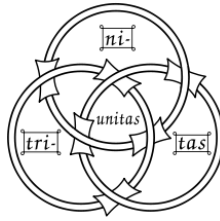


W religii judeochrześcijańskiej fazy, które tworzą Ziarno Życia reprezentują sześć dni stworzenia świata, w czasie których Elohim (Bóg) wykreował Życie.

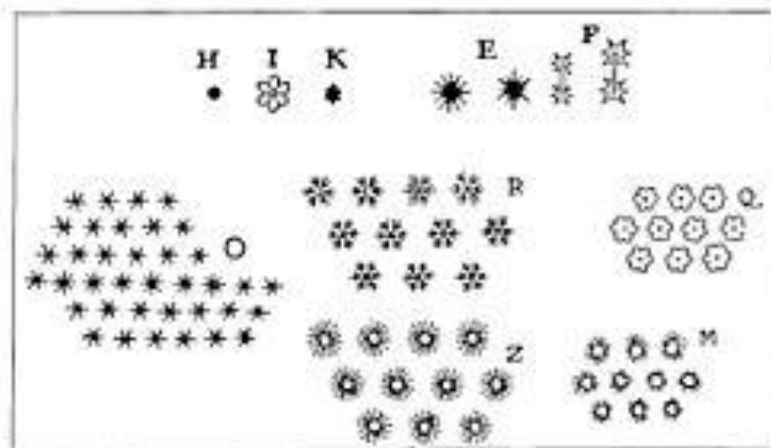


Pierwszy dzień stworzenia świata przedstawia Vesica Piscis (Rybi Pęcherz) – starożytny symbol religijny chętnie używany przez chrześcijan w formie ryby. Drugi dzień przedstawia Węzeł Boromejski reprezentujący Świętą Trójcę.

²² Archanioł Metatron lub prorok Enoch.



Podstawowa symetria Kwiatu Życia, promieniując heksagonalnie od środka na zewnątrz i rozgałęziając się w bardziej heksagonalne struktury, jest również bazową strukturą płatka śniegu. Życie biologiczne wyewoluowało z wody i wymaga wody jako koniecznego składnika. Dlatego też struktura skryształizowanej wody jest dodatkowym aspektem symbolizmu będąc bazową strukturą Kwiatu Życia. Poniżej szkice płatków śniegu Kartezjusza.



Kwiat Życia przetrwał tysiące lat wryty na ścianach starożytnych budowli na całym świecie. Na zdjęciu poniżej wypalony jakby laserem²³ na filarze świątyni Ozyrysa w Abydos, Egipt.

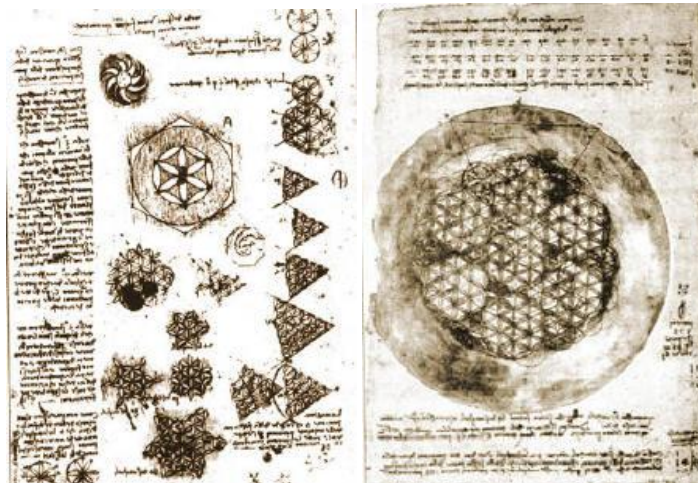


Trójwymiarowa wersja Kwiatu Życia znajduje się pod łapą Fu-dog (strażnika wiedzy) w Zakazanym Mieście, w Pekinie.

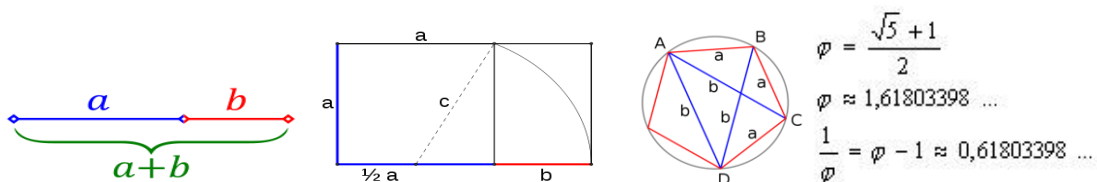
²³ Myślę, że tego narzędzia raczej nie znali Egipcjanie, których „oskarża się” o budowę piramid.



Leonardo da Vinci studiował dogłębnie formę i matematyczne właściwości Kwiatu Życia. Rysował figury geometryczne jak Bryły Platońskie, kulę, torus itp., używał w swych pracach Złotego Podziału, a wszystko to można było wyprowadzić z Kwiatu Życia.



Przejdźmy w takim razie do Złotego Podziału (podział harmoniczny, złota proporcja, boska proporcja). Jest to podział odcinka na dwie części tak, by stosunek długości dłuższej z nich do krótszej był taki sam, jak całego odcinka do części dłuższej (stosunek ten nazywa się złotą liczbą i oznaczony grecką literą φ). Innymi słowy, długość dłuższej części ma być średnią geometryczną długości krótszej części i całego odcinka.

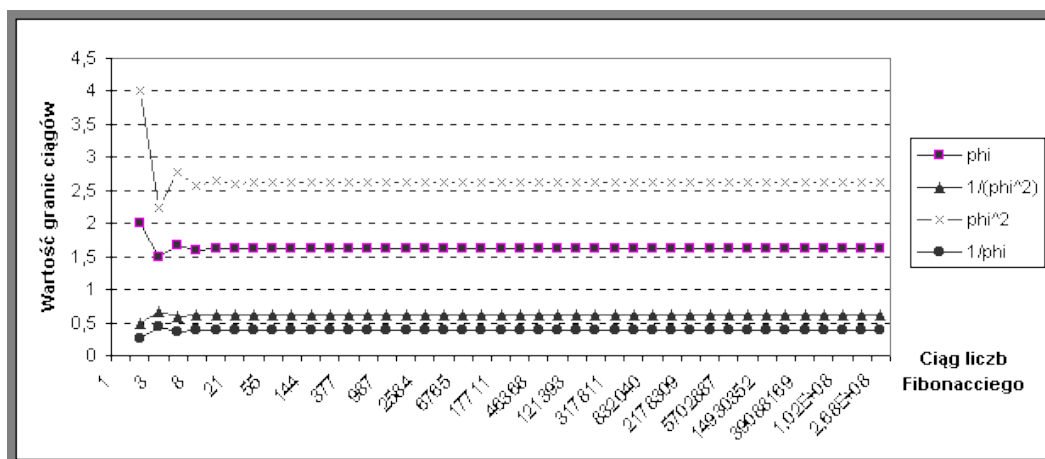


Złoty Podział jest podstawą konstrukcji Brył Platońskich i Kwiatu Życia. Matematycy, począwszy od Euklidesa badali złoty podział z powodu jego wyjątkowych i interesujących własności.

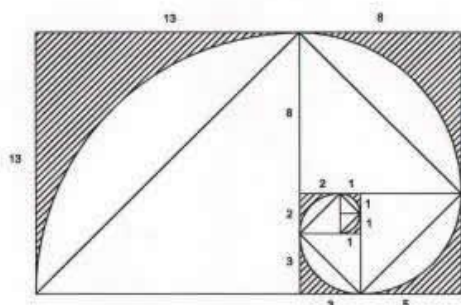
Znaczenie Brył Platońskich - pięciu doskonałych trójwymiarowych form, które miałyby być podstawą wszystkiego w fizycznym świecie było wyśmiewane przez współczesnych naukowców aż do roku 1980, kiedy to profesor Robert Moon z Uniwersytetu w Chicago

dowiódł, że cała Tablica Okresowa Pierwiastków – dosłownie wszystko w fizycznym świecie – opiera się na tych samych pięciu formach.

Złoty Podział jest również „wszty” w ciągu liczb Fibonacciego. Ciąg rozpoczyna się od dwóch jedynek, a każda następna liczba stanowi sumę dwóch poprzednich: 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55, 89, 144, 233, 377, 610, 987, 1597,... W wyniku podzielenia każdej z liczb ciągu przez jej poprzednik otrzymuje się iloraz oscylujący wokół 1,618 - liczby Złotego Podziału. W miarę zwiększania się liczb zmniejszają się odchylenia od tej wartości. Dokładna wartość granicy jest złotą liczbą: $\varphi=5\sqrt{5}+12=1,6180339887498948482\dots$ Natomiast wynik podzielenia każdej z liczb przez następną w ciągu waha się wokół odwrotności 1,618, czyli 0,618, np.: $34 : 55 = 0,618$, $377 : 610 = 0,618$

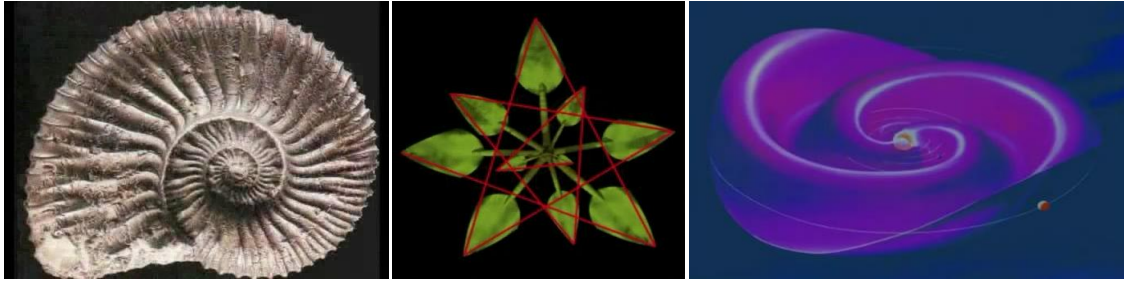


Następną cechą tego ciągu jest spirala zbudowana z ćwiartek okręgów, których promienie są kolejnymi liczbami Fibonacciego..

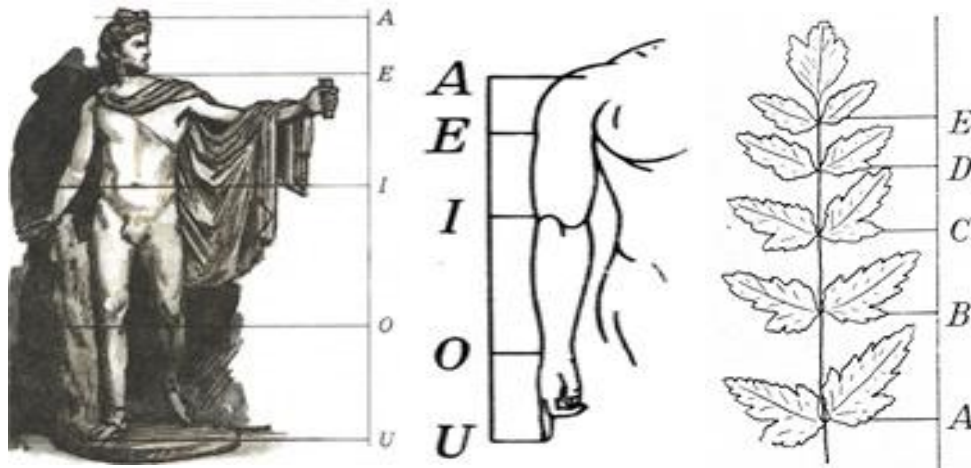


A „taką” spiralę lubimy szczególnie.

Występuje ona powszechnie w naturze we wszystkich spiralach, które leżą u podłoża procesu wzrostu. Widoczny jest w wygięciu kłów słonia, rogów dzikiej owcy i pazurków kanarka, w budowie ananasa i stokrotki. Odciski naszych palców również podlegają tej zasadzie. Planety naszego układu słonecznego rozchodzą się promieniście od słońca, a galaktyki rozwijają się w rytmie tej złotej spirali. Wygląda na to, że ciąg Fibonacciego określa prawo, które stanowi podstawę emanacji wszelkiej energii w naturze.



Apollo Belwederski pocięty złociście. Linia "I" dzieli na dwie znamienne części całą postać w „złotej proporcji”, linia "E" wskazuje na tenże stosunek głowy do górnej części tułowia, a linia "O" zaznacza podział nóg w kolanach według złotego cięcia. Ręka i dłoń. Tu też można wskazać złote podziały. Zastosowanie złotego podziału odnaleźć można także w świecie roślin. Np. liście. W ich układzie na wspólnej gałązce można odnaleźć zastosowanie złotego cięcia. Między każdymi dwiema parami listków trzecia leży w miejscu złotego cięcia. Takie przykłady z natury można mnożyć w nieskończoność.



Złota Proporcja w budowie ciała ludzkiego jest świetnie i wyczerpująco wyjaśniona w <http://swietageometria.info/geometrycznie-o-czlowieku> a bazowa wiedza na ten temat w <http://swietageometria.info/podstawowe-pojecia?start=9>.

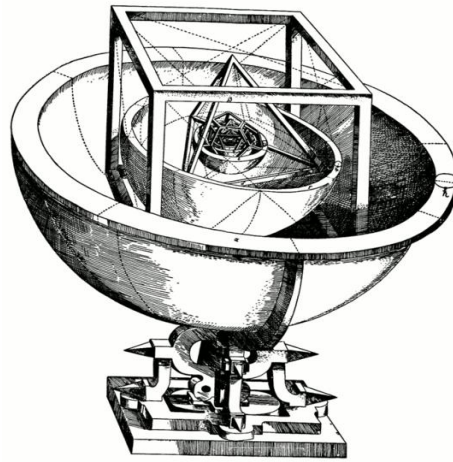
W Świętej Geometrii szczególną rolę spełnia pentagram – 5-cio ramienna gwiazda. Pitagorejczycy widzieli w pentagramie symbol doskonałości, kojarzyli go z życiem i zdrowiem. Babilończycy często rysowali go na pojemnikach z żywnością, co miało zapobiegać jej gniciu. Dla pierwszych chrześcijan pentagram odzwierciedlał pięć ran Jezusa. Pentagram może również odzwierciedlać pięć zmysłów człowieka; pięć żywiołów: powietrze, wodę, wiatr, ogień i światło; pięć światów: fizyczny, eteryczny, astralny, mentalny i duchowy.

W pentagramie ukryty jest złoty podział,

$$\phi = (1+\sqrt{5})/2 = 1.61803398\dots$$

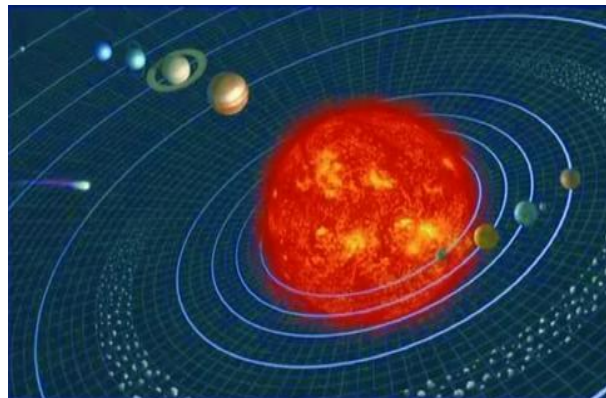
ϕ	=	czerwony	=	niebieski	=	zielony
		niebieski		zielony		fioletowy

Okazuje się, że Kosmos tylko pozornie jest chaotyczny. Kepler, kontynuując myślenie Pitagorasa, opisał jednolite prawa wszechświata. Przedstawił nasz system słoneczny jako Bryły Platońskie mieszczące się w sobie w określonej (złotej) proporcji.



To zadziwiające skąd przychodziło w tamtych czasach ludziom do głowy to, co teraz dopiero symulacja komputerowa pozwala zrozumieć przeciętniakom. Nie dosyć, że kolejne bryły są wpisane w siebie według „złotej proporcji”, to ten czworościan (ostrosłup o podstawie trójkąta) jest przecież elementem budowlanym ludzkiego genomu.

Planety zataczają kręgi wokół Słońca z olbrzymią szybkością i okazuje się, że grają swoją muzykę. Czy atomy, które też mają przecież taką budowę, również grają swoją muzykę?



Snując rozważania na temat wszechświata, muzyki i człowieka nie sposób pominąć osoby filozofa i matematyka Pitagorasa. Ludziom doby współczesnej, postać ta kojarzy się głównie z twierdzeniem geometrycznym. Często zapomina się o tym, że stworzył podstawy filozofii, matematyki, teorii muzyki, kosmogonii, zaś jego odkrycia mają fundamentalne znaczenie dla całej myśli zachodu.

Pitagoras, tak jak taoizm czy zoroastryzm, oparł swoją filozofię na idei dwoistości. Istnieje przypuszczenie, że Mistrz był uczniem Zaratustry, co mogłoby stanowić wytłumaczenie głębokich zbieżności pomiędzy systemami filozoficznymi obu mędrców.

Pitagorejczycy stworzyli i posługiwali się ideą muzycznego wszechświata. Muzykę rozumiano jako liczbę, zaś kosmos jako muzykę. Prawa, którym podlegała muzyka, były ogromnej wagi, gdyż to one zawiadywały całym widzialnym i niewidzialnym światem. Najbardziej ważkie dla teorii muzyki, okazało się odkrycie przez Pitagorasa proporcji liczbowych dla współbrzmień harmoniczných, znalezienie zależności pomiędzy światem dźwięków muzycznych a

abstrakcyjnym światem liczb. Pitagoras, posługując się pojęciem sfer niebieskich, przyjął, iż sfery te, krążąc wokół środka świata, wywołują swoim regularnym ruchem dźwięk.

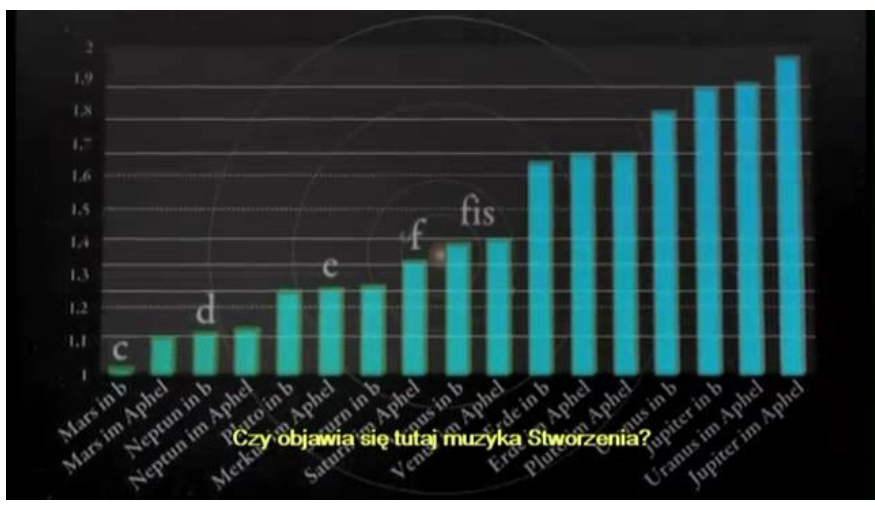
Odkrycia dokonane przez współczesną naukę, zbliżając się do prawd głoszonych przez mistyków i mędrców wszystkich kultur i religii, potwierdzają ideę, że cały Wszechświat rozbrzmiewa dźwiękiem. Dzięki radioteleskopii posiadamy wiedzę o dźwiękach wypełniających Kosmos, w którym każde ciało niebieskie tworzy własną muzykę. Przy pomocy metod stosowanych przez spektroskopię fotoakustyczną, zarejestrowano dźwięk, przypominający brzmienie organów, który towarzyszy rozkwitaniu pączka róży. Wibracje protonów i neutronów tlenu mieszczą się w gamie durowej, powstawaniu chlorofilu ze światła i materii towarzyszą trójdźwięki.

Pozostaje zatem zadać pytanie - dlaczego my nie słyszymy tego dźwięku, który słyszano w starożytnych Chinach, o którym mówił Pitagoras i inni wielcy mistycy wszystkich tradycji? Nasze zmysły selekcionują napływające do nas informacje, dopuszczając jedynie niewielką ich część. Hałas świata techniki, natarczywość mediów, nasza własna nadmierna gadatliwość, natręctwo tłoczących się myśli, sztuczny, mechaniczny, zaprogramowany sposób, w jaki żyjemy, patrzymy, kochamy, wszystko to sprawiło, iż zgubiliśmy się w drodze do siebie, do źródła ciszy i spokoju, które są w nas. Tam rozbrzmiewa muzyka ciała, pojmujemy, o czym mówi pieśń lasów, łąk i gór. Tam, stapiając się z dźwiękiem, który przenika wszechświat, możemy wrócić do pierwotnej Jednoistności.

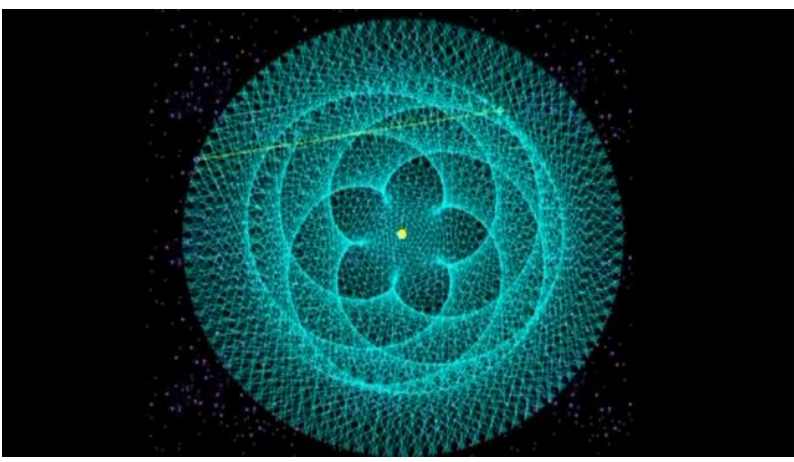
Charles Haanel w „Księżce o Tobie” przeprowadza logiczny wywód znaczenia wpływu Kosmosu na nasze życie. „Wszystko w kosmosie wibruje i faluje. Dokładnie wszystko. Cała materia, cała energia, wszystkie rzeczy – nawet Twoje życie – a więc to wibracje określają i precyzują prawa naturalne. Gdy będziesz rozważał idee zawarte w tym woluminie, to stopniowo zaczniesz odkrywać instrumenty wibracji w Twoim otoczeniu, które harmonizują się i kulminują w wielką symfonię Twojego życia. Materia w ruchu i eter poddany napięciu tworzą fundamentalne zasady fizyki. Obie są działaniami wibracji. Mówimy o tym jakby istniały dwie zasady; jest to jednak jedna zasada z dwojakim ujawnianiem się, i jest to przyczyna i skutek. Materia w ruchu poddaje eter napięciu a eter poddany napięciu porusza materię (...) Siła, Światło, Ciepło, Dźwięk, Kolor, Umysł, Życie, Forma, to wszystko jest działaniem wibracji”.

Fraktalny porządek układu słonecznego pokazał Hartmut Warm przy pomocy stworzonego przez siebie programu komputerowego, który umożliwia symulację obiegu planet.

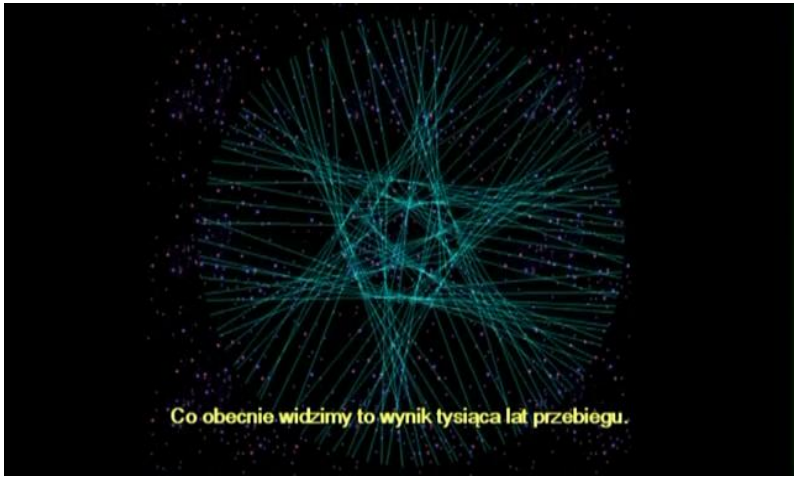
Planety krążą po torach eliptycznych, w których wyróżnia się największą i najmniejszą prędkość. Gdy powiżemy proporcje prędkości w tych dwóch położeniach pojawi się niespodzianka. Trzydzieści z osiemnastu możliwych proporcji zgadza się znacząco z ich muzycznymi przedziałami potwierdzając założenia Pitagorasa.



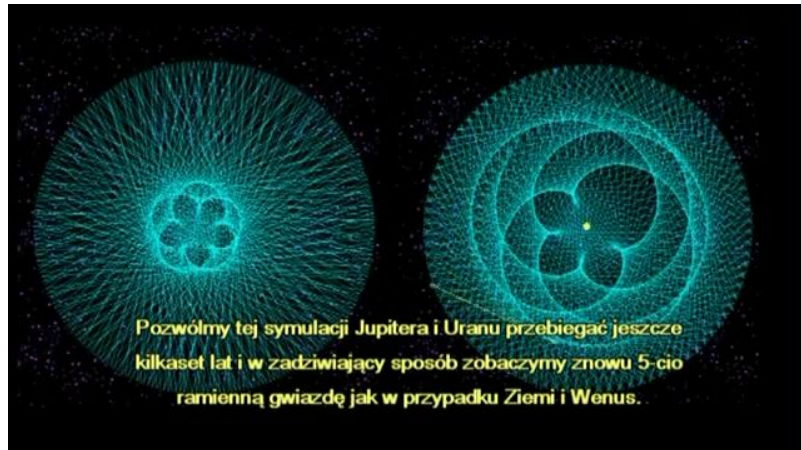
Ziemia i Wenus połączone linią w symulowanym przebiegu 8-miu lat tworzą pentagram²⁴.



W podobny sposób traktowane Jupiter i Uran, tym razem już w przedziale tysiąca lat, najpierw tworzą heksagram a potem pentagram.



²⁴ Więcej w tym filmiku - <https://www.youtube.com/watch?v=CEGCZipBMs4>.



Pojęcie fraktala zostało wprowadzone do matematyki przez francuskiego informatyka i matematyka Benoita Mandelbrota w latach siedemdziesiątych XX wieku. Odkryty przez niego zbiór Mandelbrota nie był jednak pierwszym przykładem fraktala. Szczególnymi fraktalami, nie nazywając ich po imieniu, zajmowali się Georg Cantor, czy Waław Sierpiński. Jednak to Mandelbrot używając komputera do wizualizacji uczynił z fraktali przedmiot intensywnych badań. O ważności tego zagadnienia zdecydowały zastosowania w różnych dziedzinach, zwłaszcza poza matematyką, np. obecnie prawie każdy telefon komórkowy korzysta z wbudowanej anteny fraktalnej. Rozliczne odpowiedniki fraktali istnieją też przecież w naturze. Krótko mówiąc każdy kształt otrzymany ze stosunku logarytmicznego, a więc i „złota proporcja”, jest fraktalem.

Geometria fraktalna pozwala nam zrozumieć, w jaki sposób natura tworzy wszystkie swoje formy, które możemy zaobserwować. Formacje górskie, rzeki, linie brzegowe, roślinność, płuca ssaka i układ krążenia, ale i powierzchnie przełomów metali oraz wzrosty i spadki kursów giełdowych są fraktalami kopiującymi główny wzór na wielu mniejszych poziomach skali. Fraktale w efekcie zachowują się jak genetyczne algorytmy pozwalające gatunkom efektywnie replikować istotne funkcje.

Weźmy przykład chmury - stanowi niewątpliwie jedną całość, ale jest "dziurawa" jak gąbka, ponieważ składa się z nieprzebranej ilości mikroskopijnych kropelek wody i pary wodnej. Jest więc odrębną całością, ale złożoną z wielu mniejszych całości, także odrębnych. Jeżeli "wytniemy" mały kawałek chmury, to otrzymamy coś bardzo do niej podobnego. Rozwój i siła komputerów pozwala nam obecnie zobaczyć i lepiej zrozumieć prawa ewolucji i co za tym idzie prawa natury.

Wyglądałoby na to, że podaliśmy wystarczającą ilość dowodów, że **budowa natury i całego wszechświata oparta jest na Złotej Proporcji i jest fraktalna**. Dlaczego w takim razie nie widzimy tego dostatecznie wokół nas? Nasz świat nie wydaje się być zbudowany z precyzyjnych geometrycznych kształtów. Wydaje się być przypadkowy nieuporządkowany. Dlaczego tak jest? Powiedzieliśmy, że praktycznie wszystko jest fraktalne: flora, fauna, zjawiska pogodowe, obroty ciał niebieskich itp. Ich wzajemny wpływ na siebie powoduje odchylenia i zniekształcenia nie zmieniając jednak podstawowej zasady. Weźmy przykład drzewa. Stosuje ono prostą zasadę by najmniejszym kosztem energii uzyskać jak największy dostęp do światła słonecznego – wzrost i podział, następny wzrost i podział, i tak dalej, wręcz matematycznie, według Złotej Proporcji. Uwzględnić jednak musimy wpływ innych zjawisk fraktalnych jak pory roku i możliwości wzrostu, wiatr i wilgotność, konkurencja o światło z innymi drzewami i okazuje się, że to drzewo tylko w części spełnia warunki Złotej Proporcji.

Spełnia jednak w pełni warunki fraktalności czyli samopodobieństwo i samoorganizacja. Wyjaśnione jest to w poniższych filmikach:

[http://www.youtube.com/watch?v=t4r-GBtrAiE;](http://www.youtube.com/watch?v=t4r-GBtrAiE)

[http://www.youtube.com/watch?v=HIR-E2rENrU.](http://www.youtube.com/watch?v=HIR-E2rENrU)

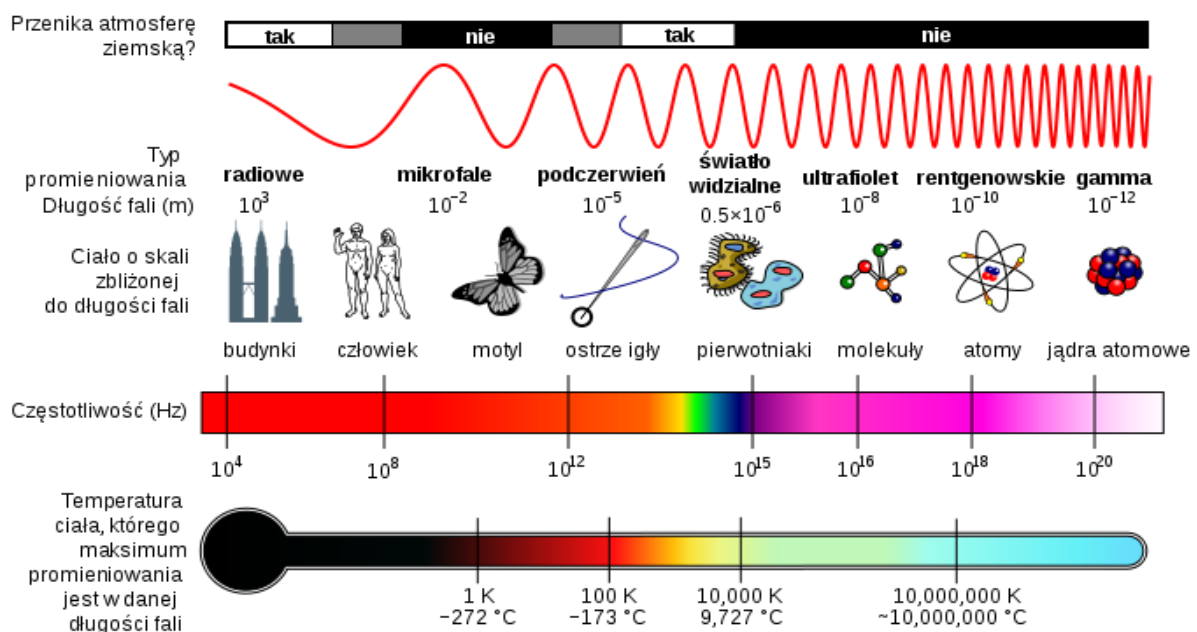
Poniżej przykład fraktala Mandelbrota osiągnięty poprzez iterację²⁵. Kolejne przybliżenia (jakby pod mikroskopem) odkrywają, przy pomocy techniki komputerowej inne, ale ciągle podobne kreacje.



By lepiej to sobie zobrazować polecam - <https://www.youtube.com/watch?v=15JsfDdHAGM>. Jednak zmuszony jestem dodać poniższy komentarz:

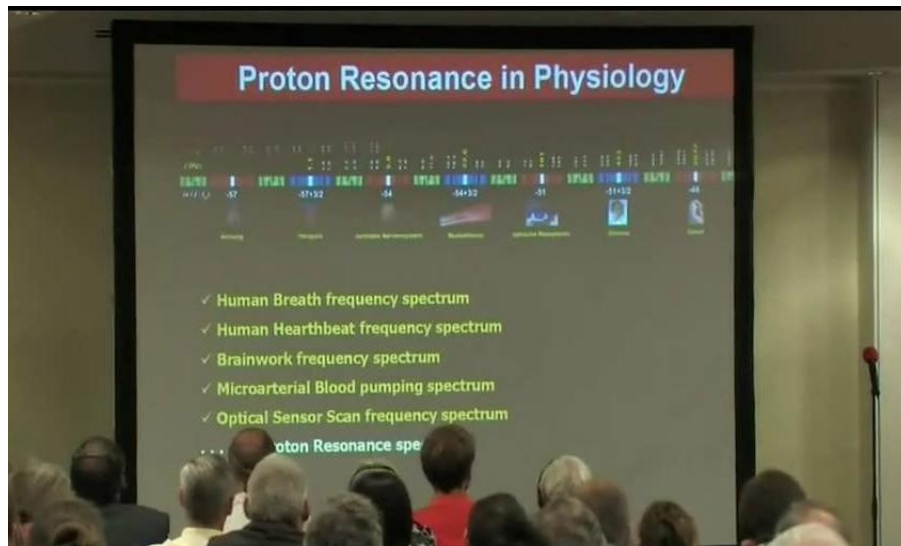
„Z mieszanymi uczuciami załączam ten fragment wykładu dr. Jasona Lisle. Jest kreacjonistą manipulującym wiedzą, by udowodnić jedyną rację – „świat powstał 6000 lat temu i jedynym bogiem jest bóg chrześcijański”. Pokazuje jednak bardzo fajnie czym są fraktale i dlaczego można nimi obrazować organizację wszechświata i jego ewolucję. Ten fragment jest częścią wykładu The Secret Code of Creation, a więc tytuł bardzo frapujący. Gdy oglądając czekałem na wyjaśnienie tego sekretu Jason pokazał się z profilu i wszystko stało się jasne - przecież to Pinokio. Ciekawe czy kiedyś nawróci się na mówienie prawdy”?

Wszystko we wszechświecie wibruje i faluje i w związku z tym zmienia się i podlega ewolucji (czasami w bardzo dużych okresach czasu). Zaryzykujemy więc stwierdzenie niezgodne z obowiązującą nauką, że wszystko żyje.



²⁵ Iteracja (łac. *iteratio* – powtarzanie) – czynność powtarzania (najczęściej wielokrotnego) tej samej instrukcji (albo wielu instrukcji) w pętli. Mianem iteracji określa się także operacje wykonywane wewnątrz takiej pętli.

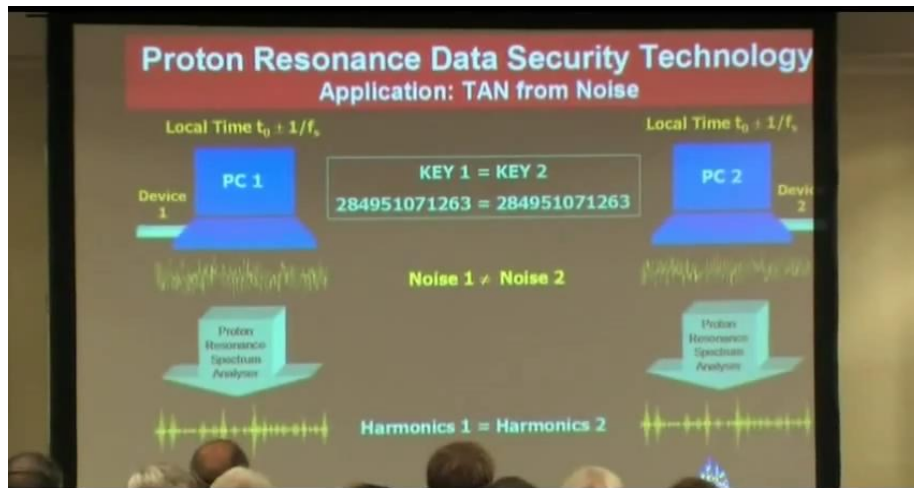
Kilka lat temu Hartmut Müller założył Global Scaling Research Institute GmbH w Monachium. Na bazie prac wielu uczonych począwszy od Eulera w wieku XVIII i następnych, oraz prac z ostatnich 50 lat (między innymi w radzieckim programie kosmicznym) głosi, że cały wszechświat (makrokosmos i mikrokosmos) jest zbudowany według logarytmicznych (fraktalnych) reguł i wysnuwa bardzo daleko idące wnioski o zastosowaniu tej wiedzy w praktycznie każdej dziedzinie życia.



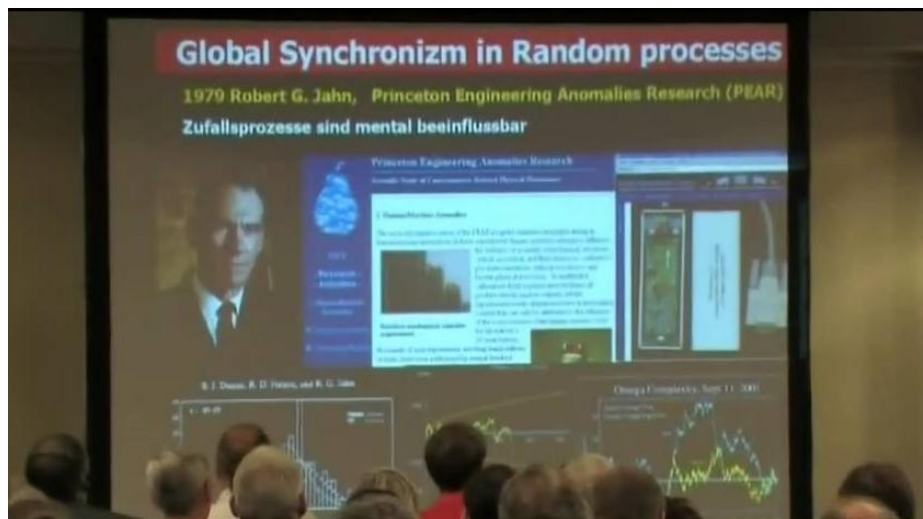
Ponieważ masa protonu w stosunku do elektronów atomu stanowi 99,999...% to drgania protonu są decydujące. Przykład w fizjologii: spektrum częstotliwości ludzkiego oddechu, bicia serca, pracy mózgu, ciśnienie krwi w arteriach i zmysłu wzroku.



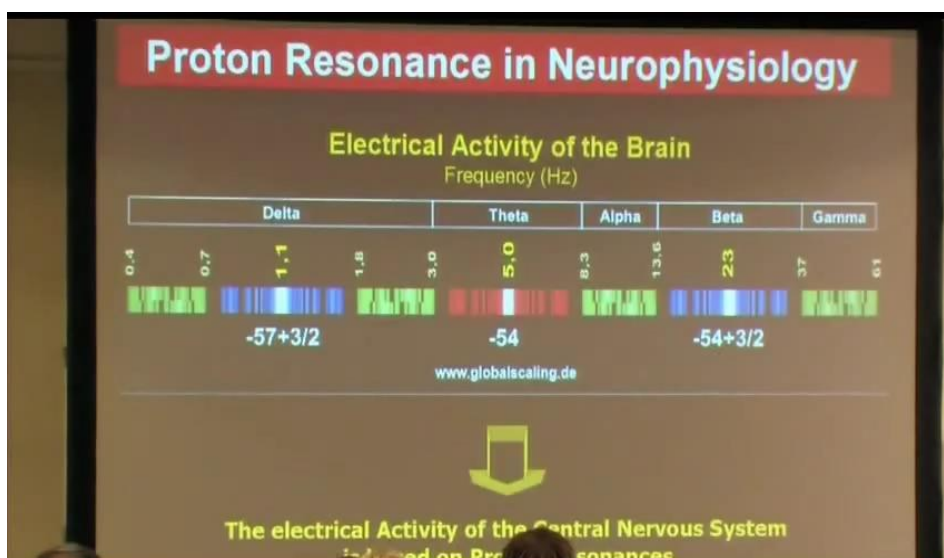
Rosyjski uczony Simon Shnoll badał synchroniczne wibracje protonów na duże odległości. Twierdzi, że protony znają okoliczne konstelacje gwiazd, a przestrzeń i czas są fraktalami logarytmicznymi.



Müller uważa, że zjawisko rezonansu protonów można wykorzystać w elektronicznej ochronie danych.

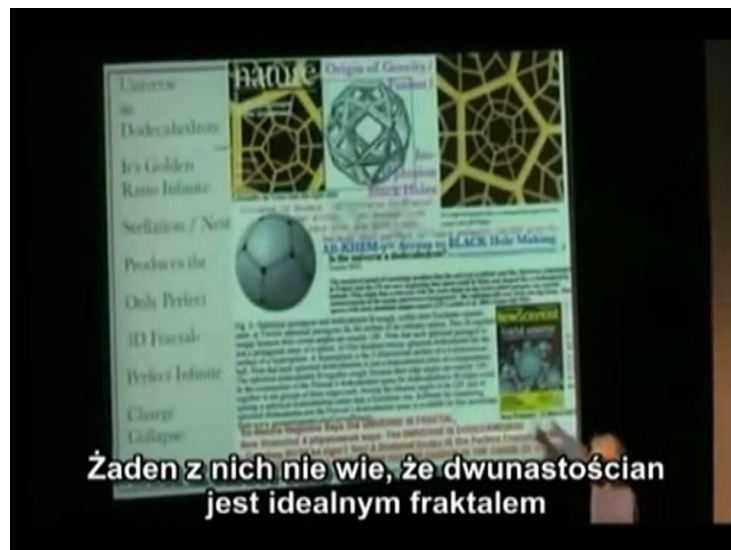


A Robert Jahn twierdzi, że na procesy przypadkowe można wpływać mentalnie.

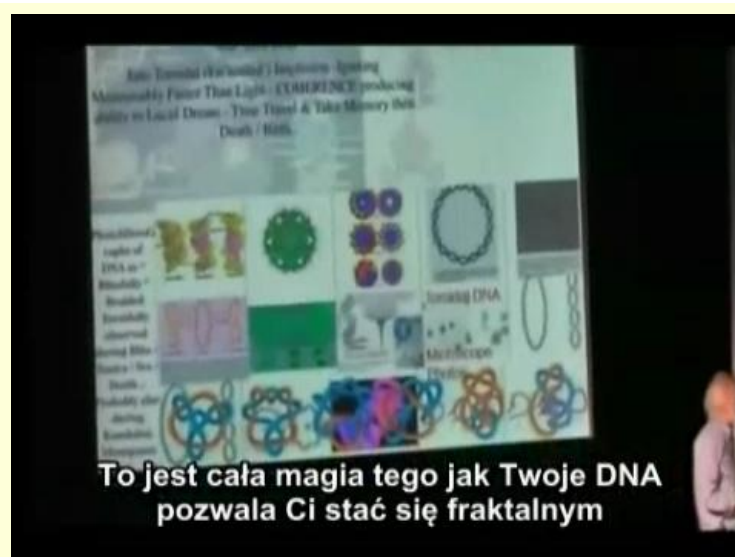


Zastosowanie rezonansu protonów może być wykorzystane w neurofizjologii, gdyż elektryczne zjawiska w centralnym systemie nerwowym są oparte właśnie na rezonansie protonów.

Dan Winter, psychofizjolog, światowy specjalista w dziedzinie Świętej Geometrii, posiada ogromną wiedzę z dziedziny matematyki, genetyki i fizyki. Jest odkrywcą mechaniki działania DNA i twórcą urządzenia do pomiarów fal harmonicznych serca. Twierdzi już od 15 lat (w oparciu o odkrycia Einsteina), że można wyjaśnić zasadę działania grawitacji. Współczesna, „oficjalna fizyka” powoli zaczyna się z nim zgadzać.



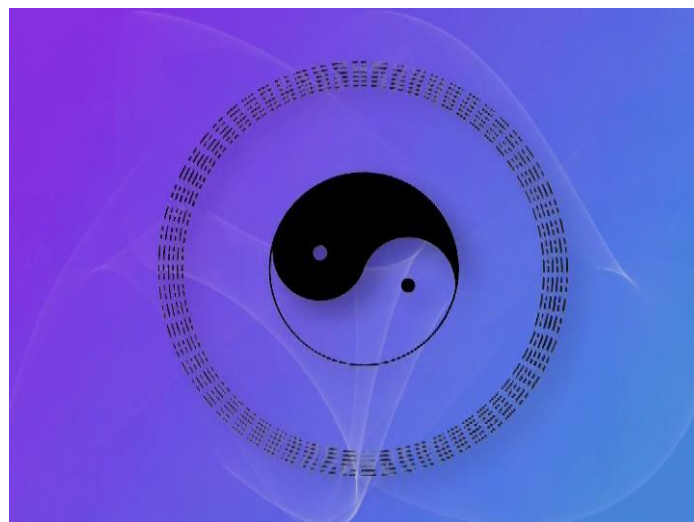
W magazynie Nature stwierdzono, że wszechświat jest dwunastościanem a w New Scientist Magazine, że jest on fraktalem. Matematyk El Naschie nazywa to teorią pola kwantowego opartą na zasadzie Złotego Podziału, a więc zgadza się, że fraktalność powoduje grawitację.





Odejdźmy na chwilę od czystej fraktalności i dodajmy coś z wiedzy kultury wschodniej, która od dawna rozumie prawa natury i Jednoistność wszechświata. *Tao* jest prawem natury i podstawowej zasady wszechświata. *Yin* i *yang* są symbolami *Tao*. Z połączenia w różnym stopniu *yin* i *yang* powstaje pięć elementów - woda, ogień, drewno, metal i ziemia - pięć faz transformacji, albo pięć energii, które określają kurs naturalnych zjawisk. *Yin* i *Yang* reprezentuje dwie podstawowe siły, które tworzą i harmonizują Wszechświat przez ich współdziałanie. Te dwie przeciwne, kolidujące siły znajdują się w każdym działaniu. One symbolizują dwie przeciwstawne energie, które przez ich fluktuacje i współdziałanie, są odpowiedzialne za dynamiczny wszechświat. To znaczy, że rzeczywistość składa się z relacji między przeciwnościami i przeciwnymi zasadami.

Popatrzmy jaka jest relacja symbolu Yin – Yang z Geometrią Fraktalną. Yin – yang jest często przedstawiany w otoczeniu 64 zagadkowych zestawów odcinków.



Nassim Haramein rozsupłał tę zagadkę następująco. Gdy weźmiemy odpowiednie dwa zestawy odcinków to razem utworzą heksagram czyli przenikające się czworościany foremne.



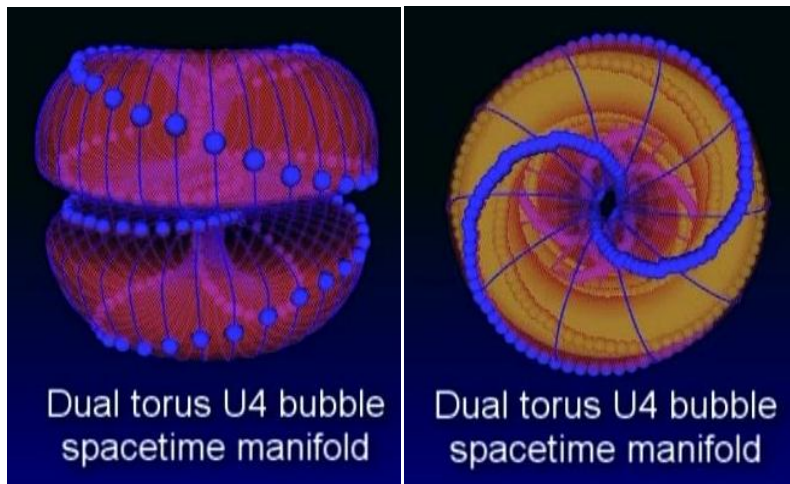
Przedstawiając to w 2D otrzymujemy 6-ramienną gwiazdę nazywaną Gwiazdą Dawida.



Łącząc tak kolejne zestawy otrzymamy 64 heksagramy, które w płaszczyźnie przedstawiają Kwiat Życia.



Podwójny kolektor czasoprzestrzeni prezentowany przez Haremeina przedstawia właśnie charakterystyczną biegunowość Yin – Yang (dobro-zło, jasność-ciemność, biały-czarny, góra-dolina, plus-minus itd.)



*To, co jest i czego nie ma
 Podąża wspólnie,
 Mocne równowazy słabe,
 Krótkie równowazy długie,
 Przedtem i potem łączą całość,
 Dźwięk i fala tworzą harmonię.*

Lao Tsu – Ojciec Taoizmu

Chińczycy wierzą, że problemy powstają nie wtedy, gdy te dwie siły walczą, ale kiedy jest brak równowagi między nimi w środowisku. Powodzie, rozwody, albo nawet pożar w kuchni - wszystko może zostać przypisane dysharmonii w siłach *yin i yang*. Pojęcia *yin* i *yang* oznaczają też różne sposoby patrzenia na świat; że wszystko ma przynajmniej dwa aspekty. Równowaga dotyczy tego jak przeżywasz swoje życie i zarządzasz swoim biznesem i ludźmi. Znajdując właściwą równowagę w swoim ciele, umyśle, życiu i biznesie pomagasz sobie udoskonalić cele i szybciej je osiągać. To będzie prowadziło do lepszego zdrowia, ducha i powodzenia.

O Jednoistności mówili mędrcy mistyczni. Dowód na to, tym razem zgodny z obowiązującą nauką, daje nam Nassim Hamein²⁶ w jego „Unified Field Theory” i „The Schwarzschild Proton”.

Nassim Hamein w jednym z wywiadów w 2012 roku tak tłumaczy Jednoistność: „mamy teorię względności dotyczącą skali makro i teorię kwantową odnoszącą się do skali mikro. W obecnej nauce brak jest teorii łączącej te dwie. Gdy jednak popatrzeć na atom składający się 99,999..9% z „pustki” oznacza to, że wszystko wokół nas jest pustką, że nasze ciała są puste.

²⁶ Nassim Hamein (1962) rozwinął podstawy do jednolitej teorii materii i energii, którą nazywał „Holo fractographic Universe”. Twierdzi, że jego poprawki do teorii Einsteina równania pola, które zawiera moment obrotowy i efekty Coriolisa w „dynamice plazmy ” interakcji z polaryzacją próżni i geometryczną strukturę“, tworzy jednolitą teorię pola. Co więcej, on i dr Rauscher opracowali „Prawo skalowania zorganizowanej materii”, która wyjaśnia wszystkie sprawy od subatomowych do galaktycznych i uniwersalnego rozmiaru różnej wielkości czarnych dziur. Jego teorie pola i fraktali i związane z tym „Prawo Skalowania” są integralną częścią jego koncepcji „Holo fractographic Universe”. Nassim Hamein w akcji w Saarbrücken w 2012 roku - <https://www.youtube.com/watch?v=KtK0OWfnsCY>.

Patrząc od strony teorii kwantowej widzimy, że ta pustka atomu jest strukturą czasoprzestrzeni, oscylującą nieskończoną ilością energii. W równym stopniu dotyczy to skali makro. Przestrzeń, zgodnie z przeprowadzonym przeze mnie dowodem matematycznym, zilustrowanym fraktalną geometrią, jest wypełniona energią o nieskończonej gęstości, a więc to nie materia definiuje przestrzeń (pustkę) a odwrotnie przestrzeń definiuje materię. Myśląc w ten sposób doszedłem do Teorii Zunifikowanego Pola, połączenia teorii kwantowej z teorią względności. A jeśli wszechświat jest nieskończoną energią to i atom zawiera nieskończoną, bądź co najmniej bardzo dużą ilość energii. Może w takim razie atom jest po prostu oscylującą energią. Idąc dalej, atom zaczął mi wyglądać jak osobliwość, jak miniaturowa „czarna dziura”, jak punkt nieskończonej gęstości, ponieważ jest nieskończenie podzielny. Atom w takim razie wymienia energię z przestrzenią a przestrzeń ładuje energią atom. Mamy do czynienia z radiacją na zewnątrz i grawitacją do wewnątrz atomu. Każdy punkt we wszechświecie jest więc połączony poprzez wibracje (oscylacje) ze wszystkimi innymi punktami we wszechświecie a więc i my jesteśmy w ten sposób połączeni ze wszystkim we wszechświecie”.

John Hagelin z kolei twierdzi, że odkrycie Zunifikowanego Pola, Pola Superstrun daje nam możliwość stwierdzenia, że Życie jest Jedno, że my jesteśmy Jednym. Jeśli spojrzymy na to od strony umysłu i materii to widzimy, że świadomość nie jest atrybutem mózgu. Tylko uniwersalna świadomość może nas łączyć. Głębokie zrozumienie, że świadomość nie jest wynikiem czysto molekularno-chemicznych procesów w mózgu, a jest fundamentem natury, pozwoli nam rozwiązywać problemy umysłu i ciała. Możemy odczuć jak Świadomość przenika naszą fizjologię i objawia się jako świadomość, której doznajemy percepcją zmysłów, widzimy, czujemy itp. Mamy więc podstawę by połączyć neurologię z fizyką kwantową.

Fritjof Capra słynny ze swojej książki „The Tao of Physics”, porównując fizykę kwantową z mistyką, zauważa: w mistycznej, duchowej tradycji, w głębokim medytacyjnym doświadczeniu zobaczymy, że obserwator i obserwowany łączą się i już nie mogą być rozłączeni. Mistycy twierdzą, że zanika różnica, gdyż istota wnika we wszechświat. Nie ma różnicy między nami i wszechświatem. Takie doświadczenie ma każdy z nas np. w doznaniu seksualnym.

Inne podejście. **Przeprowadźmy rozumowanie mogące się wydawać dla wielu zbyt karkołomnym, ale spróbujmy. Wychodzimy z założenia, że „co na górze to i na dole” oraz, że wszystko powstało z punktu (Big Bang²⁷). Jednocześnie chcemy wiedzieć, - Kim jesteśmy?, Po co? Bądźmy więc konsekwentni. Znamy sekwencję: cząstki subatomowe, proton, atom i elektrony, cząsteczka, związek chemiczny, materia, struktury „żywe”, Ziemia (Gaja), układ słoneczny, galaktyka, wszechświat i może wszechświaty.**

Teoria kwantowa udowadnia inteligencję kwantów, protonów, atomów, cząsteczek itd. Wiemy również, że wodór jest, znaną nam, najczystsza formą energii a jest to najprostszy atom, czyli pierwszy, który ewentualnie powstał po Big Bang. Prowadzi to do wniosku, że wszystko jest energią, wibracją i wirowaniem; jest informacją, a więc idąc dalej jest INTELIGENCJĄ. **Bądźmy więc dalej konsekwentni i przyznajmy, że nie dosyć, że układ**

²⁷ Osobiście pozwalam sobie nie wierzyć w Big Bang ani Boską Cząstkę. Ludzie w swej naturze chcieliby wiedzieć, gdzie jest czegoś początek i koniec, ale kto odpowie mi na pytanie, jak się to ma do pojęcia Nieskończoności.

słoneczny przypomina budowę atomu, to jego składniki muszą być inteligentne i „żywe”. A więc nie tylko my jesteśmy żywi, żywa jest Ziemia, żywe jest Słońce itd.

Idźmy dalej. Czy czasem wybuchy wulkanów, trzęsienia ziemi, tsunami nie są wypryskami, katarem czy czkawką Ziemi w obronie przed nami, wirusami i bakteriami na jej ciele? A Słońce zachowuje się podobnie. Gdy jego „układ elektronów” ulega zakłóceniom, wprowadza porządek wybuchami „gniewu”. Jesteśmy drobkami całości, może nawet mniejszymi w proporcji do wszechświata niż cząstki subatomowe do atomu i dlatego wykazujemy trochę więcej pokory i uległości dla Uniwersalnej Inteligencji. **Nie rządźmy naturą, innymi zwierzętami, kosmosem i nigdy nie będzie nam to dane. Jednocześnie bierzmy z niej (Uniwersalnej Inteligencji) co potrafimy i cieszymy się tą chwilką czasu jaką mamy w naszym życiu materialnym.**

Każdy człowiek ma świadomość (niestety w różnym stopniu) i osobowość a organizacja jest tylko tak dobra jak jej ludzie i również ma swoją osobowość²⁸. Nasuwa się więc wniosek, że tak jak i my jest fraktalna. Jeśli, w takim razie, wiemy już tak dużo o fraktalach to dajmy sobie w końcu spokój z traktowaniem organizacji jak sterowalnej maszyny.

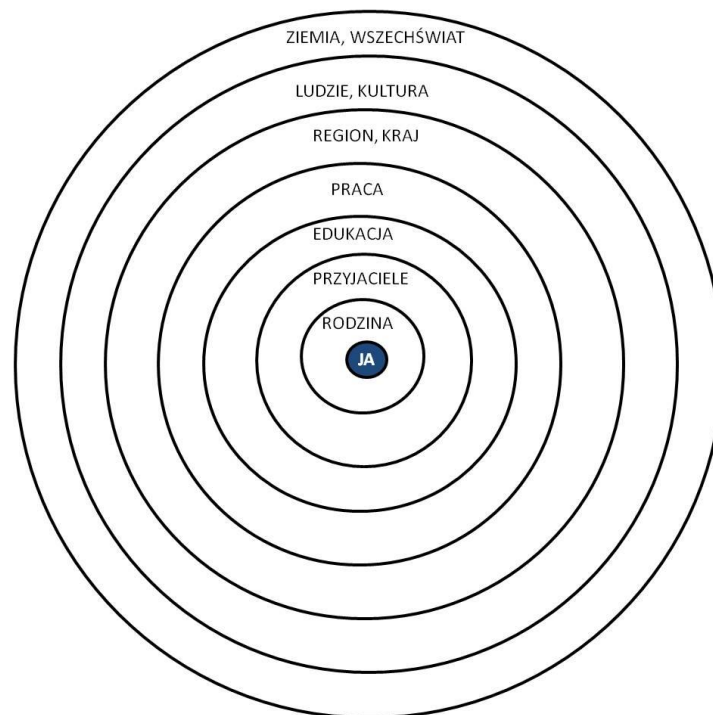
„Chaos”²⁹ doskwiera nam bardzo w obecnym czasach. Samoorganizacja (fraktalne organizowanie się) daje umiejętność zachowań w takim środowisku. My Polacy nie mamy ani bogatych źródeł energii, ani marek liczących się w świecie, ale możemy być najlepsi w organizowaniu się, czyli być dostosowanymi do obecnych czasów. Zróbmy to i w ten sposób przedłużmy, niedawno uzyskany, okres powodzenia dla naszego kraju, dla naszych dzieci i wnuków.

²⁸ Dlatego w Organizacji Fraktalnej musimy mieć społeczność firmową.

²⁹ W gruncie rzeczy jest to przecież chaos pozorny.

Przekonania, paradygmaty – Paradygmat Kartezjusza

Idąc przez życie nie jesteśmy w stanie uniknąć wpływu na nas uwarunkowań zewnętrznych. Zapożyczamy więc czyjeś przekonania, wierzenia i posługujemy się utrwalonymi paradygmatami. Nasze narodziny to jak kamień rzucony w wodę. Wywołujemy fale, które w trakcie naszego życia wchodzą w interakcje z nami i powodują, że stajemy się w sensie ogólnym bogatsi, ale również mogą być dla nas obciążeniem poprzez nabyte w/w przekonania, wierzenia, stereotypy, paradygmaty³⁰ czy religijne dogmaty. Należy sobie zdawać z tego sprawę i nie pozwolić się nimi ograniczać.



Poniżej pozwolę sobie pokazać niektóre konsekwencje i ich wpływ na nas obowiązującego do dzisiaj w nauce paradygmatu Kartezjusza.

Paradygmat, szczególnie w nauce, może być brzemienne w skutki, gdy stanowi punkt wyjścia i podstawę rozumienia całej rzeczywistości i, co za tym idzie, całej cywilizacji. Historycznym przykładem takich skutków był paradygmat Ptolemeusza w astronomii dający Ziemi centralne miejsce we Wszechświecie. Minęły wieki zanim Kopernik umożliwił prawidłowy rozwój astronomii wyjaśniając reguły rządzące układem słonecznym. Podobne skutki spowodował Newton w fizyce i mechanice i dopiero fizyka kwantowa, choć rozumiana przez tak niewielu, wprowadziła bardzo istotną korektę do założeń Newtona. Do tej pory jednak nie wiadomo, co to właściwie jest grawitacja.

Paradygmat mechanistyczny, reprezentujący filozofię materialistyczną, powstał w wyniku rewolucji naukowej XVI i XVII wieku, związanej z odkryciami Kopernika, Galileusza, Keplera i Newtona. Od tego czasu nauka znalazła oparcie na nowej metodzie badawczej, opartej na matematycznym opisie przyrody i analitycznej metodzie (redukcjonizm) zapoczątkowanej przez Kartezjusza. W wyniku jego przemożnego wpływu paradygmat ten jest dziś widoczny praktycznie w każdej dziedzinie naukowej, od matematyki, fizyki i mechaniki poczynając, poprzez biologię i chemię, na psychologii i medycynie kończąc.

³⁰ Paradygmat – przyjęty sposób widzenia rzeczywistości; wzorzec, model.

A tak zwana cywilizacja zachodnia jest tym paradygmatem najmocniej zainfekowana. Jesteśmy zdeterminowani przez kulturę, która hołduje obowiązującej nauce i wierzy, że jest ona w pełni obiektywna. Przyjmujemy, że wszystko, co posiada etykietkę naukowości musi być prawdziwe. Pomija się jednak fakt, że współczesna nauka jest ograniczona przez kulturę przepełnioną systemem wzajemnych uzależnień.

Traktowanie przyrody jako maszyny, co było konsekwencją stosowania paradygmatu mechanistycznego, gwałciło podstawowe rozróżnienie tego co naturalne a co sztuczne. Propagatorzy tej filozofii twierdzili, że tak sztuczne jak i naturalne powinny być jednakowo badane, bo są jednakowo działające. Zegar zaś stał się ulubioną konstrukcją mechaniczną, której cechy służyły do modelowania świata naturalnego i ulubioną metaforą filozofii mechanistycznej. Zegar był jednak dobrą metaforą, bo był mechanizmem skomplikowanym, a choć nieożywiony imitował złożone i celowe działania istot rozumnych, był np. wzorem regularności, jaką też obserwowano w przyrodzie. Maszyny dostarczały wzorca, jaki jest właściwy kształt i zakres wiedzy o przyrodzie.

Mechanicyzm przeciwstawiał się wprost twierdzeniu, że przyrodzie i jej twórcom przysługują cele, intencje i uczucia. Mechanicyzm zwalczał założenie filozofii naturalistycznej, wedle której wszelka materia jest ożywiona. Częścią mechanistycznego credo był pogląd, że wszystkie zjawiska przyrody dadzą się ostatecznie wyjaśnić przy pomocy zwykłych mechanicznych przyczyn materialnych.

Z drugiej strony świadome stanowisko redukcjonistyczne³¹ postulujące badanie prostych cech zjawisk, by w oparciu o tak nabytą wiedzę próbować wyjaśniać zachowania bardziej złożone jest jedną z najbardziej płodnych koncepcji współczesnej nauki. Niemal w każdej dziedzinie naukowej, a zwłaszcza w naukach ścisłych, koncepcja ta znajduje swą realizację i przynosi wymierne i stosowne rezultaty.

Podejście redukcjonistyczne, postulując swój program badawczy, pomija, czy raczej odsuwa na drugi plan te własności układów złożonych, które nie znajdują odbicia na niższym poziomie organizacji układu, jak na przykład te cechy, które są wynikiem wyłącznie organizacji elementów, i są w pewnym zakresie niezależne od ich budowy. Jako przykład można tu podać jaźń czy świadomość, problem opisu funkcjonowania mózgu, próby opisu złożonych układów jak system pogodowy, systemy ekologiczne itp. O ile działanie ciała Kartezjusz też wyjaśniał przez odwołanie się do przyczyn czysto mechanicznych, o tyle wola, sądy moralne, myślenie (szczególnie abstrakcyjne) czy wyobrażenia miały wynikać z połączenia w człowieku materii i duszy. Kartezjusz wręcz „odkrył” siedlisko duszy, która, jego zdaniem, ulokowała się w szyszynce (Pineal Gland).

Według niektórych źródeł twierdzi się, że bał się losu Galileusza po jego konflikcie z kościołem chrześcijańskim i dlatego celowo rozdzielił materię od duszy (umysłu).

Powstał w ten sposób swoisty „pakt” między światem nauki a kościołem, według którego nauka miała zajmować się materią, czyli tym co możemy rozpoznać naszymi pięcioma zmysłami, a Kościół przejął władzę nad wszystkim co pozazmysłowe a w tym nad duchowością. Podzielone zostało nierozdzielne – materia i umysł (ciało i dusza).

³¹ Redukcjonizm – pogląd w filozofii nauki, stanowisko metodologiczne przyjmujące, że możliwe i właściwe jest wyjaśnienie i opis własności złożonego układu poprzez opis i wyjaśnienie zachowania jego części.

Jednocześnie została zdjęta z naukowców odpowiedzialność za badanie 99,99999...%³² przestrzeni wszechświata.

A wszechświat nie jest próżnią. Einstein zaprzeczał istnieniu eteru, ale jednocześnie twierdził, że absolutna próżnia istnieć nie może³³. Materia stanowi 0,00000...1% przestrzeni wszechświata i tym obszarem, z uporem godnym lepszej sprawy, zajmują się odtąd naukowcy. Zachowujemy się jak mikroskopijne pajęczaki (roztocza) studiujące swoje środowisko dywanu i wyciągające z tego wnioski co do reguł rządzących całym wszechświatem.

Powszechnie uważa się, że matematyka i fizyka są królowymi nauk. Radykalny postęp w tych naukach rozpoczął się od Kopernika i Galileusza i przyspieszał następnie w postępie geometrycznym. Idea atomów (niepodzielnych elementów) pojawiła się już w starożytności (Indie, Grecja). W XVII i XVIII wieku chemicy potwierdzili te przypuszczenia, identyfikując pierwiastki chemiczne. Na początku XX wieku fizycy odkryli wewnętrzną strukturę atomów, pokazując tym samym, że są one podzielne. Dla zjawisk zachodzących wewnątrz atomów konieczne jest stosowanie mechaniki kwantowej, gdyż mechanika klasyczna nie daje poprawnego opisu.

Fizyka kwantowa została zdefiniowana w 1925 roku (Heisenberg i Schrödinger) po opublikowaniu prekursorskich prac teoretycznych Einsteina i Bohra. Wraz ze szczególną teorią względności mechanika kwantowa jest obecnie podstawą opisu wszelkich zjawisk fizycznych. W świecie wewnątrzatomowym wiedza o jednym wyklucza jednak wiedzę o czymś innym – zasada nieoznaczoności³⁴. Dlatego fizyka kwantowa nie może być opisana zmysłami. Naukowcy wydają się tego nie dostrzegać i uparcie brną w coraz większą szczegółowość poszukując „boskiej cząstki” i wydają na to setki miliardów z pieniędzy podatników. Bardziej efektywne wydaje się odwołanie do mistyki i intuicji, a więc holistyczne podejście do świata w przeciwieństwie do mechanistycznego spojrzenia Kartezjusza i Newtona.

Prawdą jest, że stosowanie tego paradygmatu w matematyce, mechanice czy inżynierii przyczyniło się do wielu osiągnięć. Mechanistyczny obraz świata umożliwił rozwój technicznych dziedzin, zwłaszcza elektroniki, informatyki, transportu oraz telekomunikacji i multimedii. Mechanistyczne ujmowanie biologicznego życia również doprowadziło do odkrycia wielu istotnych zależności przy badaniu żywych organizmów. Mamy już nawet „śladowe” połączenie umysłu z materią³⁵.

Jednak stosowanie tego paradygmatu (świat jest maszyną) do wszystkich dziedzin naukowych, oraz zakorzenienie go w powszechnie, przez kulturę Zachodu, przyjętych formach myślenia i postrzegania, przyczyniło się do wielu szkód tak na polu ekologii, w

³² Taką liczbę przedstawia Nassim Haramein, biorący pod uwagę pustkę atomów (masa jest tylko w protonie), w odróżnieniu od konwencjonalnego podejścia mówiącego o relacji materii do całej przestrzeni jako 4% do 96%.

³³ Jak dotąd udowadnia to najlepiej Efekt Casimira pokazujący, że próżnia wypełniona jest ogromną ilością cząstek wirtualnych, które pojawiają się i niemal natychmiast znikają dzięki fluktuacjom kwantowym.

³⁴ Zasada nieoznaczoności Heisenberga mówi, że istnieją takie pary wielkości (np. położenie i pęd cząstki atomowej), których nie da się jednocześnie zmierzyć z dowolną dokładnością. Akt pomiaru jednej wielkości wpływa na układ tak, że część informacji o drugiej wielkości jest tracona. Zasada nieoznaczoności nie wynika z niedoskonałości metod ani instrumentów pomiaru, lecz z samej natury rzeczywistości.

³⁵ Ponieważ myśl jest energią to wykorzystano tę możliwość z sukcesem do sterowania protezą nogi.

naukach medycznych, jak i w przedmiocie mego zainteresowania czyli metodach organizowania się ludzi.

Produktem ubocznym panowania w kulturze zachodniej (i już nie tylko) paradygmatu Kartezjusza jest powrót i wzmocnienie przeświadczenia o słuszności antropocentryzmu³⁶.

Religia judeochrześcijańska, wykorzystując mechanistyczne założenia i chcąc (prawdopodobnie w dobrej wierze?) obarczyć człowieka odpowiedzialnością za przyrodę, ustanowiła nad nią jego władzę pozwalając w ten sposób traktować wszystko co żywe jako zasoby do wyłącznej jego dyspozycji i twierdząc jednocześnie, że tylko życie człowieka powinno podlegać pełnej ochronie. Brzemienne tego skutki są szczególnie widoczne w ekologii. Ziemia może w sposób zrównoważony utrzymać od 2 do 3 miliardów ludzi, a już jest nas około 7 miliardów. A przecież każdy z nas ma niezaprzeczalne prawo do otoczenia się co najmniej 1m³ betonu z wiadomymi skutkami. Miernik zagęszczenia populacji dla ludzi jest przez specjalistów ustalony na 9 miliardów. Podchodzimy więc niebezpiecznie blisko do granicy, za którą może oczekiwać następny³⁷ kataklizm.

Nicznym nieograniczony rozwój przemysłu powoduje rabunkową gospodarkę zasobami. Lasy, albo są wypalane, albo służą jako śmietnisko. **Na zwierzęta już nie polujemy dla pożywienia, tylko produkujemy je barbarzyńsko jako mięso. Psy, koty i inne udomowione zwierzęta służą nam jako zabawki, które można wyrzucić, gdy się zużyją³⁸.** Zaś w dziedzinie organizowania się ludzi ciągle króluje system nakazowy (hierarchia, uprzedmiotowienie pracowników), a kościół, poprzez podział na owieczki i pasterzy, wspiera hierarchie przyczyniając się w ten sposób do utrzymywania nierówności społecznych i utrwalenia piramid organizacyjnych.

Wróćmy jeszcze na chwilę do „paktu”. Kościół, mający ogromną procentową przewagę (ma w dyspozycji 99,99999...% przestrzeni wszechświata) wykorzystuje to i bez żenady wkracza na poletko przeznaczone dla nauki. Ciało, a więc i wszystkie jego komórki, ze względu na swoją materialność powinny być przecież, choćby teoretycznie, w gestii naukowców. Mamy jednak problem momentu połączenia ciała z duszą (jeśli takowa istnieje) i jej oddzielenia się. Św. Augustyn twierdził, że dusza łączy się z ciałem po 40 dniach od zapłodnienia. Zgadza się to o dziwo ze zdaniem medycyny, która stwierdza, że zapłodnione jajo zagnieżdża się prawidłowo w macicy po 6 tygodniach. W temacie opuszczenia ciała przez duszę zdania są podzielone; jedni twierdzą, że opuszcza ciało w momencie ustania akcji życiowych a inni, że nawet dopiero po trzech dniach.

W ostatnich latach kościół prowadzi zdecydowaną i ekstremalnie dogmatyczną krucjatę, którą nazywa ochroną życia ludzkiego. Dotyczy to głównie aborcji i eutanazji. Stwierdza autorytatywnie, że życie (wstąpienie duszy w ciało) ma miejsce już w pojedynczej komórce i żąda absolutnego zakazu przerywania ciąży. A jesteśmy przecież formami „żywej” energii i, tak jak inne formy życia (np. zwierzęta, drzewa), zgodnie z prawem naturalnym, mamy prawo do przetrwania, obrony własnego jestestwa i godnego życia. Kościół jakby

³⁶ Antropocentryzm - pogląd, według którego człowiek jest ośrodkiem i celem świata, a wszystko w przyrodzie dzieje się ze względu na niego; interpretacja świata wyłącznie z punktu widzenia doświadczenia ludzkiego.

³⁷ Mamy coraz więcej dowodów na to, że mieliśmy już do czynienia z cyklicznymi kataklizmami.

³⁸ Nie kto inny a właśnie Karol Wojtyła (jak przykro!), w dokumencie "Miłość i odpowiedzialność" stwierdza, że osoba jest jedynym bytem w świecie, jest "kimś", podczas gdy wszystkie inne byty są "czymś". Ten jednostronny i ślepy antropocentryzm jest przyczyną wszelkiego zła, jakie wyrządzane jest przyrodzie i kryzysu, który dotyka samego człowieka.

zapominał, że twierdzi, że Bóg stworzył ludzi na swój obraz (Księga Rodzaju 1:26), a więc podobnie jak Bóg mamy wolną wolę i mamy prawo się bronić (np. przed niechcianą ciążą). A autorytatywne stwierdzenie o nadrzędności gatunku ludzkiego nad przyrodą jest sądem we własnej sprawie. Manipulujemy przyrodę ingerując w genetykę, wycinamy lasy, regulujemy rzeki. Bez jakiegokolwiek żenady dokonujemy sterylizacji i eutanazji zwierząt. Niczym nieograniczony przyrost gatunku ludzkiego powoduje groźne konsekwencje zakłócając harmonię natury. Ziemia ma istnieć również dla przyszłych pokoleń, a więc będąc tego świadomi nie możemy skazywać naszego potomstwa na mizerne życie i nieszczęścia.

Odnosnie transplantacji występują również kontrowersje. Np. niektóre odłamy religii judeochrześcijańskiej uważają ciało, które powinno być tylko pojazdem dla duszy, za równie święte i nie zezwalają na transplantacje. Główny nurt tej religii dopiero w wyniku wpływu papieża Jana Pawła II zaaprobował tę metodę ratowania życia człowieka.

Wygląda na to, że obecna twarda postawa hierarchii kościelnej w tych kwestiach ma bardziej podłoże polityczne niż teologiczne, gdyż spadek ilości duszyczek zasilających tacę jest przedmiotem dużego jej zmartwienia. Zaś w rozmyciu podziału ciała i duszy politycy odkryli świetną okazję zajmowania się tematem zastępczym, z którego nie mogą być rozliczeni.

Zafascynowany Kartezjuszem był Frederick Taylor twórca naukowej organizacji pracy. Jego przemysłowa umożliwiła radykalny postęp w wydajności. Taylor opracował metodę chronometrażu; analizował nie tylko operacje w procesie wytwórczym, ale również czynności i wręcz ruchy. W ten sposób, uzyskując bardzo wysoką efektywność, przyczynił się głównie do traktowania przedmiotowo pracowników upodabniając ich w ten sposób do robotów. Jego wpływ na metody organizacji pracy jest tak silny, że choć obserwujemy zwiększoną radykalnie świadomość i wiedzę pracowników oraz pracodawców, to trwa to do dzisiaj, choć minęło już prawie sto lat od jego śmierci.

Podobnie redukcjonistyczny z natury charakter ma organizacja wiedzy naukowej. **Strategia sceptycyzmu kartezjańskiego „od ogółu do szczegółu” doprowadziła do rozczłonkowania nauk i wiedzy. Obecnie obowiązujący podział w organizacji nauk rozróżnia: nauki humanistyczne, przyrodnicze i społeczne. Medycyna, w formie nauk medycznych, oddzieliła się całkowicie od tego podziału a psychologia, może ze względu na jej mechanistyczną paranaukowość, pozostała w przedziale nauk społecznych.**

Rozpatrzmy przykład medycyny, ponieważ żadna rzecz nie jest tak ściśle związana z doczesnym dobrem ludzi jak nasze zdrowie. Po pierwsze, nauki medyczne nie są zakwalifikowane do nauk humanistycznych, co już świadczy o jakimś nieporozumieniu, gdyż słowo humanitarny oznacza - wykazujący troskę o człowieka, jego potrzeby, mający na celu jego dobro; ludzki. Nie należą też do nauk przyrodniczych. A czyż my nie jesteśmy częścią przyrody?

Medycyna holistyczna zakłada, że leczy się człowieka a nie jego choroby. Każdy człowiek ma swoje indywidualne potrzeby zdrowotne. U każdego z nas inaczej wygląda kombinacja genetyki, osobowości i biochemii. Odmienny jest także nasz styl życia, bagaż życiowych doświadczeń. Zatem poszukując skutecznego rozwiązania naszych problemów zdrowotnych trzeba pamiętać o tych indywidualnych uwarunkowaniach.

Na studiach medycznych główna uwaga jest przywiązywana do szczegółowej znajomości budowy człowieka dzieląc go na kawałki aż do atomów. Umożliwia to oczywiście wiele

osiągnąć w chirurgii i usunięcie zagrożeń wielu chorób, głównie przez zwrócenie uwagi na rozsądną³⁹ higienę, ale jednocześnie sugeruje, że każdą dolegliwość można usunąć przepisując „pastylki”. Wielu lekarzy dało się wpędzić w tę pułapkę i stali się rzemieślnikami – „pastylkarzami”. Pozostaje więc pytanie, - Czy na pewno obecna medycyna zachodnia ma na celu dobro człowieka? A może tylko dobro przemysłu farmaceutycznego?

Polscy emeryci wydają już więcej pieniędzy na leki niż na jedzenie i w ten sposób finansują, wypełniające programy telewizyjne, reklamy „leków” uzdrawiających wszystkich od stóp do głów. A ponieważ żyjemy w świecie rządzonej przez pieniądze to urzędnicy z NFZ (Narodowy Fundusz Zdrowia) decydują, prawdopodobnie przy pomocy chronometrażu Taylora, ile minut ma prawo poświęcić lekarz by „wyleczyć” pacjenta przepisując mu pastylki.

Występuje również tendencja do uśredniania wzorców poprzez korzystanie z osiągnięć matematyki a w tym statystyki. Przykładem niech będzie cholesterol⁴⁰. Stworzenie wzorca prawidłowego poziomu cholesterolu we krwi nie dosyć, że powstało na bazie badań na już niezdrowej populacji (zanieczyszczenie środowiska, wpływy cywilizacyjne), to dodatkowo nie uwzględnia różnic między ludźmi. Podobnie traktuje się ciśnienie krwi. Wszyscy powinniśmy spełniać wzorzec 120/80⁴¹, a gdy śmiemy go nie spełniać, to aplikuje się nam pastylki do końca życia. W psychologii zaś uznano arbitralnie, kto jest normalny a kto nie i z równą ochotą „pastylkuje” się tych odbiegających od „normy”.

Nie należy stąd wnioskować, że paradygmat mechanistyczny jest z gruntu nieprawidłowy i nie nadaje się do badania rzeczywistości. Otworzył on przecież nowe horyzonty w poznawaniu fizycznego świata i przyczynił się do znacznego rozwoju nauki i techniki. Problem leży jednak w tym, że po prawie czterystu latach stosowania tego paradygmatu okazało się, że zupełnie pomija on cały szereg bardzo istotnych zależności i kompletnie nie przystaje do potrzeb XXI wieku; wieku globalizacji, podboju Kosmosu, rewolucji Internetu (rozpowszechnieniu wiedzy), konfliktu kultur i religii, zagrożeń terrorystycznych, by wyliczyć tylko kilka wyzwań stojących obecnie przed populacją ludzką.

Paradygmat mechanistyczny czy kartezyjański, nie bierze pod uwagę tego, że żyjemy w świecie globalnie współzależnych zjawisk biologicznych, psychologicznych, społecznych i środowiskowych. Dla opisu wzajemnych zależności między tymi sferami potrzebne jest podejście systemowe lub holistyczne, czyli podejście nastawione nie na zagłębianie się w najdrobniejsze szczegóły poszczególnych elementów badanego przedmiotu, lecz na znalezieniu wszelkich możliwych zależności, jakie łączą ten przedmiot z pozostałymi elementami systemu, w ramach którego funkcjonuje.

Czy mamy sygnały o odejściu od filozofii mechanistycznej i zrozumieniu, że nie tędy droga? Edukację powinno się prawdopodobnie rozpocząć od przedszkola, gdyż na uczelniach mamy już zakorzenione w podświadomości przekonanie o przewadze materii nad duchem. A o jakości tej edukacji najlepiej świadczy nazwa - Instytut Inżynierii Zarządzania - w jednej z

³⁹ Nadmierna higiena to trwałe pozbawianie się ochrony własnej, współpracującej z nami w miarę harmonijnie, flory bakteryjnej i „zapraszanie” obcych bakterii, z którymi nasz system immunologiczny nie wie jak walczyć.

⁴⁰ Organiczny związek chemiczny. Jego pochodne występują w błonie każdej komórki zwierzęcej, działając na nią stabilizująco i decydując o wielu jej własnościach. Cholesterol jest niezbędny do prawidłowego funkcjonowania organizmu i pochodzi zarówno ze źródeł pokarmowych jak i biosyntezy. Ustalono, że stosunek cholesterolu produkowanego przez wątrobę a spożywanego w jedzeniu wynosi 2 do 1. Jednak wysiłek zmniejszenia tzw. złego cholesterolu skoncentrowany jest tylko na pożywieniu.

⁴¹ Neurolodzy już oprotestowują ten standard, gdyż zbyt niskie ciśnienie zakłóca prawidłową pracę mózgu.

bardzo poważnych państwowych uczelni. A więc organizowanie się ludzi powinno odbywać się według zasad mechaniki! Dalszy komentarz nie jest tu potrzebny.

Efekt rozdziału dziedzin naukowych i co za tym następuje niekompletności edukacji można zauważyć u wielu absolwentów uczelni humanistycznych, którzy uważają, że niezajomość podstaw chemii, matematyki czy fizyki uszlachetnia tzw. intelektualistów. Inżynierowie z kolei często robią błędy ortograficzne a ich zasób wiedzy humanistycznej pozostawia wiele do życzenia.

Wspomniałem powyżej, że powinno się inaczej edukować począwszy od przedszkola. Takim przykładem zdobywających coraz szerszy aplauz jest ruch szkół waldorfskich. Szkoły takie są częścią pełnego cyklu nauczania od przedszkola po szkołę średnią. W uczniach wspierają indywidualne osiągnięcia, zrównoważony rozwój umiejętności intelektualnych, artystycznych, praktycznych i społecznych. Uczy się zdobywania indywidualnego sądu i umiejętności rozróżniania. Szkoły waldorfskie mają własny program nauczania niezależny od programów państwowych. Nie wyróżniają żadnego ze światopoglądów. Klasa jest prowadzona przez tego samego nauczyciela-wychowawcę przez 6 lat (w Europie 8 lat). W czasie lekcji głównej nauczyciel uczy dzieci w formie 4 - tygodniowych cykli tematycznych, rozwijając zdolności odczuwania, wyostrzając zmysły poprzez uwrażliwienie na barwy, zapachy, nastroje i dźwięki w przyrodzie, unikając abstrakcji.

Na lekcji głównej dzieci uczą się pisania i czytania, liczenia, wiedzy o najbliższym otoczeniu, o języku ojczystym, matematyki i geometrii, geografii, historii, biologii, fizyki i chemii. Ma to odpowiednik w obecnie obowiązującym w Polsce państwowym systemie nauczania zintegrowanego. Nauczyciele-specjaliści uczą tylko języków obcych, zajęć praktycznych, muzyki i eurytmii, gimnastyki i religii. W szkole nie stosuje się w ogóle ocen cyfrowych. Od klasy 1 do 6 (8) obowiązuje ocena opisowa. Rodzice decydują o wyborze rodzaju lekcji religii dla dziecka⁴². Na koniec szkoły uczeń pisze pracę dyplomową na wybrany temat.

Zajęcia artystyczne są traktowane na równi z zajęciami z matematyki czy języka ojczystego. Odbywają się w 2 godzinnych blokach. Od pierwszej klasy dzieci uczą się grać na flecie lub lirze, grają w orkiestrach klasowych i szkolnych. Na zajęciach praktycznych robią na drutach, szydełku, haftują i szyją. Na plastyce poznają różne techniki tworzenia: malowanie, rysowanie, grafikę, pracę w glinie i drewnie, ucząc się tworzenia obrazowego. Zamiast gotowych już przygotowanych szablonów do wypełniania tworzą własne prace z różnych materiałów wynikające z ich własnego indywidualnego przeżycia. Nie podlegają one ocenie jakościowej.

Szkoły takie istnieją w większości krajów europejskich, a także w wielu krajach na świecie. Obecnie jest ich około tysiąca. Naucza się w nich zgodnie ze wskazaniami wynikającymi z antropozofii.

Mamy stosunkowo stałe cechy, dyspozycje i właściwości, które można nazwać charakterem czy osobowością. Powstaje pytanie, czy jesteśmy skazani na nią dożywotnio, czy może jednak możemy coś zmienić, by być bardziej szczęśliwymi, by łatwiej adaptować się do zmieniających się warunków.

⁴² Co też jest błędem. O przystąpieniu do określonej religii powinni decydować ludzie już w pełni świadomi, a więc gdy dorosną. Powinno się uczyć o religiach, które stanowią ważną część życia społecznego, a nie wymuszać określonej, jedynie słusznej religii przez wciskanie jej do chłonnych umysłów dzieci.

Charles Haanel, wielki myśliciel i prosperujący biznesmen, około 100 lat temu zajął się tymi zagadnieniami i w książkach „The Master Key System”, „The Chemistry of Mind” oraz „You” wskazywał drogę wyjścia z życiowego klinczu i mimo wszystko osiągnięcia sukcesu. Mimo wszystko, bo jednak mamy odziedziczone cechy charakteru, może nie zawsze tylko po rodzicach, gdyż może jest to wpływ różnych postaci energii, którym podlegamy w momencie narodzin. Charles Haanel mówi o uprzątnięciu zagraconego domu, jakim jest nasza podświadomość i podpowiada jak to zrobić.

Bruce Lipton, biolog i lider w dziedzinie łączenia nauki z duchowością, badając komórki przy pomocy metod klasycznej nauki stwierdził, że możemy wpływać na postać genów własnym umysłem, a więc modyfikować je sami. W książce „The New Biology – Where Mind & Matter Meet” wskazuje na konsekwencje zachowywania wierzeń i przekonań w podświadomości i ich wpływu na nasze zachowania i generalnie na nasze życie.

Mistycy już tysiące lat temu przekonywali o Jednoistości, że wszystko jest Jednym i Jedno jest wszystkim, że „co na górze to i na dole”. Fritjof Capra, fizyk i teoretyk systemów, w książce „The Tao of Physics” namawiał nas byśmy zmienili sposób myślenia, krytykował redukcjonistyczne poglądy Kartezjusza głoszące, że każde zjawisko można poznawać częściami, co pozwala na zrozumienie całości procesu. Capra wskazał na związki między postępem nauki i techniki a tradycją religijno-filozoficzną Wschodu. Jego poglądy przyczyniły się do powstania Głębokiej Ekologii i nowych teorii wskazujących na konieczność reorganizacji naszego życia.

Dlaczego mamy trudności w zrozumieniu i przyjęciu faktu, że jesteśmy produktami paradygmatu mechanistycznego? Wróćmy do Kartezjusza, który tłumaczy to tak, - „Rozsądek jest to rzecz ze wszystkich na świecie najlepiej rozdzielona, każdy bowiem sądzi, że jest w nią tak dobrze zaopatrzony, iż nawet ci, których we wszystkim innym najtrudniej jest zadowolić, nie zwykli pragnąć go więcej, niżli posiadają”. Współcześnie mówi się prościej, że Bóg jedyną rzecz rozdzielił sprawiedliwie a jest to rozum, bo nikt nie narzeka na jego brak.

Głęboka Ekologia nowym paradygmatem?

Myślę, że szkodliwy wpływ na naszą rzeczywistość Paradygmatu Kartezjusza jest wystarczająco udowodniony. Można mieć nadzieję, że ten Jaśnie Nam Panujący ciągle Paradygmat będzie w końcu zdetronizowany, ale ponieważ nie potrafimy żyć bez jakiegoś wyznaczonego kierunku to, co przyjmiemy w zamian? A pilnie potrzebujemy nowego paradygmatu, którym będziemy mogli się wesprzeć w procesie zrozumienia naszej **prawdziwej roli** we wszechświecie i tym samym lepszego zrozumienia nas samych.

Przed nami jednak **jeszcze jedno wyzwanie** i jest nim **antropocentryzm. Ten typ filozofii jest z nami (w tzw. cywilizacji zachodniej) już od tysiącleci i jest równie szkodliwy jak Paradygmat Kartezjusza.** Wyjaśnijmy więc o co chodzi.

Pogląd ten rozwinął się już w antyku. Za prekursorów owego prądu myślowego uważa się greckich filozofów – sofistów. Dalszy rozwój antropocentryzmu nastąpił w okresie odrodzenia. Dzięki temu renesans czerpał z antyku i rozwijał jego filozofię. Podjął i uznał za swoją podstawę hasło Terencjusza „Homo sum et nihil a me alienum esse puto” (Człowiekiem jestem; nic, co ludzkie, nie jest mi obce).

Antropocentryzm oznacza styl filozofowania polegający na przyjmowaniu ludzkiej perspektywy, tzn. analizowaniu wszystkich zjawisk z punktu widzenia odbioru ich przez człowieka i odrzucaniu rozumowań wychodzących poza ludzką percepcję jako poznawczo nieuprawnionych lub pozbawionych praktycznego znaczenia.

W znaczeniu ontologicznym antropocentryzm zakłada, że człowiek jest centrum Wszechświata, który jest celowo tak skonstruowany, aby umożliwić jego istnienie. W skrajnej postaci antropocentryzm przyjmuje, że celem istnienia Wszechświata jest człowiek i że stanowi on ostateczny i najdoskonalszy produkt ewolucji Wszechświata.

Ten pogląd jest wyjątkowo niebezpieczny, gdyż wspierany nawet, choć co prawda w różnym stopniu, przez wielkie umysły jak, między innymi: Martin Heidegger, Jean-Paul Sartre, Kartezjusz, Arthur Schopenhauer czy Fryderyk Nietzsche.

Z drugiej strony trudno jest nie ulegać myśli, że jednak jesteśmy unikalnymi twórcami natury. **Należy tylko spytać dlaczego potrzebujemy antropocentryzmu? Po co? Kto nam zagraża byśmy musieli się bronić⁴³? Czy czasem nie chodzi o to, by bronić się przed oskarżeniami, że jesteśmy szkodliwymi wirusami, nowotworami na powierzchni Ziemi, niszczącymi wszystko wokół nas, podcinającymi gałąź na której siedzimy? Nie jesteśmy cudem natury to natura jest cudem.**

Jeśli prawdą jest, że jesteśmy rozumnym, naczelnym gatunkiem to oczekiwałbym raczej od ludzi umiejętności neutralnego spojrzenia z dystansu na naturę i wszechświat. **To raczej zwierzęta i rośliny broniąc się przed nami powinny potrzebować animalcentryzmu czy plantacentryzmu⁴⁴.**

Wszystko jest Jednym (Jednoistością). Mamy już wiele dowodów na to, że inteligencją⁴⁵, odpowiednią do potrzeby przetrwania i rozwoju, obdarzone jest wszystko w naturze.

⁴³ Z definicji bronić się musi ktoś zagrożony; ktoś kto zwykle ma duży kłopot ze swoją niską samooceną.

⁴⁴ Te słowa chyba wymyśliłem. Nigdzie nie mogłem znaleźć ich definicji.

⁴⁵ Według słownika PWN inteligencja to zdolność rozumienia otaczających sytuacji i znajdowania na nie właściwych, celowych reakcji. A więc jeśli „rozumieniu” nadamy szersze znaczenie, niż tylko ludzkie, to jest oczywistym, że inteligentne jest wszystko w naturze.

Dotyczy to pojedynczych atomów, molekuł, prostych i dużo bardziej złożonych bytów. Woda ma pamięć, minerały nie są martwe - emitują energię. Drzewa i inne rośliny tworzą niezbędną naturze atmosferę ziemską, dzielnie spełniają swoją rolę w łańcuchu żywieniowym, a traktowane przez nas przyjaźnie pomagają nam w leczeniu chorób, ale mogą nas też zabić.

Zwierzęta nie potrzebują czytać Ulisse'a Joyce'a, by przetrwać i rozumieć otaczające je środowisko. Gdy uznają to za konieczne posługują się narzędziami⁴⁶ i potrafią się odpowiednio organizować. W odróżnieniu od ludzi nie zabijają dla przyjemności tylko w celu przetrwania. Zwierzęta potrafią się świetnie bawić, gdy są syte. Pszczoły czy mrówki są najlepiej organizującymi się społecznościami. W przeciwieństwie do ludzi osiągają cele przy minimalnym zużyciu energii.

Gdy jednak wciągnięte w krąg działań człowieka pokazują inne możliwości. Ponieważ człowiek zabezpiecza im podstawowe potrzeby egzystencji, to możemy wtedy zaobserwować umiejętność rozumienia naszego języka⁴⁷, pełne oddanie, bezinteresowną miłość, różnorodność ich osobowości (wręcz światopoglądów).

Np. światopoglądy psa i kota: Pies sobie myśli: Człowiek daje mi jeść, pieści mnie, bawi się ze mną, chodzi ze mną na spacer, mogę spać w jego łóżku — on jest chyba Bogiem!. Kot myśli sobie: Człowiek daje mi jeść, pieści mnie, bawi się ze mną, sprząta moją kuwetę, mogę spać w jego łóżku — chyba jestem Bogiem!.

Pies Hachiko⁴⁸ przez 10 lat wychodził na stację kolejową i czekał na powrót swego przyjaciela i opiekuna. Wystawiliśmy mu pomnik, ale wniosków nie wyciągamy.

Wrócę tu na chwilę do urywków z rozdziału o Paradygmacie Kartezjusza.

„Produktem ubocznym panowania w kulturze zachodniej (i już nie tylko) Paradygmatu Kartezjusza jest powrót i wzmocnienie przeświadczenia o słuszności antropocentryzmu.

Religia judeochrześcijańska, wykorzystując mechanistyczne założenia i chcąc (prawdopodobnie w dobrej wierze?) obarczyć człowieka odpowiedzialnością za przyrodę, ustanowiła nad nią jego władzę pozwalając w ten sposób traktować wszystko co żywe jako zasoby do wyłącznej jego dyspozycji i twierdząc jednocześnie, że tylko życie człowieka powinno podlegać pełnej ochronie. Brzemienne tego skutki są szczególnie widoczne w ekologii. Ziemia może w sposób zrównoważony utrzymać od 2 do 3 miliardów ludzi, a już jest nas około 7 miliardów. A przecież każdy z nas ma niezaprzeczalne prawo do otoczenia się co najmniej 1m³ betonu z wiadomymi skutkami. Miernik zagęszczenia populacji dla ludzi jest przez specjalistów ustalony na 9 miliardów. Podchodzimy więc niebezpiecznie blisko do granicy, za którą może oczekiwać następny kataklizm”.

⁴⁶ Według biologów z University of Oxford kawki potrafią odczytywać informacje z ruchu oczu lub kierunku naszego (ludzkiego) spojrzenia. Wrony potrafią używać kamyków jako narzędzi do podniesienia poziomu wody w naczyniu by móc wyłowić pływające w niej robaki.

⁴⁷ Pies Rico zna nazwy 200 rzeczy, a nowych słów uczy się w ten sam sposób jak ludzkie dzieci. Źródło – magazyn Science z roku 2004, prof. Julia Fischer z Max-Planck- Institut. Linda Jacobs z Zoo w Miami porozumiewa się z orangutanami przy pomocy tabletek; komunikują jak się czują, czy są głodne, grają w gry, rozwiązują łamigłówki i uczą się ludzkiej mowy; wcześniej nauczone były posługiwania się językiem migowym.

⁴⁸ Hachiko czekał w tym samym miejscu nieprzerwanie prawie 10 lat na przybycie swojego opiekuna przy tokijskiej stacji. Doceniając wierność, lojalność i oddanie psa, mieszkańcy Tokio wybudowali obok dworca jego pomnik. W Japonii znany jest jako *chūken Hachikō*, czyli *wierny pies Hachikō*.

„Nie kto inny a właśnie Karol Wojtyła (jak przykro!), w dokumencie "Miłość i odpowiedzialność" stwierdza, że osoba jest jedynym bytem w świecie, jest "kims", podczas gdy wszystkie inne byty są "czymś". Ten jednostronny i ślepy antropocentryzm jest przyczyną wszelkiego zła, jakie wyrządzane jest przyrodzie i kryzysu, który dotyka samego człowieka”.

Za przeciwieństwo antropocentryzmu można uznać idealizm, pogląd wedle którego świat dostępny ludzkim zmysłom nie jest całością rzeczywistości. Prócz tego wymiaru poznawczego istnieją bowiem byty niematerialne, które są wieczne i niezmiennie. Są one dostępne człowiekowi poprzez poznanie drogą rozumowania. Pierwszym znaczącym filozofem głoszącym poglądy idealistyczne był Platon.

Kartezjusz wyznawał idealizm zwany empirycznym. Podzielił on idee na wrodzone, które człowiek dziedziczy z genami, nabyte, które ludzie otrzymują z zewnątrz podczas swojego życia, oraz skonstruowane przez nas samych, które każdy z nas tworzy i im hołduje. Idee wrodzone według Kartezjusza są przekazywane człowiekowi przez Boga, dlatego też cechuje je stałość, niezawodność i prawdziwość. Tak ujęta koncepcja idei wrodzonych, stojących dodatkowo w opozycji do typowo ludzkich idei nabytych, jest swoistą kontynuacją teorii iluminacji św. Augustyna.

Idealizm ontologiczny jest systemem filozoficznym głoszącym realność świata idei i nierealność bądź wtórność świata materialnego w stosunku do idei. W skrajnych postaciach (spirytualizm⁴⁹) odrzuca w ogóle istnienie świata materialnego, uważając go za złudzenie.

⁴⁹ Idealizm propagował też George Berkeley. Idealizm nosił u niego formę spirytualizmu. Aby istniały idee, muszą istnieć umysły, które te idee noszą. Umysły są substancjami, istnieją samodzielnie i są czynne. Bez nich nie mogłyby istnieć idee, jak też nie mogłyby istnieć bez duchów czynnych. Byt idei polega na tym, że postrzegają.

Filozofia Głębokiej Ekologii

Nurt filozofii głębokiej ekologii powstał na początku lat 70., a zainicjowany został przez norweskiego filozofa Arne Naessa (1912-2009). Zrodził się on z wnikliwej obserwacji życia społecznego i kulturalnego na przestrzeni lat 60-tych oraz z dostrzeżenia postępującej degradacji środowiska naturalnego. Niepokój związany z niepostrzeżonym rozwojem cywilizacji naukowo-technicznej (zwanej cywilizacją przemysłową) i postępującym kryzysem globalnym, który objął także kulturę, zrodził potrzebę znalezienia odpowiedzi na pytania o jego przyczyny, zasięg i wpływ na przyrodę oraz człowieka.

Pierwszą i zasadniczą przyczyną zaistniałego kryzysu był (i wciąż jest) sposób postrzegania przez człowieka swojej pozycji względem przyrody i wszelkich jej elementów. Konsumpcyjne podejście do życia, zakładające ciągłe gromadzenie dóbr w imię pozornego podnoszenia standardu życia, dokonuje się przede wszystkim kosztem naszego rozwoju duchowego i psychicznego, a co za tym idzie oddzielenia człowieka jako indywidualnego, jednostkowego „ja” od przyrody jako całości. Tymczasem prawidłowy rozwój jednostki możliwy jest jedynie wówczas, gdy zapewniona będzie jej w tym samym stopniu możliwość rozwoju biologicznego jak i psychicznego oraz duchowego, o których nie może być mowy bez pierwotnego, prawdziwego związku człowieka z przyrodą. **Kondycja naszego życia zależy od kondycji całego środowiska w świecie, w którym żyjemy.** Nie ma miejsca na podział na byty bardziej lub mniej znaczące, nadrzędne lub podrzędne.

Konsumpcyjna kultura człowieka XX i XXI wieku oparta jest na przekonaniu, że człowiek stanowi centrum świata i wszelkie podejmowane przez niego działania powinny być zgodne z jego (niejednokrotnie jedynie doraźnymi) potrzebami. Ten **jednostronny i ślepy antropocentryzm jest przyczyną wszelkiego zła**, jakie wyrządzane jest przyrodzie i kryzysu, który dotyka samego człowieka. Nawet w kwestiach tak szeroko promowanej od kilkudziesięciu lat ekologii (płytkiej ekologii) nie jesteśmy w stanie uwolnić się od ludzkiego punktu widzenia. Brak nam całościowej wizji otaczającego nas świata – jesteśmy wielkimi egoistami, będąc jedynie częścią ogromnej całości.

Głęboka ekologia jest zupełnie innym spojrzeniem na problemy ochrony przyrody, a co za tym idzie życia ludzkiego w jego najpełniejszym wymiarze, niż tzw. płytka ekologia. Wyrasta ona z filozofującego podejścia w analizie problemów ekologicznych opiera się na teorii bytu, teorii wartości i etyce. Takie podejście do spraw właściwej oceny zaistniałego problemu ekologicznego wynika z przekonania, że tylko całościowe objęcie danej kwestii pozwoli na prawdziwe jej wartościowanie (czyli dokonanie jej dokładnej oceny). **Płytką ekologia nie rozważa problemu w sposób filozoficzny, ale tym samym jej punkt widzenia jest powierzchowny, krótkowzroczny a przede wszystkim antropocentryczny. „Postrzega człowieka jako istotę ponad albo poza naturą, jako źródło wszelkich wartości a naturze przypisuje jedynie wartość instrumentalną lub użytkową”.**

Niepowierzchny, dociekliwy i głęboki stosunek do zaistniałego problemu ekologicznego możliwy jest dzięki zaproponowanej przez Naessa metodzie zadawania **głębokich pytań**, takich jak:

- Dlaczego żyjemy tak, jak żyjemy?
- Jakie jest znaczenie życia?
- Jakie są najważniejsze cele w życiu?
- Które z wartości naprawdę, niezbędnie potrzebujemy? A które wartości dotyczą zaledwie komfortu i powierzchownej zabawy?

- Dlaczego niszczymy przyrodę?
- Co to jest właściwy sposób życia?
- Jaka technologia jest najlepsza?

Co to znaczy głębokie zapytywanie? Oznacza to wewnętrzne zaangażowanie w rozwiązywanie istotnych problemów na poziomie wszystkich procesów psychicznych: procesów intelektualnych, postanowień, dążeń, pragnień, itp. Ważne jest by rozważania prowadzić z szerszej, nie tylko ludzkiej perspektywy, gdyż to, co z ludzkiej perspektywy jest możliwe do zaakceptowania i przyjęcia, może być nie do przyjęcia, jeżeli weźmiemy pod uwagę procesy życiowe zachodzące na całej planecie. Chodzi o to by przede wszystkim dogłębnie zastanowić się nad naszym sposobem funkcjonowania na ziemi i postępowania wobec niej.

Podsumowaniem 15-letnich przemyśleń dotyczących zasad ekologii głębokiej przez Johna Muira, Georgea Sessionsa i Arne Naessa było sformułowanie Ośmiu Zasad Ekologii Głębokiej:

1. **Pomyślność oraz rozwój ludzkiego i pozaludzkiego życia na Ziemi są wartościami same w sobie (wartościami immanentnymi, przyrodzonymi) niezależnie od użyteczności pozaludzkich form życia dla człowieka.**

Komentarz Arne Naessa - Każda żywa istota posiada wewnętrzną wartość. Niezależnie od tego, czy w wąskim rozumieniu istota ta jest człowiekowi użyteczna, czy wydaje mu się potrzebna, czy też nie. W każdej żywej istocie zawiera się część nas samych i kiedy mówimy o Jaźni (Jednoistności) przez duże "J" oznacza to, że wszystko co żyje jest częścią nas. Kiedy mówimy o ochronie środowiska, to wprowadzamy podział na nas i coś na zewnątrz *my - środowisko*. Dlatego lepiej jest mówić "ekologia" niż "środowisko". Kiedy myślimy i mówimy w kategoriach ekologii to mówimy o jednym, niepodzielnym systemie, którego częścią jesteśmy, a nie ustawiamy się w roli obserwatora, czy nadzorcy jak to się często zdarza w odniesieniu do ochrony środowiska.

2. **Bogactwo i różnorodność form życia przyczyniają się do urzeczywistnienia tych wartości i same w sobie są wartościami.**

A. Naess - Różnorodność biologiczna życia również posiada wartość samą w sobie. Zapytacie dlaczego mnóstwo form ma mieć wartość, a nie akurat te, które nam się podobają, do których przywiązaliśmy się? A jednak, chociaż komuś może się to wydawać trudne, musimy dostrzec rzeczywistość każdej istoty, każdej roślinki. Kiedy naprawdę ją widzimy, wówczas trudno nam którąkolwiek odrzucić. Dzieci zwykle łatwiej współodczuwają z innymi istotami, mają z nimi bliski kontakt, ale wkrótce wszystko zaczyna zależeć od warunków, w jakich przebywają i od rodziców. Często rodzice postępują w sposób nieuważny, niszcząc i zużywając rzeczy dookoła siebie, traktując przedmiotowo żywe istoty. Chcę przy tej okazji zwrócić uwagę, jak ważną rolę odgrywa edukacja. Jak ważna jest szkoła, która niestety dostarcza mnóstwo bardzo złych przykładów ucząc abstrakcji, wielu biologicznych terminów do zapamiętania, a nic nie mówiąc o cudzie i niezwykłości życia. Bogactwo i różnorodność jest cudem, wartością bez względu na to czy z ludzkiego punktu widzenia wydaje się nam użyteczna, czy też nie.

3. **Ludzie nie mają prawa ograniczania tego bogactwa i różnorodności, chyba że chodzi o zaspokojenie ich żywotnych, istotnych potrzeb.**

A. Naess - My, ludzie, nie mamy prawa zmniejszać bogactwa i różnorodności życia, z wyjątkiem sytuacji, kiedy musimy zaspokoić nasze niezbędne potrzeby życiowe. Czym one

są? Ktoś może powiedzieć, że dla niego koniecznością życiową jest samochód, bo bez niego straciłby pracę. A jednak samochód nie jest niezbędnym elementem życia, ponieważ przez odpowiednią politykę można doprowadzić do sytuacji, w której nie byłby potrzebny.

4. Rozwój pozaludzkich form życia wymaga zahamowania wzrostu liczebności populacji ludzkiej.

A. Naess - Rozkwit życia i kultury człowieka daje się pogodzić z takim obniżeniem. Nasze oddziaływanie na ekosystem jest zbyt duże, zbyt mocno ingerujemy w środowisko naturalne i ta ingerencja musi zostać zredukowana. Jeżeli kraje biedne będą chciały osiągnąć poziom krajów najbogatszych, to może się to stać tylko przy jeszcze dużo większej ingerencji w ekosystem. Tutaj doszliśmy do polityki, ponieważ biedne kraje nie są w stanie zmienić swojej sytuacji bez pomocy krajów bogatych. Kraje bogate powinny więc pomagać mniejszościowym grupom stającym w obronie przyrody.

5. Oddziaływanie człowieka na inne formy życia jest obecnie zbyt duże, a sytuacja ta gwałtownie się pogarsza.

A. Naess - Byłoby lepiej dla ludzi i znacznie lepiej dla wszystkich innych mieszkańców Ziemi, gdyby ludzi więcej nie przybywało. Kwestię tę musimy jednak wyrażać bardzo delikatnie. Słowa te wywołują ogromny sprzeciw i bardzo poruszają ludzi. W związku z tym ja sam przestałem mówić o spadku populacji człowieka. Niemniej jednak potwierdzam, że dla ludzi i wszystkich innych istot byłoby lepiej, gdyby było nas mniej. Dzisiaj możemy sugerować zmniejszenie tempa przyrostu naturalnego. Mowa tu oczywiście o procesie bardzo powolnym i długim. W miarę starzenia się społeczeństw zachodnich należy stwarzać możliwości, by dzieci i ludzie starzy mogli przebywać w pobliżu. Dzieci mogą nas bardzo wiele nauczyć. Również my sami musimy trochę bardziej stać się dziećmi. Pamiętajcie jednak, że ekologia głęboka jest formą troski o świat, roztaczania opieki i nie ma w niej miejsca na żadną rewolucję.

6. Wymaga to poważnych zmian, szczególnie ekonomicznych, technologicznych i ideologicznych. Nowa sytuacja będzie całkowicie odmienna od obecnej.

A. Naess - Wymaga to poważnych zmian politycznych, ekonomicznych, ideologicznych i technologicznych. Punkt szósty mówi o potrzebie zmian polityki światowej.

7. W sferze ideologicznej chodzi przede wszystkim o ograniczenie wzrostu materialnego standardu życia na rzecz jakości życia. Wytworzy się głęboka świadomość różnicy między tym, co ilościowo i jakościowo wielkie.

A. Naess - Zmiana ta powinna iść w kierunku ukazywania wyższej jakości życia w miejsce wyższego standardu, do czego, niestety, dążą współczesne cywilizacje. Mamy skłonność do luksusu, jednakże luksus nie powinien oznaczać kupowania wciąż nowych rzeczy. Luksusem może być nasze właściwe, codzienne życie.

8. Ci, którzy zgadzają się z powyższymi założeniami, powinni czuć się zobowiązani do podjęcia pośrednich lub bezpośrednich działań na rzecz wprowadzenia w życie tych niezbędnych zmian.

A. Naess - Jeżeli zgadzasz się z tym, co było powiedziane wcześniej, wówczas jesteś zobligowany do postępowania, które urzeczywistni twoje poglądy w życiu. Zawsze możesz coś w tym kierunku uczynić, choćby było to coś najmniejszego.

Celem Naessa było ukazanie, że możliwe jest zjednoczenie ludzkich wysiłków w celu ratowania przyrody. Nie jest tutaj istotne z jakich przekonań religijnych czy też filozoficznych wynikają te wysiłki ważne jest jedynie to, by wspólnie podejmować kroki w kierunku ratowania zagrożonego bogactwa przyrodniczego.

Proces skutecznej zmiany osobistej w Pięciu Krokach

Przygotuj scenę

1. **Stwórz atmosferę konieczności działania.** Pomóż sobie zobaczyć potrzebę zmiany i znaczenie natychmiastowego działania.
2. **Pozyskaj niezbędną wiedzę.** Wiedzę o tym kim jesteś i kim mógłbyś być.
Ustal cele do osiągnięcia
3. **Ustal wizję zmiany i strategię dochodzenia.** Zobacz jak przyszłość będzie się różnić od stanu obecnego oraz jak to osiągniesz.
Rozpocznij działania
4. **Spowoduj szybkie efekty.** Zadbaj o jakieś widoczne, jednoznaczne sukcesy tak szybko jak tylko możliwe.
Spowoduj by tak zostało
5. **Stwórz nową kulturę.** Utrzymuj nowe tryby zachowania i upewnij się, że odnoszą sukces, aż staną się rzeczywistą częścią ciebie.

Krok Pierwszy: Stwórz atmosferę konieczności działania.

*Widzimy tak świat, jacy „My” jesteśmy, a nie jaki jest; ponieważ
za okiem, które widzi jest „Ja”*

Anais Nin

*Prawdziwa podróż odkrywania nie polega na szukaniu nowych
krajobrazów, ale na posiadaniu nowych oczu*

Marcel Proust

Dla myszy, ser jest zawsze serem. Właśnie dlatego pułapki są tak skuteczne

Wendell Johnson

Zdrowy rozsądek jest zbiorem uprzedzeń nabytych do wieku osiemnastu lat

Albert Einstein

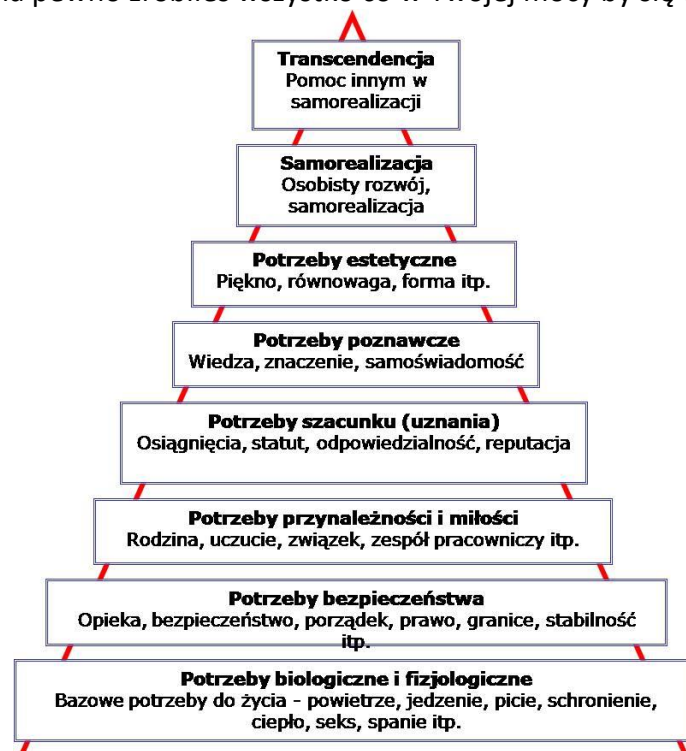
Dyskryminujemy ludzi do tego stopnia, że przestajemy ich rozróżniać

Irving J. Lee

Spójrz w lustro i powiedz czy na pewno jesteś z siebie zadowolony. Jeśli uważasz, że jesteś piękny, zdrowy, inteligentny i przez wszystkich lubiany to, albo tak jest naprawdę, albo spójrz jeszcze raz, ale tym razem uczciwie. Nie bądź Złą Królową. W każdym z nas jest coś do poprawienia. Ile razy myśląc o swoim zdrowiu słuchałeś lekarzy i mediów i obiecywałeś sobie skończenie palenia, picia a może i bicia dzieci? Ile razy obiecywałeś sobie, że nie będziesz przeklinał, polubisz teściową i nie będziesz „zagryziakiem”? Ile razy przekazywałeś sąsiadowi w kościele znak pokoju a po wyjściu szybko zapominałeś o tym? To były mimo wszystko dobre próby i masz szansę na poprawę, ale przestań się ślizgać po powierzchni i zajrzyj głęboko w siebie. Jak myślisz, czy są w Tobie strachy i niepokoje, czy nie oskarżasz innych o swoje niepowodzenia, czy posługujesz się stereotypami w ocenie ludzi i zdarzeń?

Co możesz zrobić?

1. Zapoznaj się z piramidą potrzeb Abrahama Maslowa. Umieszczenie się na niej pomoże Ci wyznaczyć cele do osiągnięcia. Zastanów się czy realizujesz swoje marzenia, a jeśli nie, to czy na pewno zrobiłeś wszystko co w Twojej mocy by się urzeczywistniły?



2. Obiecuj sobie, że tym razem zajmiesz się sobą na serio.
3. Jest całkiem niegłupie polubić siebie takim jakim się jest. W końcu spędzasz ze sobą tak dużo czasu, że mógłbyś otrzymać choć trochę satysfakcji z tego związku.
4. Nie daj się zwieść myśli, że głównie potrzebujesz pieniędzy (choć dla wielu z nas jest to prawdą) i że gdy je będziesz miał to dalej dasz sobie sam radę. To może być niewystarczające.
5. Zacznij od przeczytania rozdziału „Zrozumienie Systemu Uniwersalnego Klucza” i pomyśl, czy nie warto spróbować.

A więc masz niepowtarzalną szansę – nie trać tej okazji - spróbuj!

Wskazówka nr 1: Rozpocznij od pragnienia.

*„Pasja jest energią. Czuj moc, która pochodzi ze skupiania się na tym co ciebie ekscytuje”
Oprah Winfrey*

Zdecyduj wpieryw czego chcesz i jak bardzo tego chcesz. Jak ważne jest to dla ciebie? Jak wielka jest twoja potrzeba? Jak natychmiastowa? To są pytania, które potrzebujesz sobie zadać myśląc twórczo. To może być takie proste pragnienie jak nagła ochota na czekoladę albo większe, jak lepsza praca albo idealny partner. Pragnienie dodaje energii twoim myślom. Im większe twoje pragnienie by coś nastąpiło, tym większa szansa, że się zdarzy.

Oczywiście, dla natychmiastowego pragnienia, jak ochota na czekoladę, potrzebna jest krótka choć intensywna energia. Dla pragnień, które nie mogą zmaterializować się natychmiast, jak lepsza praca albo idealny partner, częściej dawkowana lecz ciągle intensywna energia jest potrzebna. Określenie twojego poziomu pragnienia jest bardzo ważne szczególnie dla myśli, które wymagają więcej czasu by się zmaterializować. Jeżeli to nie będzie coś czego naprawdę chcesz, dokonanie tego będzie trudne.

Zrób sobie ćwiczenie. Wyobraź sobie, że wszystko jest możliwe, że masz nieograniczony potencjał. Spisz wszystko co przychodzi ci do głowy. Pisząc odrzuć wszelkie wątpliwości, że coś może jest nierealne. Zrób to w czasie jednego posiedzenia, ale nie spiesz się. Sklasyfikuj te pragnienia według ich wagi jako „bezwzględnie konieczne”, „dosyć ważne” i „dobrze by było mieć”. To pomoże ci ustawić twoje potrzeby w perspektywie i nie frustrować się próbując osiągać zbyt dużo i zbyt szybko. Możesz, na przykład, wybrać skupienie się na tej najważniejszej potrzebie z twojej listy.

Gdy już określiłeś czego chcesz i dokonałeś klasyfikacji to możesz teraz dowiedzieć się jak bardzo tego chcesz. Generalnie zmanifestowanie pragnienia powinno dać ci uczucie szczęścia i harmonii z otoczeniem. Jeśli nie jesteś tego pewny spróbuj się zorientować co jest tego przyczyną.

1. **Czy ja naprawdę, tak naprawdę tego chcę?** Zadanie tego pytania jest konieczne szczególnie w odniesieniu do „bezwzględnie koniecznego” tematu. Czy twoje marzenie jest twoją pasją? Chociaż pasja nie jest wszystkim w osiągnięciu marzenia to jednak dodaje paliwa do ognia i może być tym, co utrzyma cię na drodze osiągania celu. Nie ulegaj impulsowi zrobienia czegoś wielkiego natychmiast. Daj sobie czas do namysłu zanim rozpoczniesz.
2. **Jak zmieni się moje życie, gdy osiągnę cel?** Czy konsekwencje będą na pewno dobre dla ciebie. A może niektóre z nich nie będą tak korzystne? Może będziesz musiał z czegoś zrezygnować. Na przykład, gdy twoim marzeniem jest piękny dom w wymarzonej okolicy,

możesz mieć utrudniony kontakt z pozostawioną w poprzednim miejscu rodziną i znajomymi. Pomyśl o tym co się zmieni, gdy się przeprowadzisz. Jesteś na to gotów?

3. Czy moje marzenie zgadza się z uznawanymi przeze mnie wartościami? Gdy osiągniesz swoje marzenie powinieneś czuć się szczęśliwy i w harmonii z otoczeniem. Gdy jednak twoje marzenie sprzeciwia się twojemu systemowi wartości nie będziesz się tak czuł. Jeśli nie czujesz się komfortowo z tym co chcesz osiągnąć cofnij się do swoich motywacji. Dlaczego po pierwsze tego chciałeś? Jaką wartość to przedstawia? Patrząc na hierarchię wartości czy nie kłóci się z wartością wyższego rzędu. Jeśli tak jest, lepiej jest się skorygować.

4. Jak to czuję? Pozwól się poprowadzić swojej intuicji, głosowi wewnętrznemu. Wejdź w kontakt z twoimi uczuciami. Jeśli to marzenie jest prawidłowe, odczujesz to. Jeśli nie, zatrzymaj się i spróbuj zrozumieć dlaczego. Te pytania mogą się pojawić w trakcie osiągania celu, gdy zmieniają się okoliczności. Jest ważnym by się zatrzymać, gdy czujesz, że coś jest nie tak i nawet zrezygnować z realizacji marzenia, gdy to konieczne.

Krok Drugi: Pozyskaj niezbędną wiedzę.

Najgłębszym sekretem jest to, że życie nie polega na odkrywaniu, ale na tworzeniu. Nie odkrywasz siebie, tylko tworzysz siebie. W związku z tym nie staraj się dowiedzieć, kim jesteś, staraj się dowiedzieć, kim chcesz być
Neale Donald Walsch

Walsch jest charyzmatycznym pisarzem i warto go słuchać, ale pracę nad sobą trzeba jednak rozpocząć od poznania siebie. Pomóc tu może David Keirsey⁵⁰ i jego klasyfikacja temperamentów.

Co możesz zrobić?

1. Na stronie www.keirsey.com możesz dokonać testu. Możesz również zrobić test przy pomocy książki „Zrozum mnie proszę. Charaktery i typy temperamentów” Davida Keirsey i Marilyn Bates.
2. Pamiętaj jednak, że nie jest to wyrocznia ani usprawiedliwienie dla Twoich brzydkich uczynków. Jest tylko pomocą w lepszym zrozumieniu siebie i innych, i może zwiększeniu ogólnej tolerancji.
3. Gdy dokonasz tego to możesz posłuchać Walscha i rozpocząć pracę nad tym, kim chcesz być. A tu znowu przydaje się rozdział „Zrozumienie Systemu Uniwersalnego Klucza”.
4. Przeczytaj „Książkę o Tobie” oraz „Chemię umysłu” i wracaj do nich po informacje.
5. Rozejrzyj się za innymi publikacjami na temat samorozwoju i konieczności pozytywnego myślenia. Niektóre z nich mogą być pomocne.
6. Przekonaj siebie do końca, że bez zmiany nie osiągniesz wymarzonych celów.

Wskazówka nr 2: Bądź specyficzny.

Nieważne jak dużo mocy, świetności czy energii posiadasz. Jeśli nie skierujesz tego do określonego celu i nie utrzymasz tego, to nigdy nie osiągniesz tak wiele na co pozwalają twoje możliwości
Zig Ziglar

Musisz być bardzo specyficzny w odniesieniu do myśli, które chciałbyś zrealizować. Jeśli dokładnie nie określisz co chcesz osiągnąć, to tego nie otrzymasz. A czasami wynik może być odwrotny od oczekiwań⁵¹.

A więc jak dokładny powinieneś być? Jak tylko możesz. By przeobrazić marzenie w cel musisz być tak specyficzny jakbyś wyznaczał cel, a cel wymaga szczegółów i terminu osiągnięcia. Popatrz na przykłady poniżej:

Marzenie

1. Chcę większego i pięknego domu.
2. Chce być bogaty.

⁵⁰ David Keirsey zaadaptował teorię typów psychologicznych Junga oraz założenia szeroko wykorzystywanej metody oceny typów osobowości Myers–Briggs i na tej podstawie rozwinął swoją praktykę kliniczną.

⁵¹ Jeden mężczyzna potarł znaną lampę, pojawił się dżin i mówi, - Twoje życzenie jest dla mnie rozkazem. Jakie jest więc twoje życzenie? - Chciałbym być pociągający dla wszystkich kobiet, - odpowiedział. Życzenie zostało spełnione i zamienił się w kartę kredytową Visa.

3. Chcę mieć lepszą i lepiej płatną pracę.

Cel

1. Przeprowadzę się do nowego 2-piętrowego domu z sześcioma sypialniami i basenem w marcu 2015 roku.
2. Będę miał na koncie 1 milion złotych 1 kwietnia 2015.
3. Będę pracował w (firma) za 200 tys. zł rocznie od stycznia 2015.

Wyznaczenie dokładnych celów jest wyjątkowo ważne – zmusza cię do przejęcia odpowiedzialności i daje ci uczucie pilnej potrzeby by nie zapomnieć o większej mocy dostarczonej do twoich myśli. Możesz w takim razie spytać, - Jak?

Porównaj cel, który ma termin wykonania z innym, który tego nie ma. Często cel bez terminu wykonania pozostanie w umyśle na zasadzie „kiedyś” a te „kiedyś” nigdy się nie stanie. A więc przeobraź swoje marzenie w cele jak tylko stanie się to dla ciebie jasne.

W wielu przypadkach musisz dokonać rozeznania, np. w odniesieniu do firmy i możliwych zarobków. Gdy to wyda ci się zbyt obciążające powróć do pytania, - *Czy ja naprawdę, tak naprawdę tego chcę?*

Podobnie jak cel zmiany zajęcia również cel wymarzonego domu musi być specyficzny. Powinieneś wyobrazić sobie dokładnie jaki ma być. Wydaje się to być upierdliwe, tak dokładnie wizualizować sobie marzenia, ale jest to konieczne by wyznaczać jasne i sprecyzowane cele. Jeśli masz prawdziwą potrzebę i pasję by tego dokonać, będzie to po prostu proces osiągnięcia celu.

Podobnie powinieneś działać w odniesieniu do obszarów życia jak związków, kariery, pieniędzy, życia duchowego czy wypoczynku.

Uwaga, nie myśl jak będziesz osiągał cele, gdyż może cię to zatrzymać bądź sprowadzić w niewłaściwą stronę i stracisz z pola widzenia główny cel.

Gdy już masz swoje cele na papierze przeczytaj je głośno. Poczuj siłę tych słów. Czy nie czujesz przypływu energii i nowej perspektywy. Spróbuj zrobić to w obecności przyjaciela bądź innej bliskiej osoby.

Wskazówka nr 3: Wizualizuj.

*Gdy wizualizujesz, materializujesz.
Denis Waitley*

Poza koncentracją kluczową jest wizualizacja. Gdy już ustaliłeś specyficznie swoje cele to następnym krokiem jest ich wizualizacja.

Wizualizacja jest procesem celowego, wpierw świadomego a z czasem również podświadomego, tworzenia w umyśle obrazów zrealizowanych już celów. Wizualizacja powoduje, że twoje cele stają się jeszcze bardziej specyficzne, gdyż język mówiony jest zbyt ułomny by oddać prawidłowo rzeczywistość.

Wybranie jednak tylko statycznych obrazów może być niewystarczające. By osiągnąć cel trzeba zasymulować rzeczywistość najlepiej jak to możliwe. Im bardziej realistycznie one wyglądają, pachną, smakują i dają się odczuwać tym większa szansa ich szybkiego zmanifestowania się w rzeczywistości.

1. **Stwórz z twojego celu ekscytujący film.** Jeśli jeden obraz zastępuje tysiąc słów to animowane obrazy a jeszcze lepiej film są tym bardziej skuteczne. Co powinieneś zrobić? Wybierz ze swojej listy jeden cel i wyobraź sobie, że już go osiągnąłeś. Jaka jest sceneria? Jacy ludzie się tam pojawiają? Co się dzieje? Co robisz? Jak się w tym czujesz?
2. Możesz, na przykład, wyobrazić sobie, że wracasz do swojego wymarzonego domu. Właśnie dzień wcześniej wprowadziłeś się tam. Teraz patrzysz z satysfakcją na coś co jeszcze niedawno było tylko marzeniem a teraz jest twoje. Zanim wejdziesz poczujesz zapach ulubionego jedzenia, na powitanie wybiegnie ukochany zwierzak, uściśnie cię żona/mąż, w środku na ścianie wisi ulubiony obraz i stoi twój fotel na biegunach. Film zwykle ma podkład muzyczny. Usłysz to.
3. **Relaks.** Oglądaj swój film w maksymalnie zrelaksowanym stanie, w wygodnym krześle/fotelu. Zamknij oczy i weź kilka głębokich oddechów. Skoncentruj się na każdym mięśniu swojego ciała i zrelaksuj je jeden po drugim. Oddychaj głęboko do czasu aż poczujesz, że jesteś całkowicie zrelaksowany. Relaks ciała i umysłu pozwoli ci lepiej skoncentrować się na oglądaniu filmu.
4. **Wizualizuj wielokrotnie.** Wymagają tego długookresowe cele. Powtarzanie powoduje, że twoja wizualizacja wryje się w twoją podświadomość. Rób to co najmniej raz dziennie przed wstaniem z łóżka lub przed snem.
5. **Zrób/uzyskaj zdjęcia albo rysunki, które pokazują ciebie na tle zrealizowanych marzeń.** By pomóc swojej wizualizacji wytnij zdjęcie krajobrazu (bądź narysuj), w którym chciałbyś przebywać; samochodu, który chciałbyś mieć itp. Nałóż na to swoje zdjęcie. Powieś to w widocznym miejscu, by kłuło cię to po oczach i zmuszało do kontynuowania działań.

Krok Trzeci: Ustal wizję zmiany i strategię dochodzenia.

Zdefiniuj, czego Ci najbardziej w życiu i w pracy brakuje i pomyśl jak sobie możesz pomóc. I tu zła wiadomość. Nie oczekuj, że ktoś Ci pomoże. Nie można za kogoś rozwiązać jego problemów. Nikt nie jest w stanie rozwiązać naszych. To jest bezwzględnie indywidualna sprawa. Osiągnięcie czegokolwiek, w jakiegokolwiek dziedzinie, jest rezultatem działania siły wewnętrznej odkrytej w sobie i wysterowanej do pracy i to musi być wykonane przez każdego z nas dla siebie. Nie ma innej drogi.

Co możesz zrobić?

1. Jeśli zapoznałeś się ze „Zrozumieniem Systemu Uniwersalnego Klucza” i nie odrzuciło Cię takie spojrzenie na rozwój osobisty i samorealizację, to spróbuj następnego kroku. Przeczytaj „System Uniwersalnego Klucza” Charlesa Haanela. Nie zwracaj uwagi na archaiczny język (i może nieporadne tłumaczenie), staraj się uchwycić sens. Ten człowiek, prawie 100 lat temu i bez dostępnej obecnie wiedzy, genialnie rozumiał działanie ludzkiego umysłu i to właśnie od niego zaczęło się tak popularne, choć zwykle powierzchowne, pozytywne myślenie czy autosugestia. Pamiętaj jednocześnie, że ta publikacja Haanela to amerykański produkt komercyjny a więc skoncentruj się na osiągnięciu szczęścia i niezależności finansowej a nie bogactwa dla bogactwa.
2. Jeśli masz problemy w małżeństwie, rodzinie bądź masz niską samoocenę staraj się rozwiązać je w pierwszej kolejności, gdyż determinują Twoje zachowania w pracy – i odwrotnie, jeśli Twoje problemy to praca, zajmij się tym od razu.
3. Jeśli uważasz, że Twoim problemem są pieniądze to pomyśl jak mógłbyś sobie pomóc? Czy będzie to konieczność awansu czy może zmiany zajęcia? Zastanów się, czy raczej tylko oczekujesz by być dostrzeżonym, czy robisz coś by być dostrzegalnym.

I dodatkowo kilka uwag na temat wyznaczanych sobie celów:

- *Klarowność* - Efektywne cele są jasne, wymierne, określone i bazowane na zachowaniu, a nie rezultatach.
- *Wyzwanie* - Cele powinny być trudne wystarczająco by być interesujące, ale nie tak trudne, że nie możesz ich osiągnąć.
- *Zaangażowanie* - Cele cząstkowe powinny być osiągalne i istotne, to znaczy, powinny przyczyniać się w znaczący sposób do osiągnięcia głównego celu.
- *Regularność Reakcji* - Monitoruj Twój postęp w osiągnięciu celów regularnie by utrzymać sens pędu i entuzjazmu i ciesz się Twoim postępowaniem w przybliżaniu się do tych celów.
- *Dostateczny szacunek dla złożoności* - Jeżeli cel wymaga skomplikowanej pracy, upewnij się, że nie żądasz od siebie zbyt wiele. Duża i trudna praca może wymagać nieprzewidywalnie długiego czasu do zakończenia (szczególnie, jeżeli musisz nauczyć się jak wykonać to zadanie w trakcie pracy nad nim).

Wskazówka nr 4: Uwierz.

*Ze względu na zasady aerodynamiki trzymiel nie powinien
umieć latać, ale ponieważ on o tym nie wie więc lata*

Mary Kay Ash

*Jeśli masz niską samoocenę to bądź pewny, że świat nie
podniesie twojej wartości*

Anonim

By spowodować, że twoje marzenia się spełnią, musisz w to uwierzyć. Musisz wierzyć, że wszechświat może ci dostarczyć wszystko, gdyż ma to w obfitości; uwierzyć w moc umysłu oraz, co najważniejsze, uwierzyć w siebie.

Nie daj się zwieść ograniczającym wierzeniom, które mogły się wryć w twój umysł poprzez środowisko w którym wyrosłeś, nauczycieli, starszych ludzi czy rówieśników.

„- Życie musi być trudne; - Musisz komuś odebrać by sam otrzymać; - Ciesz się tym co masz; - Prosić o więcej jest egoistyczne”.

Często również słyszysz. „- To niemożliwe; - Nikt tego do tej pory nie zrobił”.

A sam może wmawiasz sobie. „ - Ja nie dam rady; - Jestem za młody/stary; - Nie jestem w tym dobry; - Nic nie wiem na ten temat”.

By to wszystko zwalczyć potrzebujesz utwierdzać się, że:

Mam specjalną i zadziwiającą moc w sobie (w umyśle) by zrealizować swoje marzenia; mogę zrobić wszystko siłą mojego umysłu; mogę osiągnąć wszystko czego pragnę; mogę łatwo nauczyć się (zdobyć umiejętności) dokonania czegoś czego pragnę.

Wskazówka nr 5. Wsłuchuj się we Wszechświat i działaj.

Każdego dnia masakrujemy nasze najlepsze impulsy. To właśnie dlatego boli nas serce, gdy przeczytamy linie napisane ręką Mistrza i rozpoznajemy je jako nasze własne a przytłumiliśmy je nie wierząc we własną moc

Anonim

Jesteś otoczony ogromną i niezmierną mocą, uniwersalnym umysłem. Wszystko co musisz zrobić to zharmonizować się z tą mocą. By tego dokonać musisz być bardziej uważny na jej przesłania. O jakie przesłania chodzi? To są najczęściej rzeczy, które przyjmujemy naturalnie jako po prostu zbieg okoliczności. Zbiegi okoliczności to najbardziej powszechna forma Uniwersalnego Umysłu by dać ci znać o czymś, co może być ważne dla ciebie.

Weźmy taki przykład. Wizualizujesz sobie jazdę wymarzonym samochodem. Kilka dni później spotykasz znajomego, którego nie widziałeś cała lata. Zaczynasz rozmowę, nie pamiętasz jak do tego doszło, ale dowiadujesz się, że on zna kogoś, kto sprzedaje twój wymarzony samochód po dobrej cenie. Jedziesz do niego i widzisz dokładnie swój upragniony samochód.

Zwróć szczególnie uwagę na tak zwane „przypadki”:

1. **Coś nagle wpada ci do głowy.** Czy zdarza ci się, że osoba, miejsce albo cokolwiek inne nagle, i uparcie, przychodzi do głowy? Rozmawiaj z tą osobą. Jedź do tego miejsca. To może być kluczem do twoich snów.
2. **Coś nagle narzuca ci się.** Idziesz do księgarni albo biblioteki i nagle jakaś książka przyciągnie twoją uwagę. Nie wiesz dlaczego. Po prostu wyskoczyła z całego tła setek innych książek. Przeczytaj to. Jest to najprawdopodobniej wiadomość dla ciebie.
3. **Nagle impulsy.** Jesteś na swojej drodze do domu i nagle masz niewytłumaczalne pragnienie, by pojechać gdzieś indziej. Zrób to. Prawdopodobnie znajdziesz jakieś niespodzianki po drodze. Oczywiście, te nagłe pragnienia nie powinny być mylone z impulsami, szczególnie impulsy kupowania, jak kupienia sukienki albo jakiegoś gadżetu technicznego. Wiesz, dlaczego chcesz te rzeczy. Nagłe impulsy od wszechświata nie mają zwykle uzasadnienia logicznego.

4. **Częsty albo nagły kontakt z pewnymi ludźmi.** Czy kiedykolwiek byłeś na seminarium albo innym zebraniu, gdzie podjąłeś trzykrotnie lub więcej razy niezamierzony kontakt wzrokowy z jakąś osobą? Albo widziałeś jakąś osobę trzy razy jednego dnia w bardzo różnych miejscach? Albo, jak przykład podany uprzednio, spotkałeś przyjaciela albo znajomego, którego nie widziałeś długi czas? Rozmawiaj z tymi ludźmi. Oni mogą doprowadzić ciebie bliżej twojego celu. Wyjątkiem będzie jeżeli jesteś zainteresowany daną osobą i myślisz o niej regularnie albo stale.
5. **Sny.** Czy kiedykolwiek miałeś bardzo żywy, powracający sen? Chociaż interpretowanie snów może być wykrętne i może wymagać analizy eksperta, możesz spróbować zanalizować swój sen przez zadawanie sobie pytań: "Jak się czuję w tym?", "Jak mógłbym to generalnie porównać do mojego życia właśnie teraz? "Czy to ma związek z jakimś wydarzeniem właśnie teraz albo czymś co ma nastąpić?"

Twoje sny mogą nie tylko pokazać ci drogę do twoich marzeń, ale również wskazać na jakieś bloki w twojej podświadomości jak wątpliwości, lęki albo niską samoocenę. Ogólnie, próbujesz rozwinąć w ten sposób swoją intuicję. Z czasem będzie łatwiejsze by wychwytywać jakieś wiadomości od wszechświata.

Krok Czwarty: Spowoduj szybkie efekty.

Po inteligentnym rozważeniu zdecydujesz się na jeden Najwyższy Cel. To może być odległe, ale jest wspianiałym zapewnieniem, że może zostać osiągnięte. Jaki jest twój pierwszy krok? Potrzebna ci jest niezłomna wiara, że osiągnięcie twojego celu jest tylko kwestią czasu. By tak było nie możesz dopuszczać myśli zwątpienia. Wróćmy w takim razie jeszcze na chwilę do procesów myślenia i ich skutków.

Cała nasza wiedza ma swoje początki w naszych percepcjach

Leonardo da Vinci

Kłopot z ludźmi to nie ich niewiedza, ale ich zła wiedza

William Alanson White

Jeżeli myślimy pozytywnie, to możemy cieszyć się pozytywnymi skutkami. Negatywne myślenie może prowadzić do rezultatów, których na pewno nie chcielibyśmy. Tak pozytywne jak i negatywne myśli mogą stać się samospełniającymi się proroctwami. Co oczekujemy może się często ziścić. Jeżeli zaczynasz myśleć, że coś zepsujesz, masz duże szanse, że tak się stanie. Nie będziesz próbować wystarczająco mocno by odnieść sukces, nie przyciągniesz poparcia od innych ludzi i choćby dlatego nie odczujesz wystarczająco dobrych rezultatów.

Pozytywne myślenie, z drugiej strony, jest często związane z pozytywnymi działaniami i rezultatami. Masz nadzieję i wiarę w siebie i w innych, pracujesz i angażujesz się mocno by udowodnić, żeby Twój optymizm się potwierdził. Zarazisz entuzjazmem innych i oni mogą też zabrać się z zapałem do pracy by pomóc tobie. To powoduje, że konstruktywne rezultaty są bardziej prawdopodobne.

Sprowadza się to do tego, że pozytywni, optymistyczni ludzie są szczęśliwsi i zdrowsi i doświadczają więcej sukcesów niż ci, którzy myślą negatywnie. Kluczową różnicą między nimi jest to jak myślą i jak interpretują wydarzenia w ich życiu.

A więc, w jaki sposób myślisz o swoich sukcesach i niepowodzeniach? Czy masz określony wzór myślenia?

Kiedy jesteś świadom tego jak myślisz, możesz podjąć działania by użyć pozytywnych sytuacji na swoją korzyść i zmienić swoje negatywne myślenie. Celem jest myśleć pozytywnie, bez względu na sytuację i zrobić świadomy wysiłek, by widzieć okazje zamiast przeszkód.

Bezustanne negatywne myślenie może spowodować problemy zdrowia psychicznego włącznie z depresją. Gdy techniki myślenia pozytywnego pokazują pozytywny efekt, to są one tylko ukierunkowaniem i nie należy ich traktować jako remedium. Jeśli zaś bezustannie nie czujemy się szczęśliwi to powinniśmy szukać profesjonalnej porady u specjalistów.

Co możesz zrobić?

1. **Za każdym razem, kiedy przyjdzie Ci do głowy negatywna myśl dotycząca Twoich osobistych możliwości, świadomie sformułuj pozytywną myśl, która tę poprzednią „skasuje”** - Norman Vincent Peale⁵².
2. Stań się świadom swoich myśli. Zapisuj je w ciągu dnia.
3. Utwórz silny i żywy obraz tego jak to będzie osiągnąć wymarzone cele.

⁵² Norman Vincent Peale (1898 – 1993). Amerykański pastor protestancki, autor wielu książek, był prekursorem teorii tzw. pozytywnego myślenia.

4. Stwórz oświadczenia, które możesz powtarzać sobie w ciągu dnia. Te stwierdzenia powinny przypominać Ci co chcesz osiągnąć i dlaczego tak się stanie.
5. Zastosuj, poprzez cotygodniowe studiowanie, kurs 24 lekcji z „Systemu Uniwersalnego Klucza”.
6. Praktykuj pozytywne myślenie dotąd, aż automatycznie będziesz myśleć pozytywnie o sobie i o świecie, każdego dnia.

Wskazówka nr 6. Poszukuj wsparcia.

Trzymaj się z daleka od tych, którzy próbują ograniczać twoje ambicje. Mali ludzie zawsze to robią, ale ci wielcy pozwolą ci uwierzyć, że ty też możesz być wielki
Mark Twain

Wsparcie innych ludzi może radykalnie zwiększyć twoją siłę umysłu i przyspieszyć realizację twoich celów. Otocz się ludźmi, którzy cię wspierają i którzy generalnie patrzą na życie pozytywnie. Trzymaj się możliwie z daleka od ludzi, którzy krytykują bądź ośmieszają twoje marzenia bądź w nie wierzą. Staraj się nie spędzać zbyt dużo czasu z ludźmi o negatywnym podejściu do życia. Ich obwinianie wszystkiego, jęczenie i skarżenie się może obniżyć poziom mocy twego umysłu. Jednakże, gdy czujesz się wystarczająco silny i odporny to możesz pobudzić i dźwignąć tych ludzi.

1. **Poproś przyjaciela lub kogoś bliskiego.** Podziel się swoimi marzeniami i celami z ludźmi o których wiesz, że będą cię popierać. Samo wysłuchanie ciebie doda ci energii. Jeśli z jakichś powodów jesteś w dołku skontaktuj się z osobą, która jest gotowa cię wysłuchać i podnieść cię na duchu. Aby uzyskać regularne poparcie możesz poprosić kogoś by był twoim „partnerem w marzeniach”. Wymieniajcie swoje marzenia i postępy w ich osiaganiu oraz wspierajcie się nawzajem, gdy osłabnie impet ich osiagania.
2. **Połącz się z, albo uformuj „grupę marzeń”.** Podobnie jak pomysł „partnera marzeń”, grupa pomoże swoim członkom osiągnąć ich cele. Możecie ustalić, że ktoś przeczyta artykuł albo książkę i przedyskutujecie to na następnym spotkaniu by motywować się nawzajem w osiaganiu celów. Możecie zaprosić szczęśliwą osobę odnoszącą sukcesy by podzieliła się swoimi osiągnięciami.
3. **Poszukaj mentora.** Jeśli znasz kogoś, kto jest szczęśliwy i odnosi sukcesy a szczególnie, gdy posiada wielką moc umysłu, rozmawiaj z nim, poproś o radę. Poproś by podzielił się swoimi sekretami. On będzie więcej niż szczęśliwy by to zrobić. Jeśli chciałbyś uzyskać pomoc regularnie poproś tę osobę by została twoim mentorem. Mentorzy są bardzo pomocni, gdyż mogą dać ci wgląd w proces podejmowania decyzji albo gdy masz problem do rozwiązania.

Poza szukaniem pomocy u innych ludzi powinieneś wspierać siebie przez regularne czytanie motywujących tekstów i uczestniczenie w seminariach, szczególnie, gdy dotyczą mocy umysłu.

Pamiętaj, że nie jesteś sam i że wielu ludzi jest gotowych by ci pomóc i cię wspierać. Naucz się korzystać z ich wsparcia i zauważ, że osiągniesz szybciej swoje cele.

Wskazówka nr 7. Pozostań pozytywny.

Pesymizm prowadzi do słabości, optymizm do siły
William James

By najlepiej pracować powinieneś być w wysokoenergetycznym stanie twojego umysłu. Nie jednorazowo, ale ciągle. Jak powiedzieliśmy uprzednio, gdy więcej myślisz o tym co chcesz

tym bardziej prawdopodobnie i szybciej to otrzymasz. Idealnie powinieneś wizualizować każdego dnia i musisz być w prawidłowym stanie umysłu. Jak tego dokonać? Poprzez myślenie, odczuwanie i pozytywne działanie.

Pozytywna energia = moc. A więc im bardziej jesteś pozytywny, tym bardziej mocne są twoje myśli. Jak podtrzymać ten płomień?

1. **Znajdź coś za co możesz być wdzięczny każdego dnia.** Każdego ranka, gdy się obudzisz podziękuj za dzień. Podziękuj uniwersum za okazję korzystania z życia, za okazję osiągnięcia rzeczy, które chciałbyś mieć. W ciągu dnia popatrz za co mógłbyś być wdzięczny, nieważne jak małe czy duże to jest.
2. **Odśwież siebie w swoim sanktuarium.** Zamknij oczy, oddychaj głęboko i zrelaksuj się. Zobrazuj swoje idealne miejsce, piękne miejsce gdzie czujesz się bezpiecznie i spokojnie. Cokolwiek jest tym miejscem powinno być dla ciebie miejscem odpoczynku. Pozostań tam, aż poczujesz się lekko i energetycznie. Odwiedzaj to miejsce regularnie szczególnie, gdy znajdziesz się w stresie.
3. **Potwierdź codziennie.** Potwierdzenie nie musi być związane z twoim celem, ale powinno być deklaracją dobrych rzeczy w życiu jak „Życie jest piękne” czy „Każdy dzień jest cudowny i pełen niespodzianek”. Możesz również wzmocnić stan i moc umysłu przez stwierdzenie „Mogę osiągnąć wszystko czego chcę, jeśli tylko zechcę” albo „Buduję takie życie jakie chciałbym mieć”.
4. **Szukaj pozytywów w każdej sytuacji.** W każdej sytuacji może być coś dobrego, może nawet wyjątkowa okazja. Pamiętaj, że nie ma przypadków, że wszystko dzieje się z jakiejś przyczyny. A więc, gdy twoje plany ulegną kasacji albo będą musiały być zmienione w ostatniej chwili, nie przejmuj się. Prawdopodobnie jest coś innego przewidziane dla ciebie tego dnia. Uważaj na znaki od Uniwersum. Jeśli znajdziesz się w trudnej sytuacji nie pozwól sobie na negatywne uczucia. Pamiętaj, że negatyw przyciąga negatyw; w zamian skieruj całą swoją energię na pozytyw.
5. **Podnoś innych.** Jeżeli dajesz energię dostajesz jej więcej. Komplementuj kogoś, wysłuchaj przyjaciela w potrzebie, pociesz swojego kochanego lub po prostu uśmiechaj się. Gdy życzysz dobrze innej osobie wysyłasz jej pozytywną energię. Pomagając innym czuć się dobrze sam będziesz się dobrze czuł. Spróbuj być zawsze pozytywny to zmieni się w naturę. I jeśli bycie pozytywnym stanie się twoją drugą naturą tak i będzie z manifestacją twoich marzeń.

Krok Piąty: Zakotwicz zmiany w kulturze.

Przeprowadź sobie test jaki jest stan osiągnięcia pozytywnego nastawienia do życia i umiejętności panowania nad negatywnymi myślami. Czy osiągnąłeś już wewnętrzną równowagę i poziom kreatywnego myślenia kierujący Cię do pozytywnych działań? Jeśli wyznaczyłeś sobie cele cząstkowe do osiągnięcia celu naczelnego to, czy już dokonałeś pierwszego kroku a może już odniosłeś pierwszy sukces? Jeśli nie to poniższy test może Ci coś wyjaśnić i zmobilizuje do działań korekcyjnych.

Przeprowadzasz więc test.

- Budzisz się rano i mówisz do siebie, - K... znowu muszę wstać i iść do roboty, której nienawidzę; czy może myślisz, - Fajnie, wyspałem się w swoim ciepłym łóżeczku, ale trzeba szybko wstawać bo mam dzisiaj nowe wyzwania?
- Jedziesz do pracy samochodem i ktoś Ci zajeżdża drogę, albo się wlecze jakby wyprowadzał psa na spacer. Cisną Ci się na usta brzydkie określenia czy myślisz, że może to jest starszy człowiek, który się obawia szybkiej jazdy albo młody kierowca, który jeszcze inaczej nie umie?
- Przychodzisz do pracy a recepcjonistka Cię nie powita. Czy natychmiast pomyślisz, że jest wkurzona na Ciebie? Jeśli tak czy jest to racjonalne? Może była zajęta albo miała rozproszoną uwagę, kiedy obok niej przechodziłeś? A czy Ty przywitałeś się z nią? Być może nie czuła się dobrze, albo była w złym nastroju. To są bardziej racjonalne powody jej zachowania niż po prostu zakładanie, że coś zrobiłeś źle.
- Twoja praca została skrytykowana przez współpracowników. Czy się obrażasz; myślisz, że to tylko zazdrość, i chciałbyś się mściwie zrewanżować? Czy zastanowisz się przez chwilę, że może mają rację i przedstawiś spokojnie swoje argumenty?
- Czy wieczorem znajdziesz pół godziny czasu by w ciszy, ewentualnie na podkładzie muzyki barokowej, przemyśleć miniony dzień i powtórzyć sobie oświadczenia prowadzące do naczelnego celu, który sobie wyznaczyłeś?

Jesteś pracownikiem. Spójrz jeszcze raz w lustro i powiedz sobie twardo: moje zarobki, jakiegokolwiek one by nie były, to nie jałmużna czy definicja małości tylko kredyt, jaki zaciągnąłem od firmy podpisując umowę o pracę. *Noblesse oblige* (szlachectwo zobowiązuje) - Musisz więc spłacać ten kredyt każdego dnia aż do momentu, gdy Twoja dzienna stawka zostanie przekroczona przez sumę wycenionych czynności, które tego dnia wykonałeś. Informacje na ten temat winien dostarczyć Ci pracodawca. Dodatkowo powinieneś wiedzieć jakiego rodzaju Marnotrawstwo istnieje w procesie w którym uczestniczysz a gdy zaproponujesz rozwiązanie to możesz oczekiwać dodatkowej nagrody.

Co możesz zrobić?

- Ty wiesz najlepiej jak można usprawnić pracę na Twoim stanowisku więc proponuj zmiany, szczególnie dotyczące likwidacji Marnotrawstwa.
- A gdy wykonujesz więcej niż się od Ciebie oczekuje, masz pełne prawo do rekompensaty finansowej i nie ma w tym nic zdrożnego by się upomnieć.

Wskazówka nr 8. Dawaj.

Pomagając innym pomagamy sobie, cokolwiek dajemy zamyka krąg i wraca do nas
Flora Edwards

Pamiętaj, że uniwersum jest energią, mocą. Gdy dajesz, wysyłasz energię a to puste miejsce będzie otwarte dla uniwersum i będzie wypełnione tym samym, jeszcze większą energią. A więc, gdy cokolwiek dobrego otrzymasz w twoim życiu oddaj do uniwersum, szczególnie do innych ludzi, do tych, których kochasz, do znajomych, ale i do obcych. To nie muszą być rzeczy materialne, ale uznanie, wsparcie albo twój czas. Postawi cię to w pozytywny stan, który pozwoli ci czuć się dobrze i otrzymywać więcej dobrego.

Co możesz dawać?

1. **Pokaż uznanie.** Znajdź sposób na to by dziękować i pokazywać uznanie ludziom, których codziennie spotykasz - rodzinie, przyjacielom, współpracownikom i nawet obcym. Czasami proste „dziękuję” jest wystarczające. Bądź kreatywny. Znajdź różne drogi pokazania uznania.
2. **Daj swój czas.** Czas jest prawdopodobnie najbardziej wartościowym towarem i nawet mówi się, że czas to pieniądze. Dla niektórych poświęcić czas jest nawet więcej niż dać pieniądze. Tak więc dać komuś swój czas, tak po prostu, bez oczekiwania czegokolwiek w zamian jest hojnym prezentem. Spędź więcej czasu z rodziną i z przyjaciółmi. Jeżeli jesteś rodzicem spędź więcej czasu by wysłuchać dziecko. Nie bądź niedostępny i nie spiesz się ciągle. Daj czas obcym. Jeśli pracujesz w usługach czy sprzedaży poświęć klientom tyle czasu ile potrzebują. Ochotniczo przyłącz się do organizacji, która robi coś dla społeczeństwa, dla kraju, czy nawet dla świata.
3. **Daj pieniądze.** Albo właściwiej podziel się swoimi dochodami. Nawet jeśli masz finansowe kłopoty nie przestawaj. Ufaj swojej sile umysłu i mocy uniwersum, która da ci możliwość pokonania tych kłopotów.
4. **Daj sobie.** Tak, dawanie sobie jest nadal zewnętrznym przypięciem energii do ciebie. Kiedy hojnie traktujesz innych nie ujmujesz sobie. Od czasu do czasu kup sobie coś, bądź odwiedź ulubioną restaurację. Jeśli normalnie szukasz okazji to tym razem kup coś za pełną cenę. Robiąc to pokazujesz, że jesteś otwarty na otrzymywanie dobrych i lepszych rzeczy. Jest także manifestacją twojej wiary, że uniwersum da ci więcej mimo, że wydałeś więcej. **Wejź w to!**

Masz mózg w swojej głowie. Masz stopy w swoich butach. Możesz skierować siebie w każdym wybranym przez siebie kierunku. Wszystko zależy od ciebie. Ty wiesz co wiesz. Ty jesteś tym, który zdecyduje, gdzie pójdzie
Dr. Seuss

Punkty kluczowe

Musisz się naprawdę ciężko napracować by zmienić pomyślnie siebie. Łatwe do przeprowadzenia są tylko zmiany na gorsze. Ty, twój sposób myślenia, twój światopogląd jest podstawą wszystkiego, a więc od tego musisz zacząć cokolwiek chcesz osiągnąć. Gdy uda ci się zmienić twój światopogląd na wszechświatopogląd, czyli zrozumienie siebie, swojego miejsca na Ziemi i we Wszechświecie, to dalsza droga będzie mniej wyboista.

Jeśli zaplanujesz starannie i zbudujesz odpowiedni fundament to wdrożenie zmiany będzie dużo łatwiejsze i wzmocnisz szanse sukcesu. Jeśli jesteś zbyt niecierpliwy, oczekujesz zbyt wielu i szybkich rezultatów, Twoje zamiary najprawdopodobniej się nie spełnią. Musisz być cierpliwy, bo wielkie cele mogą wymagać długiego czasu dla ich osiągnięcia.

Stwórz atmosferę konieczności działania, zdobądź wiedzę, opracuj wizję i efektywnie ją komunikuj, twórz szybkie wygrane i utrzymuj pęd. Jeśli to wszystko zrobisz to spowodujesz, że zmiana stanie się częścią twojej kultury. Wtedy dopiero będziesz mógł ogłosić prawdziwe zwycięstwo.

Część II - Organizacja

Paradygmat Kartezjusza a Organizacja Fraktalna, czyli co ma piernik do wiatraka?

Zestawienie Kartezjusza z Organizacją Fraktalną sprawia wrażenie porównywania jabłka ze śledziem, bądź zmusza do postawienia pytania, - Co ma piernik do wiatraka?

Spójrzmy w takim razie na to tak. Wszystko co robimy w pracy czy w życiu może być i jest wyrażone procesami. By to wyjaśnić musimy posłużyć się kilkoma definicjami.

Proces to uporządkowany w czasie ciąg zmian i stanów zachodzących po sobie. Efektem każdego procesu jest zawsze jakiś system (obiekt fizyczny lub abstrakcyjny). System zaś jest to zbiór elementów i zachodzących między nimi relacji. W systemie można wyodrębnić zespół lub zespoły elementów wzajemnie powiązanych w układy, realizujących jako całość nadrzędną funkcję lub zbiór takich funkcji. Każda kolejna zmiana bądź stan takiego systemu spowodowana jest przez zmianę poprzednią albo przez oddziaływanie zewnętrzne. Procesy można podzielić na naturalne i sztuczne. Procesami naturalnymi będą wszystkie te z dziedziny przyrody (natury) a procesami sztucznymi nazwiemy te wymuszone cywilizacją, a w tym organizacją różnych działań czy nowymi technologiami. Procesy sztuczne w miarę ich opanowania mogą, poprzez proces nauki, stawać się zdroworozsądkowymi a nawet automatycznymi.

A więc wszystko wokół nas, co widzimy i czego doświadczamy, to wyniki pewnych procesów. W większości przypadków nie zdajemy sobie z tego sprawy, gdyż są to procesy naturalne – dyskretne jak np. wzrost roślin, automatyczne jak np. niektóre procesy myślowe, bądź zdroworozsądkowe jak te umożliwiające nam codzienną egzystencję. Procesy sztuczne wymagają przystosowania. Musimy się ich uczyć, a gdy często są nienaturalne, to sprawiają nam kłopoty, a z takimi w większości mamy do czynienia w pracy.

Spróbujmy podać kilka przykładów. Wstajemy rano z łóżka i jeśli się nad czymś zastanawiamy to tylko, by nie wstać lewą nogą jeśli jesteśmy przesądni, ale przecież kiedyś musieliśmy się nauczyć poruszać nogami i utrzymywać pozycję pionową. To też był proces, po pierwsze nauki a po drugie, co po czym następuje czyli kolejne operacje. Gdy chcemy napić się kawy to wydaje się to takie oczywiste – kawa, wrzątek i ewentualnie cukier czy mleko w odpowiedniej ilości i kolejności, i już – mamy kawę. By jednak ten proces zrealizować, mózg i mięśnie muszą wykonać w określonej kolejności tysiące czynności, których sobie nie uświadamiamy. Gdy jedziemy samochodem nie musimy się nadmiernie koncentrować. Nasze myśli potrafią błędzić w rejony kompletnie niezwiązane z celem naszej podróży, a i tak dojedziemy na miejsce itd., itp. Każdy z nas doświadcza niezliczone razy takich automatycznych procesów.

Gdy chcemy zrobić przyjęcie urodzinowe zaczynamy w sposób świadomy od postawienia celu – dnia tego i tego w określonym miejscu chcemy ugościć rodzinę i przyjaciół. Zastanawiamy się, co będziemy jedli i pili i co nas rozerwie; elektroniczna czy żywa muzyka a może i niespodzianka (np. striptiser); gdzie to wszystko kupimy i za ile. Robimy zakupy i w określonym czasie rozpoczynamy wytwarzanie zup, drugich dań czy deserów. Wszystko to robimy chętnie i z radością, gdyż są to nasi przyjaciele i znajomi i bardzo zależy nam na ich satysfakcji. Gdy wszystko przebiegnie prawidłowo nasi goście będą to wspominać, opowiadać innym i chętnie do nas wrócą na następne przyjęcie. Wszystko to odbywa się

naturalnie, powiedzmy zdroworozsądkowo. Ten zdrowy rozsądek nie pojawił się sam z niczego. Poprzedził go okres długiego i często żmudnego procesu nauki z wielkim udziałem rodziny i środowiska.

Z naszego punktu widzenia powyższy proces był procesem naturalnym, zdroworozsądkowym. Ten sam proces w firmie cateringowej wygląda bardzo podobnie i nie wymaga intensywnych szkoleń. Nasz cel (przyjęcie urodzinowe) jest tym razem produktem. Zakup surowców będzie się jednak teraz nazywać planowaniem i realizacją zaopatrzenia materiałowego i logistyki. Wytwarzanie dań w odpowiednim czasie to nic innego jak metodyka Just-in-Time. Nasi goście to tym razem klienci i równie powinno zależeć nam na ich zadowoleniu. Gdy potraktujemy klientów jak naszych gości to oszczędzimy wiele na marketingu i reklamie, gdyż klienci chętnie wrócą sami po nasz produkt. Ten przykład jest jednak dość wyjątkowy, gdyż powszechnie w biznesie, ale szczególnie w biurokracji mamy do czynienia z „twardymi” sztucznymi procesami.

Żyjemy w rodzinach, lokalnych społecznościach, zespołach pracowniczych, narodach. W pracy spędzamy więcej niż połowę naszego życia. Księga Rodzaju poucza nas, że praca nie leżała w pierwotnej naturze człowieka, ale natura ludzka wkrótce przystosowała się do konieczności pracy. Musimy pracować, gdyż to pozwala mieć pieniądze, a te są wymagane by zapewnić nam egzystencję. Podejmując rolę pracownika napotykamy na istniejące w przedsiębiorstwach procesy realizujące cele biznesu. Nie zawsze są to procesy zdroworozsądkowe i musimy się ich nauczyć. Do tego najczęściej nie pozwala się nam mieć wpływu na ich racjonalizację – „mamy robić, co nam się mówi”. Mamy więc ekstremalnie do czynienia z procesami sztucznymi.

Nasze wrodzone cechy, charakter, nasza osobowość zderzają się często w pracy z nienaturalnymi mocno sformalizowanymi warunkami. W takim środowisku nie czujemy się komfortowo⁵³ wycofujemy się do pozycji obronnej, nie próbujemy wykorzystywać naszej inwencji i zdolności nawet, gdy jesteśmy do tego zachęcani. Występuje to szczególnie wtedy, gdy motywowanie jest przeprowadzane nieumiejętnie, sztamowo, bez uwzględniania specyficznych indywidualnych potrzeb.

Wróćmy do tzw. zdrowego rozsądku. Zanim pojawimy się w pracy jesteśmy poddani długiemu procesowi wychowania i nauki. Gdy mamy szczęście to pojawiają się na tym świecie w rodzinach i środowiskach, gdzie panuje miłość, zrozumienie, gdzie mamy dobre wzorce postępowania do naśladowania. Wpływ rodziny i środowiska może mieć jednak i negatywne skutki. Gdy jesteśmy „niedochowani”, gdy w dzieciństwie doświadczaliśmy złych wzorców to nasz zdrowy rozsądek często nie jest taki do końca zdrowy. Podążamy naszą ścieżką życiową w niewłaściwym kierunku i bardzo często marnujemy energię na nieefektywne, albo szkodliwe dla nas i innych działania. Gdy w dzieciństwie jesteśmy otoczeni nakazami, zakazami, karami i napomnieniami w rodzaju, np. nie mądrz się, to w dorosłości pozostajemy nieodporni na stres, z poczuciem niskiej wartości, łatwo ulegający różnym wpływom, bądź zbuntowani na całe życie przeciwko wszystkiemu. A gdy pełniemy role kierownicze to robimy to, czego nas nauczono i działamy metodą „rób jak ci mówię”. Przecież nic innego nie znamy.

Gdy jesteśmy dziećmi pytamy aż do obrzydzenia – dlaczego to, dlaczego tamto, dlaczego owo. W dorosłym życiu ulegamy presji warunków, którymi jesteśmy otoczeni, nie chce nam

⁵³ Wyjątkiem jest pracoholizm, ale to, jako patologia, wymaga osobnego ujęcia.

się już pytać i płyniemy bezwolnie z prądem. A ponieważ warunki zmieniają się i bardzo szybko zmienia się świat wokół nas, to nie pytając pozostajemy bez odpowiedzi i zaczynamy się we wszystkim gubić. Z rezygnacją stwierdzamy, że to już taki nasz los, bo odziedziczyliśmy geny po przodkach albo, że jesteśmy głupi bo biedni czy biedni bo głupi.

Czy tak musi pozostać, czy jednak możemy zreorganizować nasze życie? Tę reorganizację jest nam bardzo trudno przeprowadzić, gdyż **od pokoleń jesteśmy karmieni dogmatami religijnymi i paradygmatem mechanistycznym – filozofią materialistyczną**. O ustanowienie paradygmatu mechanistycznego oskarżony jest Kartezjusz (René Descartes). Ten znakomity filozof, matematyk i fizyk, jeden z najznakomitszych uczonych XVII wieku, uważany za prekursora nowożytnej kultury umysłowej, prawie 400 lat temu wprowadził dualizm myślowy – co materialne to nauka, co duchowe to religia. Przyjął za Keplerem⁵⁴ koncept wszechświata jako mechanizmu zegarowego i wprowadził do badań metodę redukcjonistyczną a przez to, że był bardzo wpływowy, to ta koncepcja została rozciągnięta na wszystkie dziedziny nauki i życia. Ponieważ redukcjonizm zakłada badanie złożonego układu poprzez wyróżnienie jego fragmentów i opisanie zachowania złożonego z nich układu, to konsekwencje nie dały na siebie długo czekać.

Opisywane w ten sposób **systemy (od ogółu do szczegółu) mają zwykle kształt piramidy a piramida sugeruje największą ważność jej szczytu i podległość elementów na niższych poziomach, co oznacza sankcjonowanie i wręcz promowanie hierarchii, bardzo szkodliwe szczególnie w zespołach pracowniczych i społecznościach. Takie podejście zakorzeniło się głęboko w formach myślenia i postrzegania i jest stosowane we wszystkich dziedzinach**. Nadgorliwość zaś, skutkująca ekstremalnie analitycznym podejściem do badań doprowadziła do wielu szkód. Frederick Taylor chcąc usprawnić efektywność pracy analizował już nie tylko operacje procesu wytwarzania, ale również poszczególne ruchy realizujące te operacje i zamieniał wykonawców w roboty. Lekarze, nie tylko ze względu na ogrom nowej wiedzy, ale też w wyniku redukcjonistycznego podejścia, odstąpili od leczenia człowieka a próbują leczyć konkretne schorzenie zamieniając się w ten sposób w specjalistów od lewego czy prawego ucha, tylko żołądka bądź tylko płuc. Nauczyciele pakują w głowy uczniów bardzo szczegółową wiedzę encyklopedyczną zamiast koncentrować się na efektywności ich procesów myślenia.

Nauka zajęła się wszystkim, co możemy rozpoznać naszymi zmysłami. Drąży to namacalne i widzialne starając się dotrzeć do dna. Uważa się, że trzeba tylko dotrzeć do tej najmniejszej cząstki (Boskiej cząstki) i wszystko stanie się jasne. Dowiemy się po co i dlaczego jesteśmy. **Materia zajmuje jednak tylko 0,000...1% przestrzeni wszechświata, a co z resztą (duchowością)? Ta reszta to przestrzeń międzygwiazdna kiedyś nazywana eterem, później próżnią a obecnie, przez alternatywnych fizyków, niezmiernym polem energii. Wydaje się więc być logicznym, że to ta „reszta” tworzy materię a nie odwrotnie. A w tej „reszcie”, zamiast wiedzy, zarządzają dogmatami religie, gdyż naukowcy ją im oddali.**

Biorąc jednak pod uwagę niepodzielność materii i ducha nie jest wykluczone, że mechanistyczna nauka zapędza się w ślepią uliczkę nie będąc w stanie odkryć istoty naszego istnienia.

Na tę ślepią uliczkę wskazuje nam fizyka kwantowa, która pozwala obecnie na nowe spojrzenie na rzeczywistość. **Wszystko, cały wszechświat, jest falowaniem, wibracją, pulsowaniem, a my, choć jesteśmy samodzielnymi bytami, nie jesteśmy odseparowani od**

⁵⁴ Kepler, biorąc pod uwagę ówczesne możliwości badawcze, miał jednak w pewnym sensie rację, gdyż prawidłowo odczytywał fraktalną budowę wszechświata.

siebie i od natury, jesteśmy połączeni ze wszechświatem. Powinniśmy więc współżyć harmonijnie z innymi samodzielnymi bytami, ze zwierzętami, z roślinami, z całą przyrodą i wszechświatem. A my przecież składamy się z bilionów wibrujących atomów, które tworzą w nas podsystemy i systemy (np. system nerwowy somatyczny i wegetatywny, system trawienny, krwionośny itd.). Systemy te funkcjonują samodzielnie i w większości bezawaryjnie bez potrzeby naszej świadomej interwencji.

Francuski informatyk i matematyk Benoit Mandelbrot wprowadził do matematyki pojęcie Fraktala. Mandelbrot używając komputera do wizualizacji uczynił z fraktali przedmiot intensywnych badań. O ważności tego zagadnienia zdecydowały zastosowania w różnych dziedzinach, zwłaszcza poza matematyką. Rozliczne odpowiedniki fraktali istnieją przecież w naturze. Obudziło to na nowo zainteresowanie Świętą Geometrią a w tym Kwiatem Życia, Bryłami Platońskimi, Spiralą Fibonacciego i Złotą Proporcją i okazało się, że Święta Geometria towarzysząc nam od tysiącleci stanowi podstawę geometrii fraktalnej a fraktale są dynamicznym przedstawieniem Świętej Geometrii.

I tu możemy przejść do odpowiedzi na pytanie, - Co ma piernik do wiatraka?

Odpowiedź narzuca się sama a związek jest oczywisty. **W wyniku panującego powszechnie paradygmatu Kartezjusza zgłębiamy z uporem godnym lepszej sprawy sferę materii, oddając sferę duchową („resztę” wszechświata) wiarom i religiom; przez przekazanie ludziom przez kościół katolicki władzy nad naturą próbujemy nią zarządzać i niszczymy ją, a sami czujemy się zagubieni, ulegli i bezwolni uznając istnienie jakiejś zewnętrznej siły, której nie jesteśmy w stanie nigdy pokonać.** Nie rozumiemy, że jesteśmy, tylko i aż, cząstkami fraktalnego porządku wszechświata, który właśnie jest tą siłą. Nie powinniśmy więc próbować walczyć z nią, gdyż każdy z nas, będąc częścią Jednoistności, ma ją w odpowiedniej proporcji w sobie a więc robiąc to, szkodzimy właśnie sobie. Gdy to w końcu uznamy, to będziemy mogli odzyskać spokój ducha, harmonijnie współżyć z naturą i organizować się w naszych przedsięwzięciach w bardziej naturalny sposób.

Jest to możliwe choć na pewno niełatwe. Nie wystarczy rozumieć a nawet akceptować taki punkt widzenia. Zagracona przez pokolenia podświadomość powoduje automatyczne reakcje i uruchamia automatyczne procesy, a te nie zawsze są pozytywne. Pracodawcy powinni pomóc swoim pracownikom dostarczając im wiedzę na temat samorozwoju, zatrudniać ich biorąc pod uwagę indywidualne predyspozycje a przy tworzeniu zespołów pracowniczych wykorzystywać wiedzę o cechach charakterologicznych i osobowości, tak indywidualnej jak i zespołowej.

Jak wspomniano wcześniej praca zajmuje nam więcej niż połowę życia, czyli sposób w jaki się organizujemy ma podstawowe znaczenie. Kontynuowanie systemu nakazowego, z jego atrybutami jak hierarchiczność procesów informacji i decyzji, blokowanie inwencji pracowników i antymotywacja, nie przystaje już kompletnie do obecnego czasu wyjątkowych wyzwań stojących przed populacją ludzką. Świadomość i wiedza ludzi wzrosła od czasów rewolucji przemysłowej niepomiaralnie i niebranie tego pod uwagę jest bardzo dużym błędem. Sposób organizowania się musi to uwzględniać i zawrzeć w ramach organizacyjnych maksymalną wolność, wyzwolenie inwencji, a co najważniejsze być opartym na zasadzie wzajemnego zaufania. Takie cechy ma organizacja fraktalna, która będąc ekstremalnie efektywna realizuje cele przedsiębiorstwa, eliminuje nienaturalność procesów poprzez zaangażowanie się pracowników (powstaje społeczność firmowa) w ich tworzenie, ale również minimalizuje postawy roszczeniowe występujące u części z nich.

Droga do optymalnego organizowania się

*Ludzie widzą tylko to na co są przygotowani by zobaczyć.
Ralph Waldo Emerson*

Zacznijmy od zdefiniowania terminu – organizacja.

Organizacja jest to wieloznaczne i interdyscyplinarne pojęcie z zakresu nauk o zarządzaniu, socjologii, psychologii. Według Kotarbińskiego organizacja to takie współdziałanie części, które przyczynia się do powodzenia całości. W naukach społecznych (socjologia, psychologia) organizacja to celowa grupa społeczna, która funkcjonuje według pewnych reguł i zasad, współpracująca ze sobą, by osiągnąć określony cel.

W organizacji gospodarczej głównym celem jest osiągnięcie zysku. W organizacjach tych używa się terminu zarządzanie (sic!) i jest to sztuka, bądź praktyka, rozumnego stosowania środków dla osiągnięcia wyznaczonych celów. Istotą organizacji jest świadomość zasad, reguł, misji, celów oraz synergia (dopasowanie, wspomaganie działań innych). Ponieważ organizacje mogą być traktowane jako systemy, to zarządzanie może być zdefiniowane jako ludzkie działanie, zawierające projektowanie dla wytwarzania przydatnych rezultatów z systemu. Ten pogląd zawiera konieczność umiejętności zarządzania sobą jako warunek wstępny zarządzania innymi.

A definicja organizacji gospodarczej według Rummlera i Brache'a przedstawia to tak: - „Organizacja gospodarcza jest systemem dokonującym konwersji różnych zasobów na wyniki, czyli produkty i usługi, które przekazuje systemom odbierającym lub rynkom. Ponadto dostarcza środki finansowe w formie kapitału bądź dywidend swoim akcjonariuszom. Organizacja kieruje się własnymi kryteriami wewnętrznymi oraz sprzężeniami zwrotnymi, ale jej zachowania są przede wszystkim determinowane sprzężeniami zwrotnymi z rynku, na którym działa. Konkurenci również korzystają z tych samych zasobów i dostarczają produkty i usługi na ten sam rynek. Wszystko rozgrywa się w otoczeniu społecznym, ekonomicznym i politycznym. Wewnątrz organizacji widzimy funkcje/podsystemy, których zadaniem jest konwersja dostępnych zasobów na produkty i usługi. Te wewnętrzne funkcje, lub działy, odznaczają się takimi samymi cechami jak cała organizacja. Organizacja ma również mechanizm kontrolny – kierownictwo – które interpretuje i reaguje na wewnętrzne oraz zewnętrzne sprzężenia zwrotne tak, aby organizacja utrzymywała stan równowagi ze swoim otoczeniem. Mądre wykorzystywanie sprzężeń zwrotnych stało się motywem przewodnim teorii uczących się organizacji”.

Aktywa, procesy, wartości

Trzy kategorie czynników mają wpływ na to, co organizacja może osiągnąć a czego nie jest w stanie: jej **aktywa**⁵⁵, jej **procesy** i jej **wartości**. Stawiając pytania o to, jakie innowacje ich organizacje są, lub nie są w stanie z powodzeniem zrealizować, kadra zarządzająca może bardzo dużo dowiedzieć się o dostępnych możliwościach i istniejących ograniczeniach właśnie poprzez uporządkowanie ewentualnych odpowiedzi na wspomniane trzy kategorie.

Aktywa są najbardziej widocznym z czynników, które przyczyniają się do tego, co organizacja może a czego nie. Aktywa to ludzie, wyposażenie, stosowana technologia, projekty wyrobów, marki, informacje, środki pieniężne, a także współpraca z dostawcami,

⁵⁵ Celowo zastąpiłem z wiadomych powodów słowo „zasoby”, które jest zwykle stosowane w literaturze fachowej.

dystrybutorami i klientami. Aktywa są nie tylko wartościowe, ale są również elastyczne⁵⁶. Inżynier pracujący efektywnie dla jednej firmy może również efektywnie od początku pracować dla innej. Oprogramowanie wspomagające logistykę DHL może być również użyteczne w księgarni Merlin.pl. Technologia stosowana przy produkcji komputerów może być użyta do produkcji przełączników elektrycznych. Z kolei środki pieniężne są z definicji zasobami elastycznymi, które można wymieniać na dowolne towary lub usługi.

Aktywa są tym elementem, na który menedżerowie instynktownie od razu wskazują ilekroć pojawia się potrzeba oceny szans na wprowadzenie wymaganych zmian. Jednakże sama analiza posiadanych zasobów zdecydowanie nie mówi nam wszystkiego na temat posiadanych możliwości lub umiejętności.

Procesy. Organizacje tworzą nową wartość w miarę jak pracownicy dokonują transformacji zasobów w produkty i usługi o wyższej wartości. Wzory interakcji, koordynacji, komunikacji i podejmowania decyzji za pośrednictwem których dokonują oni owej transformacji noszą nazwę procesów. Procesy to nie tylko procesy związane z samą produkcją, ale ogół działań obejmujących prace projektowe i badawcze, zakupy, badanie rynkowe, tworzenie budżetów, szkolenie i rozwój kadr oraz przydział zasobów.

Procesy są definiowane, bądź ewoluują de facto po to, aby realizować konkretne cele. To znaczy, że gdy menedżerowie korzystają z określonego procesu dążąc do osiągnięcia celu, do realizacji którego proces został opracowany, istnieje duże prawdopodobieństwo, że proces taki okaże się efektywny. Kiedy jednak ten sam, wydawałoby się skuteczny proces zostanie zastosowany w zupełnie innym celu, najprawdopodobniej okaże się powolny, zbyt biurokratyzowany, i przede wszystkim nieefektywny. W odróżnieniu od elastyczności, jaką charakteryzują się aktywa, procesy z natury rzeczy nie są elastyczne. Innymi słowy, proces, który definiuje możliwość osiągnięcia określonego celu, jednocześnie definiuje brak możliwości zastosowania i osiągnięcia innych celów.

Wartości. Trzecią kategorią czynników mających wpływ na to, co dana organizacja może, a czego nie jest w stanie osiągnąć są wartości. Termin wartości niesie ze sobą silne konotacje o zabarwieniu etycznym, jak chociażby te, które wpływają na decyzje mające na celu zapewnienie pomyślnego leczenia pacjenta w szpitalu, czy też bezpieczeństwo pracy w fabryce.

Jednakże w tym kontekście wartości mają znaczenie szersze. Wartości w organizacji to ogół kryteriów, którymi kierują się jej pracownicy podejmując decyzje o priorytetach, którymi kierują się w ocenie tego, czy dane zamówienie jest atrakcyjne, czy nie, czy dany klient jest bardziej lub mniej ważny dla firmy, czy pomysł na nowy produkt może mieć znaczenie strategiczne, czy tylko marginalne itd. A pracownicy na każdym szczeblu nieustannie podejmują decyzje dotyczące priorytetów. Im większa jest firma i im bardziej złożona jej struktura, tym bardziej paląca staje się potrzeba, aby kadry zarządzające firmą szkoliły pracowników każdego szczebla w podejmowaniu niezależnych decyzji dotyczących priorytetów, decyzji, które pozostają w zgodzie z kierunkiem strategicznym i modelem funkcjonowania firmy. W rzeczywistości kluczowym kryterium oceny dobrego zarządzania jest właśnie to, czy takie wyraziste i konsekwentnie stosowane wartości funkcjonują na wszystkich szczeblach danej organizacji.

⁵⁶ Ta „elastyczność” jest niestety często wykorzystywana przez niekompetentne kierownictwo do regulowania fluktuacji rynkowych – mniejsze zapotrzebowanie zwalniamy ludzi, większe przyjmujemy na nowo.

Jednocześnie jednak wyraziste, konsekwentnie stosowane i szeroko rozumiane wartości definiują to, czego organizacja nie jest w stanie zrobić. Wartości danej firmy muszą z konieczności odzwierciedlać jej strukturę kosztową lub model jej funkcjonowania. Ponieważ wartości te definiują także zasady, do których powinni stosować się jej pracownicy, aby firma mogła prosperować.

Pułapki myślenia życzeniowego

Menedżerowie, stojący na czele organizacji, które stoją u progu zmian, muszą na wstępie znaleźć odpowiedź na pytania, czy dysponują odpowiednimi aktywami niezbędnymi do tego, aby zmiany się powiodły. Następnie muszą sobie postawić jeszcze jedno ważne pytanie: czy organizacja dysponuje procesami i wartościami niezbędnymi do tego, aby osiągnąć sukces? W przypadku większości menedżerów rzadko zdarza się, aby postawienie tego drugiego pytania odbywało się w sposób naturalnie automatyczny, gdyż procesy stosowane na co dzień i wartości, zgodnie z którymi pracownicy podejmują decyzje z reguły dotąd dobrze się sprawdzały. Istotnym elementem, który wpływa na myślenie kadry zarządzającej jest jednak przekonanie, iż możliwości i umiejętności cechujące daną organizację jednocześnie definiują zakres umiejętności i możliwości, których ona nie posiada.

Poświęcenie odrobiny czasu na to, by szczerze sobie na te pytania odpowiedzieć przyniesie ogromne korzyści. Czy procesy, stosowane normalnie do tej pory w danej organizacji są odpowiednie do tego, by stawić czoła nowemu wyzwaniu lub problemowi? I czy wartości preferowane w danej organizacji spowodują, że dana inicjatywa zostanie potraktowana priorytetowo, czy też zostanie zepchnięta na margines, by długo czekać na swoją realizację?

Wszystko w porządku, jeżeli odpowiedź na te pytania jest negatywna. Zrozumienie problemów jest najważniejszym krokiem ku ich rozwiązaniu. Z kolei myślenie o danym przedsięwzięciu w kategoriach życzeniowych może pchnąć zespoły odpowiedzialne za opracowanie i wdrażanie innowacji na drogę usianą przeszkodami, fałszywymi teoriami i frustracjami.

Powodem, dla których sprawy innowacyjności często sprawiają trudności firmom o ugruntowanej renomie jest to, iż najpierw zatrudniają one bardzo kompetentnych ludzi, a następnie powierzają im zadania w ramach istniejących procesów i systemów wartości, a te zostały stworzone do realizowania celów w przeszłości i nie przystają do nowych wyzwań. Stworzenie takich warunków, aby kompetentni ludzie znajdowali odpowiednie miejsce w organizacjach stanowi dziś główny element zakresu odpowiedzialności kadry kierowniczej. Jest to szczególnie ważne w czasach, w których zdolność do radzenia sobie z przyspieszonym tempem zmian nabrała fundamentalnego znaczenia.

Tworzenie nowych możliwości w organizacji

Firmy, które próbowały wytworzyć nowe możliwości w ramach istniejących jednostek organizacyjnych osiągały bardzo nierówne efekty. Zgromadzenie mocno rozbudowanych zasobów w celu zmiany tego, co organizacja jest w stanie dokonać jest zadaniem dość prostym. Ludzi o nowych umiejętnościach można zatrudnić, na określone technologie można zdobyć licencje, kapitał można zgromadzić, a linie produkcyjne, marki i informacje można po prostu kupić. Jednak zbyt często dzieje się tak, że zasoby tego rodzaju wtłacza się w ramy zasadniczo skostniałych i niezmiennych procesów, co daje marne efekty i niewielkie zmiany na lepsze.

Na przykład w latach 1970 i 1980 Toyota zmieniła porządek panujący w światowym przemyśle samochodowym, wprowadzając innowacyjne metody w zakresie procesów projektowania, produkcji i łańcuchach zaopatrzenia – i to bez kolosalnych nakładów na zasoby, takie jak nowoczesne technologie produkcji czy systemy przetwarzania informacji i danych. Koncern General Motors odpowiedział na to inwestując blisko 60 mld USD w zasoby związane z produkcją – m.in. w skomputeryzowane urządzenia, które miały zmniejszyć koszty i poprawić jakość.

Jednakże zastosowanie najnowocześniejszych zasobów na potrzeby przestarzałych procesów niewiele zmieniło w wynikach osiągniętych przez GM, gdyż fundamentalne możliwości i rezerwy każdej organizacji tkwią przede wszystkim w procesach i wartościach. Procesy i wartości definiują sposób, w jaki zasoby, które w wielu przypadkach można dowolnie kupować i sprzedawać, można łączyć w sposób pozwalający tworzyć wartość.

Niestety, procesy bardzo trudno poddają się zmianom. Aby ułatwić prawidłowe funkcjonowanie aktualnie zachodzących procesów, wytycza się granice organizacyjne. Granice te mogą jednak hamować kształtowanie się nowych procesów, których działanie wykracza poza owe granice.

Gdy nowe wyzwania wymagają od ludzi lub całych grup, by zaczęli wchodzić we wzajemne relacje w sposób inny niż to z reguły miało miejsce do tej pory, starając się sprostać nowym wyzwaniom, w innej skali czasowej niż to było wymagane w przeszłości, menedżerowie muszą „wyciągać” odpowiednich ludzi z istniejących grup i wytyczać nowe granice, wyznaczając tym samym nowe grupy. Nowe granice zespołów pozwalają na tworzenie i ułatwiają wdrażanie nowych wzorców współpracy. Wzorce te mogą dopiero wtedy zaowocować nowymi procesami, a więc nowymi możliwościami transformacji wartości wejściowych w efekty końcowe.

Sondaż przeprowadzony w krajach anglojęzycznych (USA, Kanada, UK, India, Australia) w 2008 roku przez periodyk MindTools (ponad 10.000 respondentów) w temacie jak umiejętności zawodowe wpływają na zadowolenie w pracy pokazuje wyraźnie, że zadowolenie rośnie proporcjonalnie do wzrostu umiejętności. W sondażu ujęto różne umiejętności przydatne w pracy a udział wzięli pracownicy, samodzielni przedsiębiorcy i kierownicy tak średniego jak i najwyższego szczebla. W każdej z rozpatrywanych umiejętności większe zadowolenie z pracy deklarowali ci, którzy posiadali wyższy jej poziom. Największe zadowolenie z pracy wykazali jednak ci, którzy potrafią zarządzać stresem. Nie trzeba udowadniać, że większe zadowolenie przekłada się wprost na wyniki finansowe biznesu i na większą możliwość zatrzymania dobrych pracowników.

Konkludując, zadowolenie w miejscu pracy jest naprawdę ważne, ale na tym nie koniec, gdyż jak pokazano powyżej to zadowolenie było wynikiem większych umiejętności i pewnie lepszej atmosfery w wyniku lepszej organizacji pracy. A lepsza organizacja pracy to nie siłowe wdrożenie najlepszej nawet metodyki tylko zadbanie o akceptację wszystkich uczestników i pomoc im w przystosowaniu się do nowej sytuacji.

Współcześnie pojawiło się wiele prób usprawnienia organizacji, jak np.:

- Spłaszczenie poziomów organizacji, nacisk na współpracę w poziomie
- Restrukturyzacja – redukcja zbędnych struktur, optymalizacja funkcji
- Struktury macierzowe (zarówno podział pionowy – funkcyjny, jak i podział poziomy na grupy zadaniowe)

- Zespoły projektowe (powołane na czas pracy nad zadaniem, a następnie rozwiązywane)
- Organizacje wirtualne
- Organizacje ponad-kulturowe (typowe dla globalizacji)

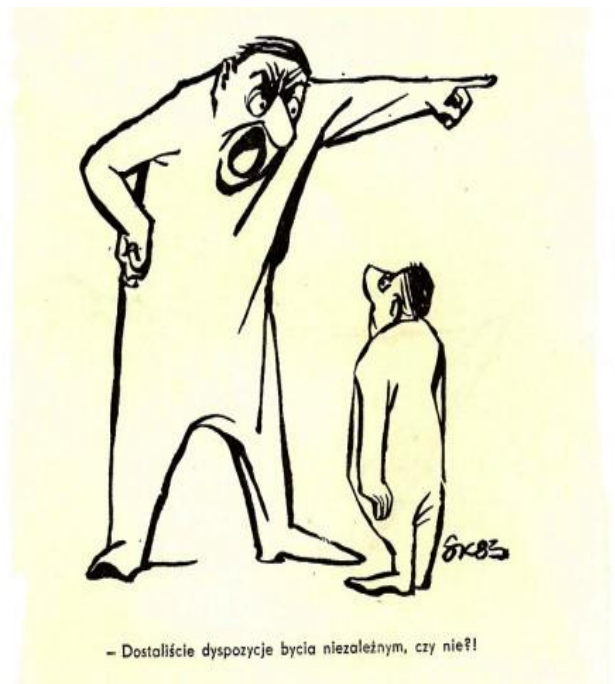
Przedsięwzięcia te jednak rzadko przynoszą długotrwały sukces ze względu na głęboko wryte w naszą podświadomość przekonanie o nieodwołności stosowania hierarchicznego systemu nakazowego wspartego odnośnymi systemami wynagrodzeń i motywacji oraz nieuświadomienie konieczności przełamania paradygmatu Kartezjusza.

Menedżerowie gonią w piętę próbując być najlepszymi w swoich segmentach rynku i jednocześnie wytrzymać napór rosnącej świadomości i oczekiwań pracowników. Desperacko próbują stosować różne, pojawiające się, metodyki zarządzania, wybierając je jak z Koła Fortuny, a nie próbując wpierw dotrzeć do pierwotnej przyczyny problemów. Generalnie zarządzają metodą „rób jak ci mówię”, gdyż innej nie znają. Działania takie nie są w stanie przynieść długotrwałych efektów i dlatego większość usprawnień kończy się wcześniej czy później porażkami.

Większość programów usprawnień obejmuje tylko zawodowe i biznesowe elementy. Zapomina się o decydującym aspekcie osobistych i behawioralnych zmian.

Desperację menedżerów, już lata temu, doskonale zilustrował Szymon Kobyliński.

Udowodniliśmy uprzednio, że natura (a w niej my) ma charakter fraktalny. Udowodniono stosunkowo dawno, że maszyna nie powinna być przykładem dla organizacji, szczególnie w erze globalizacji i rynku klienta. Organizacja jest żywa tak jak jej ludzie i tak jak oni ma swoją osobowość. Jak długo ostatni człowiek nie opuści pomieszczenia wypełnionego już tylko robotami i nie zgasi światła (roboty go nie potrzebują) to on będzie miał decydujący wpływ na zdarzenia – tak pozytywnie jak i negatywnie. Chcąc więc egzystować i prosperować w obecnym czasie powinniśmy dostosować organizację do natury a najlepiej wziąć z niej przykład.



Organizacja to ludzie. To stwierdzenie powinno być truizmem dla wszystkich, ale dla wielu niestety nie jest. Podejźmy w takim razie do problemu „od dołu”. Człowiek składa się z wielu miliardów molekuł, z których każda jest samodzielnym systemem, w 60-90% składamy się z wody, zawieramy w sobie prawie całą tablicę Mendelejewa. Molekuły tworzą podsystemy systemu naczelnego (człowieka) organizując się w podsystem nerwowy, krwionośny, trawienny i tak dalej. Ale, żeby tego nie było dość, molekuły nie są odseparowane od wszechświata. Stanowią cząstki globalnej świadomości. My również nie jesteśmy oddzielnymi bytami i też jesteśmy jej cząstkami. I to jest dobra wiadomość, gdyż samotność jest gorsza od każdej choroby a samotność we wszechświecie to już klęska na całej linii.

Popatrzmy teraz na ilościowe relacje systemu ludzkiego i organizacyjnego. Człowiek składa się z około 10 do n-tej (gdzie n wynosi kilkadziesiąt) inteligentnych molekuł. W organizacji tysiąca pracowników liczba n wynosi tylko 3. Zaryzykujemy w takim razie stwierdzenie, że organizacja jest systemem składającym się z tysiąca molekuł (ludzi). Czy porównanie liczby 3 do kilkadziesiątu nie wystarczy by określić priorytet co jest ważniejsze? Dodatkowo organizacja systemu człowieka zawiera w sobie systemy samo-naprawcze, regeneracyjne i jest inteligentna sama w sobie a co powiemy o klasycznej organizacji, która ma inteligencję armii pruskiej a taka organizacja króluje w znakomitej większości do dzisiaj.

Nigdy, by dotrzeć do pierwotnej przyczyny w łańcuchu przyczyn i ich skutków, nie wolno unikać trudnych pytań, nie wolno próbować być poprawnym politycznie; należy zadawać je do bólu, aż się do niej dotrze. Jak się to ma do naszego organizowania się? Powtórzmy. Organizacja to ludzie i oni muszą być podstawą zmian. Gdy nie weźmiemy pod uwagę ich dążeń, marzeń i oczekiwań to każda próba reorganizacji nie uda się. A paradygmat Kartezjusza jest tylko pośrednią przyczyną tych niepowodzeń, gdyż idąc dalej stwierdzamy, że tak naprawdę to nie wiemy: Kim jesteśmy?, Skąd przyszliśmy?, Co i jak powinniśmy robić?, Dokąd zmierzamy?

Księga Rodzaju poucza nas, że praca nie leżała w pierwotnej naturze człowieka. Ale natura ludzka wkrótce przystosowała się do konieczności pracy.

Douglas McGregor zaprezentował dwa przeciwstawne modele pracownika, nazywając je teorią X i teorią Y. Teoria X jest stosunkowo negatywnym poglądem na pracowników i odpowiada jej poglądy naukowego zarządzania. Teoria Y jest bardziej pozytywna i wychodzi z przesłanek przyjmowanych przez zwolenników teorii stosunków międzyludzkich.

Założenia teorii X: Ludzie nie lubią pracować i starają się unikać pracy. Ludzie nie lubią pracować, menedżerowie, by skłonić ich do pracy na rzecz realizacji celów organizacji, muszą ich kontrolować, zmuszać, kierować nimi i grozić im karami. Ludzie wolą, by nimi kierowano, pragną unikać odpowiedzialności, pragną też bezpieczeństwa. Ich ambicje są niewielkie.

Założenia teorii Y: Ludzie nie wykazują przyrodzonej awersji do pracy; praca jest naturalną częścią ich życia. Ludzie są wewnętrznie motywowani do osiągania celów, do których są przywiązani. Ludzie są przywiązani do celów w stopniu odpowiadającym osobistym nagrodom, jakie otrzymują za osiągnięcie tych celów. We właściwych warunkach ludzie dążą do odpowiedzialności oraz ją podejmują. Ludzie są zdolni do nowatorskiego podejścia do rozwiązywania problemów organizacji. Ludzie nie są głupi, ale w najczęstszych warunkach organizacyjnych ich możliwości intelektualne są wykorzystywane tylko częściowo.

Do pracy nie przystępują tylko „ręce”; razem z nimi przychodzi ich właściciel. To, że można zatrudnić tylko całego człowieka, a nie jego część, tłumaczy, dlaczego wzrost ludzkiej efektywności w pracy stanowi największą szansę wzrostu wydajności i rezultatów przedsiębiorstwa.

Organizacja gospodarcza, w kontraście do np. charytatywnej, musi dostarczać efektów finansowych. Dlatego też np., eksperyment w latach 80-tych⁵⁷ przeniesienia wprost stosunków demokratycznych do takiej organizacji, musiał skończyć się niepowodzeniem. Pojawia się w takim razie pytanie, co można zrobić by organizacja nie tracąc umiejętności zarabiania pieniędzy była jednocześnie ludzka i ekologiczna w głębokim rozumieniu tych

⁵⁷ Na początku lat 80-tych próbowano przenieść do sfery biznesu modę na „beztresowe wychowanie dzieci” w formie pełnej wolności pracowników i skończyło się to klęską.

słów. Znakomita większość organizacji gospodarczych, poza nielicznymi wyjątkami, nie jest ani ludzka, gdyż traktuje ludzi jak przedmioty, ani ekologiczna, gdyż pędząc za zyskiem i będąc mobilizowana konkurencją produkuje niepotrzebnie zbyt dużo zużywając nadmiernie ziemskie zasoby.

Ta idea, że organizacje którymi powinniśmy zarządzać są fizycznymi instrumentami do produkcji, które skonstruowali ludzie, wryła się tak mocno w umysły, że próby rozwiązywania organizacyjnych problemów sprowadzamy do rekonstrukcji (reengineering). Ten termin sam w sobie potwierdza głębokość do jakiej mechanistyczne myślenie zakorzeniło się w naszej psychice. Ta stabilność i wytrzymałość maszyny jako dominującej metafory 20-wiecznej praktyki zarządzania zadziwia, gdy widzimy olbrzymią ilość dowodów na to, że to po prostu nie daje rezultatów.

Jesteśmy produktami kultury w której wyrosliśmy. Jeśli jesteśmy częścią organizacji-maszyny to stajemy się jej trybikami. Nasze organizacje nie są ludzkie i zgodne z naturą. Są maszynami a maszyny nie są zaprojektowane by się uczyć czy akceptować opinie; są martwe. Jeśli w nich jesteśmy to traktujemy innych jak części albo rzeczy. Nasza kultura działania zawiera w sobie serię reguł, motywacji i kar, które wzmacniają tę starą metaforę. Nie jest nam łatwo wprowadzać zmiany by tworzyć Nowe, gdy uczestniczymy w tradycyjnej organizacji, gdyż wszystkie te siły będą grać przeciwko nam.

Wszystkie te reguły starej kultury bazują na założeniu, że najważniejsza jest kontrola. Rozszerzeniem tego założenia jest, że gdy tylko będziemy mocno próbować to możemy kontrolować wszystko. Ta iluzja wydaje się funkcjonować, jeśli nie działamy w globalnym społeczeństwie. Jeśli mówimy o staniu się bardziej reagującymi, bardziej zorientowanymi na klientów i bardziej elastycznymi to popatrzmy na rzeczywiste reguły, które rządzą w większości organizacji. One działają przeciwko tym celom.

Próby kontroli wszystkiego doprowadzają nas do absurdu. Nie ufając ustanawiamy komórkę kontrolną, ale ponieważ z założenia nie ufamy to musimy mieć kontrolę kontroli a potem kontrolę kontroli kontroli itd., itp. Problemem jest więc nie brak dostatecznej kontroli, lecz głęboko wryta w naszą podświadomość (szczególnie w Polsce) zasada braku zaufania.

Nakazowy system zarządzania tworzy z pracowników trybiki maszynarii, zabija inwencję i nie pozwala wykorzystywać zbiorowej inteligencji. Próby kontroli wszystkiego i wszystkich powodują tylko wzrost biurokracji, bezwładność i nieruchawość organizacji, obniżanie jakości pracy i olbrzymie marnotrawstwo ludzkich talentów. Sposób podejścia do pracy ludzi będących „na swoim” najlepiej obrazuje różnicę w stosunku do pracy – ich nie trzeba kontrolować. Dlaczego więc nie stworzyć w przedsiębiorstwie sieci biznesów w biznesie (samodzielnych Fraktali)? To uwolniłoby pracowników z kajdan systemu nakazowego, wyzwoliło inwencję, większą efektywność i dało większe poczucie wolności.

Peter Drucker przedstawia to tak, - „Równocześnie jest jasne, że jedyne „zasoby”⁵⁸ zdolne do powiększania się - to zasoby ludzkie. Wszystkie inne podlegają prawom mechaniki. Można je wykorzystywać lepiej lub gorzej, ale nie mogą one dać więcej, niż suma tego, co włożono”..... „My sami określamy zazwyczaj szeregowego pracownika - w odróżnieniu od menedżera - jako człowieka, który tylko wykonuje polecenia ... Oznacza to, że traktujemy takiego pracownika - jeżeli chodzi o jego wkład w przedsiębiorstwo - jak inne zasoby materialne

⁵⁸ No cóż guru zarządzania, jakim był Drucker, też nie był wolny od wpływu paradygmatu Kartezjusza i widział ludzi jako zasoby.

podlegające prawom mechaniki. Jest to poważne nieporozumienie. Tkwi ono jednak nie w definicji pracy szeregowego robotnika, ale w tym, że nie dostrzega się, jak wiele zadań szeregowego robotnika ma w rzeczywistości menedżerski charakter lub, że byłyby one znacznie produktywniejsze, gdyby im taki nadać charakter”.

Zakłamywaniem problemu jest szermowanie hasłem o wadze kapitału ludzkiego. Dużo się o tym mówi nie wiedząc w gruncie rzeczy co z tym zrobić. I nie ma się co dziwić, że się nie wie, gdyż od wielu pokoleń, począwszy od Kartezjusza, który obawiając się reakcji kościoła wprowadził dualizm w myśleniu, mieliśmy patrzeć na wszechświat i jego składniki jak na mechanizm zegarowy pozostawiając Świadomość (w szerokim rozumieniu tego słowa) Kościołowi. Naukowcom próbującym z zapałem udowodnić prawdziwość takiego myślenia pomieszano szyki odkrycie zasad mechaniki kwantowej. Nagle okazało się, że atom nie daje się obserwować, posiada swoistą inteligencję a molekula potrafi inteligentnie wybrać w czego skład wejdzie - będzie np. kością czy może mięśniem.

Może ten wywód wyjaśnia lepiej dlaczego piszę tak dużo o fraktalach, znaczeniu wody, fraktalnym porządku wszechświata i konieczności reformowania organizacji od uwzględnienia potrzeb i możliwości człowieka a nie odwrotnie. Nie mogę inaczej tego wyrazić jak „oczywistą oczywistość”, że zmiany narzucane od góry skazują ludzi-pracowników na katusze a i tak nie przynoszą długotrwałych efektów. I mam nadzieję, że powszechna rewolucja Świadomości nastąpi w miarę szybko, gdyż inaczej ze skraju przepaści zrobimy krok do przodu.

A przykłady z natury? Wyrafinowany system zdecentralizowanej współzależności przedstawiany przez termity zaprasza do lekcji jak reagować na nagłe wypadki. Oparty zaś na chemii system komunikacji afrykańskich mrówek pomógł urzędnikom Southwest Airlines zdefiniować politykę zajmowania miejsc w samolocie. Owady, ptaki i ryby różnie demonstrują akceptowalność i sukces dezorganizacji prowadzącej do samoorganizacji i procesów bez przywództwa.



Organizacje (systemy), nawet najlepsze, same z siebie nie osiągną (spowodują) sukcesu. To wiedza ludzi zarządzających, obserwujących, studiujących i usprawniających te systemy oraz środowisko w którym działają daje tę szansę. Nowoczesna struktura organizacji winna być

zgodna ze stopniem rozwoju gatunku naczelnych i promować przywództwo na podstawie wiedzy, inteligencji i umiejętności – w przeciwieństwie do „rób tak jak ci mówię”.

Peter Drucker wyróżnił siedem cech, które charakteryzują dobre zarządzanie:

- Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi.
- Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze.
- Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących uczestników organizacji.
- Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się.
- Zarządzanie wymaga komunikowania się.
- Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników.
- Zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy rezultat, jakim jest zadowolony klient.

Proces ewolucji – biologia, gospodarka



Praca powinna być zorganizowana na nowych zasadach, gdzie geniusz kapitału ludzkiego może zostać uwolniony od ograniczeń systemu nakazowego. Pracownicy powinni tworzyć ich własne samoorganizujące się połączenia i utworzyć zespoły zdolne do oddziaływania wzajemnie jako globalna, w czasie rzeczywistym, siła pracownicza. Rozluźnianie organizacyjnych hierarchii i oddanie więcej władzy pracownikom będzie prowadzić do szybszych innowacji, niższych kosztów, większej zwinności, ulepszonej reakcji na życzenia klientów, więcej oryginalności i szacunku na rynku. Organizacja jest żywa tak jak jej ludzie i w takim razie zmiany czy usprawnienia muszą zacząć się od nich, gdyż jeśli ludzie tego nie zaakceptują to zmiana nie nastąpi.

Kilka lat temu podjąłem próbę namówienia właścicieli dużej polskiej firmy do wdrożenia zasad organizacji fraktalnej, ale polska, ciągle jeszcze trwająca transformacja, nie pozwoliła

na pomyślne zastosowanie. Ważniejsze było boksowanie się z chorymi przepisami regulującymi działanie polskiej gospodarki i zdobywanie pieniędzy na bieżącą działalność. Problemy krótkiej perspektywy i z tym związanej strategii działania nie pozwoliły na przedsięwzięcia dające rezultaty długookresowe.

A więc jednak.

Nie ma nic bardziej trudnego do zaplanowania, bardziej wątpliwego do odniesienia sukcesu jak stworzenie nowego systemu. Inicjator zyska wrogość tych którzy odnoszą korzyści z utrzymania starego i tylko ostrożne poparcie od tych, którzy odniosą korzyści z nowego systemu.

Machiavelli, 1513

Mam jednak nadzieję, że ziarno zostało posiane. W latach 2006 do 2008 w grupie konsultantów opracowaliśmy bardziej dogłębnie procedurę i konieczne narzędzia do budowy takiej organizacji i te postaram się przedstawić.

Zacznijmy jednak wpieryw od Warnecke⁵⁹. Był on pierwszym, który odważnie zaproponował „fabrykę fraktalną” jako rozwiązanie dla organizacji XXI wieku. Sformułował podstawowe charakterystyki funkcjonowania jednostek fraktalnych.

Fraktal jest samodzielnie działającą jednostką przedsiębiorstwa, której cele i produktywność mogą być jednoznacznie opisane.

- Fraktale są samopodobne, każdy wykonuje usługi.
- Fraktale same się organizują.

W procesie dynamicznym fraktale rozpoznają i formułują swoje cele, jak również wewnętrzne i zewnętrzne stosunki. Fraktale reorganizują (restrukturyzują) się, powstają na nowo i ulegają rozkładowi.

- System celów, który wynika z celów fraktali, jest niesprzeczny i musi służyć osiągnięciu celów przedsiębiorstwa.
- Fraktale są powiązane w sieć za pomocą wydajnego systemu informacyjnego i komunikacyjnego. Same określają rodzaj i obszar swego dostępu do danych.
- Produktywność fraktali jest ciągle mierzona i oceniana.

Fraktale mają cechy systemów inteligentnych i reagują adaptacyjnie na każdorazowe wpływy otoczenia. Myślą przewodnią dla organizacji fraktalnej jest stworzenie (w ramach ich zakresu kompetencji) samoregulujących się organizacyjnych grup roboczych. Do dostrojenia wielkości wejściowych i wyjściowych fraktali służy nadrzędny, komputerowo wspomagany system informacyjny i komunikacyjny. Przedsiębiorstwo fraktalne tworzy nie tylko biznesy w biznesie, ale także biznesmenów w przedsiębiorstwie. Odpowiada to bardziej kulturze Zachodu preferującej indywidualność. Warnecke nie proponował praktycznych rozwiązań organizacyjnych. Należy jednak pamiętać, że pisał na początku lat 90-tych, gdy Świat dopiero zaczął dostrzegać sukcesy Toyoty.

Zachowania fraktalne nie są nam obce. W codziennym życiu można je wielokrotnie zaobserwować. Oto kilka przykładów:

⁵⁹ Hans-Jürgen Warnecke – niemiecki naukowiec, prezydent Fraunhofer-Gesellschaft od 1993 do 2002 roku, autor książki „Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne”.

Zespół jazzowy ma prowadzącego (lidera), gra skomponowany utwór, ale nigdy nie gra go tak samo. Improwizacje poszczególnych członków w zależności od ich umiejętności i samopoczucia w danej chwili są nie tylko dozwolone, ale wręcz oczekiwane (ten grający solo przejmuje na jakiś czas przewodzenie w ramach swojej specjalizacji). Członkowie zespołu pomagają solidnie wykonać jego zadanie dostosowując się do niego oraz do środowiska (atmosfery na widowni).

Drużyna sportowa ma cel – osiągnąć zwycięstwo konkurencyjne i usatysfakcjonować klienta (własnych kibiców). Robiąc to drużyna musi przestrzegać reguł gry. Lider (w gruncie rzeczy obieralny) odznacza się doświadczeniem i odpowiednimi do tego celu umiejętnościami. Zadania poszczególnych graczy często zmieniają się trakcie trwania spektaklu.

Drużyna „Marines” w nowoczesnej wojnie ma wyznaczony cel, desygnowane zasoby, starając się przewidzieć ruchy przeciwnika stosuje technikę pętli OODA a wszystkie operacyjne decyzje podejmuje samodzielnie.

W odcinku czasowym 4 – 5 godzin uczestnicy podróży z obu kierunków Warszawa – Poznań w czasie ery bez-autostradowej brali udział w śmiertelnej grze i w ten sposób stanowili czasowo zespół. Występuje więc samo-podobieństwo ich zachowań - wyprzedzają się na 3 i 4-tego, ostrzegają o radarach a samoorganizacja jest widoczna w ustępowaniu z drogi tych wolniejszych (zwykle Maluchy).

Jest zima we Wrocławiu, głęboki śnieg. Mały samochód chcący skręcić w prawo musiał przekroczyć szyny tramwajowe i zawiesił się na podwoziu. Inne samochody skręcające w tym samym kierunku zablokowały ulicę. Często, w takich przypadkach, nierozsądni kierowcy trąbią bezmyślnie siedząc w ciepłe. Tym razem wysiedli i wypchnęli delikwenta na równą drogę i w ten sposób zlikwidowali „korek” pomagając jemu i sobie.

Do marca 2010 przeżyliśmy 3 trzęsienia ziemi (Haiti, Chile, Turcja). Od rządów i organizacji popłynęły słowa sympatii i obietnice pomocy, ale prawdziwa pomoc zrodziła się sama. Ludzie wiedzieli co należy zrobić by pomóc poszkodowanym a liderzy pojawili się spontanicznie. Podobna sytuacja miała miejsce w Polsce, w katastrofie kolejowej koło Szczekocina. Ludność miejscowa zareagowała spontanicznie ratując wiele istnień ludzkich.

W kilku miastach europejskich (w Polsce także) z głównych skrzyżowań usunięto wszystkie znaki drogowe pozostawiając tylko regułę prawej strony. Ilość stłuczek i groźnych wypadków zmalała znacznie. Udowadnia to, że potrzebujemy niewiele kontroli by istnieć i rozwijać się jako społeczność.

Rozwój cywilizacyjny dodał nowy element do naszej rzeczywistości. W związku z ciągle zmniejszającym się kosztem wytwarzania główną funkcją organizacji (jak i jej wewnętrznych elementów składowych) będą docelowo usługi z ich atrybutami organizacyjnymi (np. współpraca z klientem i jego satysfakcja). To uwydatni jeszcze bardziej podstawową rolę człowieka w organizacji. W takim razie elementy składowe organizacji winny mieć tym bardziej charakter fraktalny (samo-podobieństwo, samoorganizacja i witalność) a ich cele cząstkowe winny spełniać warunki osiągania celów organizacji poprzez odpowiednie mierniki.

Sekrety zarządzania mózgu

Jedna po drugiej następują próby odejścia od organizacji wzorowanej na maszynie i przejęcia wzorów z natury. Jak dotąd skupiły się one jednak na organizacjach produkcyjnych przewidując ich pełną robotyzację. I tak:

Na podstawie wzorca organizmów biologicznych (Okino, N. 1993, Bionic Manufacturing System) powstała propozycja systemu bionicznego, w którym urzeczywistnione są cechy wzorca naturalnego: Spontaniczność, Ruchliwość, Harmonia. Proponuje się naśladowanie właściwości organizmów biologicznych:

- Integracja elementów funkcjonalnych i hierarchii,
- Zorganizowanie informacji w DNA, nośniku informacji genetycznej,
- Użycie naturalnej inteligencji,
- Dynamiczna struktura i społeczna harmonia.

Pojęcie „holonów” (z greckiego holos – całość i końcówka on od neutron czy proton odnoszący się do indywidualnego obiektu) stworzył Artur Koestler („The Ghost in the Machine”, 1967). Koestler również twierdzi, że hierarchie są konieczne dla funkcjonowania ludzkich organizacji. Może trzeba przyznać mu rację wyciągając wnioski z ogromnych kłopotów związanych z próbami ich likwidacji. Na nasze szczęście ta propozycja (Holonis Manufacturing System) została stworzona dla sztucznych tworów organizacyjnych takich jak w pełni zautomatyzowana produkcja i w takim wypadku posłużenie się ludzkimi zachowaniami może mieć sens. W końcu roboty można zaprogramować używając tylko tej lepszej strony ludzkiego jestestwa. Należy jednak wyciągnąć wniosek – potrzeba hierarchii towarzyszy nam od początku istnienia gatunku ludzkiego i próby jej kompletnej eliminacji, choć tak pozornie słuszne, mogą nigdy nie zaowocować.

A co mogłoby służyć za przykład dla nas? Może nasz mózg. Zobaczymy w nim najbardziej skomplikowaną a jednocześnie najwspanialej funkcjonującą organizację na świecie. Moglibyśmy wiele się nauczyć od czegoś co tak świetnie działa.

Czy wiesz, że przełknięcie łyka kawy bądź ranne pozdrowienie kolegi powoduje uruchomienie do działania w Twoim mózgu setek tysięcy komórek nerwowych? Twój mózg wykonuje wtedy pracę porównywalną z zarządzaniem wielką korporacją jak, np. General Electric. General Electric zatrudnia ponad 300 tysięcy pracowników w 14 liniach biznesowych w 100 krajach. Ludzki mózg zawiera około miliarda komórek nerwowych, które ciągle wysyłają niezliczoną ilość sygnałów porozumiewając się między sobą. Mózg też ma oddzielne oddziały dla widzenia, słuchu, poruszania się, dotyku czy odczuwania zapachów; ma co najmniej dwie sekcje procesowania językowego, ale również komitety dla rozróżnienia różnych twarzy i pracujące zespoły dla relacji społecznych.

Nasze mózgi są najlepszym przykładem skomplikowanych, zdecentralizowanych organizacji a jeśli potrafimy stosunkowo gładko adaptować się do nowych sytuacji to tylko dzięki naszym mózgom, które właśnie to potrafią. Co mózg zwykle robi? Ocenia nowe informacje, rozwiązuje wewnętrzne konflikty i podejmuje decyzje o działaniu. To dokładnie takie prace jakie są podstawą funkcjonowania każdej organizacji. Zarządcze obowiązki mózgu są jednak dużo większe i bardziej skomplikowane. Dlatego też podstawową zasadą, której możemy nauczyć się od mózgu jest.... **Nigdy nie próbuj mikrozarządzać dużą organizacją.**

Nasze świadome decyzje i doznania reprezentują tylko drobny ułamek tego co dzieje się w mózgu. Zanim napijemy się łyk kawy nasz mózg musi wykonać fenomenalną ilość planowań i

koordynacji by tylko wyciągnąć rękę po szklankę. By pozdrowić kolegę nasze centra wizji muszą procesować podobną ilość informacji by rozpoznać jego twarz. W mózgu te działania są możliwe tylko dzięki pracy wykonywanej przez podświadomość. W organizacji nie ma, i być nie może, wystarczającego potencjału zarządu dla mikrozarządzania takiego poziomu działalności a więc tylko decentralizacja decyzji i kompetencji do ich podejmowania może być rozwiązaniem. Nie znaczy to jednak, że organizacja może zarządzać się sama. Innymi słowy.... **Nie pozwól by odwracanie piramidy hierarchicznych zależności doszło do absurdu.**

Bez przywództwa standardowe procedury operacyjne są bez kierunku i ślepe. Uszkodzenie (ubytek) kory przedczołowej w wyniku wypadku, guza czy wylewu powoduje utratę kontroli impulsów i mózg może wpaść w szal. Potrzebujemy więc ingerencji dyrektora generalnego by ustalił priorytety i unieważnił te niekontrolowane zachowania impulsów.

Ale jak? Naukowcy jeszcze do niedawna sądzili, że w takiej sytuacji kora przedczołowa interweniuje i przejmuje kontrolę. A czy nie jest to właśnie ekstremalne mikrozarządzanie? To tak jakby wysłać grupę antyterrorystyczną by zmieniła papier w kopiarce co jest chyba wyjątkowo nieefektywnym działaniem. W ostatniej dekadzie naukowcy zajmujący się badaniem układu nerwowego odkryli prostsze wyjaśnienie kognitywnej kontroli przenosząc tym razem przykład z organizacji do mózgu. Kora przedczołowa komunikuje intencję do swoich podwładnych by wypracowali szczegóły i sposób wykonania. Wygląda więc na to, że **najlepszym sposobem kontroli podwładnych jest wskazanie im prawidłowego kierunku.**

Nowy model kognitywnej kontroli zakłada, że kora przedczołowa ma tylko wygenerować mapę celów, strategii i stanu istniejącego dla układu nerwowego. Czyż nie jest to więc oświadczenie misji?

Kora przedczołowa koduje to na poziomie komórek nerwowych co pozwala pobudzać do aktywności odpowiednie z nich, gdy pozostałe pozostają w inercji. Wygląda to podobnie do zakodowania zerojedynkowego tekstu w komputerze. Jak tylko ten wzorzec jest ustanowiony to kora przedczołowa natychmiast i automatycznie transmituje to do pozostałej części mózgu. Ta transmisja zmienia priorytety standardowych procedur operacyjnych.

Poczułeś swędzenie? Reagujesz drapaniem. Jeśli jednak było to ukąszenie komara potrzebujemy nowego wzorca by stłumić impuls drapania i zrobić coś bardziej odpowiedniego. Skąd przychodzą te „oświadczenia misji” kory przedczołowej? Z doświadczenia. Mózg uczy się użytecznych wzorców aktywacji, utrzymuje je w pamięci i wstawia z powrotem do kory przedczołowej, gdy jest to konieczne. Pokrótce, kora przedczołowa kontroluje pamięć a ta odwzajemnia się przysługami.

A więc, **bądź ostrożny słuchając głosu doświadczenia – ten głos może być Twoim własnym.**

Nawet, gdy ten obraz samokontrolującej się pamięci jest dokładny to nie może to być wszystko. Czasami, a szczególnie w obecnych czasach, ludzki mózg albo organizacja, musi wyłamać się z rutyny i spróbować nowego podejścia, które nie może się udać, gdy kora przedczołowa i system pamięciowy porozumiewają się tylko ze sobą. Scenariusz, że kora przedczołowa albo zespół menedżerski próbuje nieskończenie udoskonalać rutynowe oparte na minionej wiedzy, procesy nigdy nie przyniesie odpowiednich korzyści nauczania się czegoś nowego i bardziej efektywnego. Czego desperacko potrzebuje kora przedczołowa (czy Management) to profesjonalnego sprawdzenia rzeczywistości przez neutralnych specjalistów.

Ci specjaliści głęboko w mózgu to: przednia kora obręczy, system dopaminy i ganglion. Wszystkie mają mocne połączenia z korą przedczołową. Te struktury będąc bardzo ważnymi dla naszych istnień służą nam jednocześnie jako centra emocji. Naukowcy stwierdzają, że procesy poznania i emocji są dużo bardziej powiązane niż ktokolwiek do niedawna myślał, ponieważ te same struktury mózgu są odpowiedzialne za obróbkę informacji oraz za zarządzanie i kontrolę emocji. Co sugerowałoby, że **organizacja nie może odnosić sukcesów bez entuzjazmu**. To jest w istocie odpowiedź na odwieczne, będące przedmiotem troski generacji filozofów i pisarzy, pytanie: **Postugiwać się rozumem czy sercem w podejmowaniu decyzji?**

Odkrywamy teraz, że większość filozofów i neurologów twierdzących, że te dwa są rozdzielne nie ma racji. Jeżeli nie wiemy co jest ważne, co się tak naprawdę liczy, to cała racjonalność prowadzi nas do nikąd. Spytajmy się po prostu naszych mózgów i może poeta - „Czucie i wiara silniej mówi do mnie niż mędrca szkiełko i oko” czy „Miej serce i patrzaj w serce”. I to może być najważniejszą ze wszystkich lekcją zarządzania jaką możemy otrzymać od własnego mózgu.

Dodatkowo. **Ludzki mózg potrafi podejmować optymalne decyzje. Pod warunkiem, że czyni to bez udziału świadomości – twierdzą naukowcy z Uniwersytetu Rochester**. Wiele pracy poświęcono badaniu, w jaki sposób podejmujemy decyzje, ale większość tych decyzji wcale nie opiera się na świadomym rozumowaniu – uważa prof. Alex Pouget z Uniwersytetu Rochester. – To nie jest tak, że świadomie podejmujemy decyzję o zatrzymaniu się na czerwonym świetle czy ominięciu przeszkody na drodze. Kiedy już zaczęliśmy badać ten proces, odkryliśmy, że umysł sam prawie zawsze dokonuje prawidłowego wyboru biorąc oczywiście pod uwagę dostępne informacje.

Brzmi dziwnie? Według Pougeta mózg człowieka ma wbudowane obwody pozwalające mu nieświadomie obliczyć szanse i dokonać wyboru. Działając w ten sposób, mózg wykazuje się ogromną dokładnością. Gdy próbujemy to samo przemyśleć i racjonalnie policzyć, nasze świadome rozumowanie nie tylko trwa dłużej, ale też jest mniej dokładne. Aby sprawdzić swoje podejrzenia, prof. Pouget przeprowadził eksperyment na grupie ochotników. Na ekranie komputera pojawiały się kropki. Większość z nich poruszała się całkowicie losowo. Ale niektóre, wybrane przez naukowców, podążały w jedną stronę. Badani musieli ocenić, w którą stronę przesuwają się punkty na monitorze.

Oczywiście im dłużej ludzie przypatrywali się wędrującym na ekranie punktom, tym lepiej odpowiadali na pytanie, w którą stronę się przemieszczają. Ale naukowcy zauważyli, iż mózgi ochotników wcale nie prowadziły skomplikowanych obliczeń. Prawidłowa odpowiedź „przychodziła sama”. Wcześniejsze badania funkcjonowania ludzkiego umysłu prowadzone przez prof. Pougeta wskazywały, że mózg może wykonywać tego rodzaju kalkulacje bez udziału świadomości. Zespół z Uniwersytetu Rochester zauważył również, że prawidłowa odpowiedź pojawia się, gdy ilość zgromadzonych podczas obserwacji danych przekroczy pewien próg. Rośnie wówczas aktywność elektryczna neuronów, które zwykle odpowiadają za ocenę kierunku ruchu oglądanych przedmiotów.

Jak sądzi prof. Pouget, taki model podejmowania decyzji, bez udziału świadomych obliczeń czy logicznego rozumowania, ma dwie zasadnicze korzyści. Po pierwsze pozwala dokonać wyboru w stosunkowo krótkim czasie. Gdybyśmy musieli czekać, aż osiągniemy 99% pewności obliczeń (czyli podejmując decyzję racjonalnie), tracilibyśmy czas, gromadząc dane zupełnie niepotrzebnie. Tymczasem część decyzji wymaga tylko 51% pewności, tłumaczy

naukowiec. Po drugie, dokonując wyboru, mamy wewnętrzne poczucie pozwalające ocenić pewność, powiedzmy na 60 lub 90%.

Na podstawie "The Management Secrets of the Brain", M. Mitchell Waldropa oraz innych źródeł z Internetu.

Typy osobowości - Metoda Myers - Briggs

Isabel Briggs Myers i Katherine Cook Briggs rozwinęły koncepcję Carla G. Junga, szwajcarskiego psychiatry, dotyczącej hierarchii poszczególnych preferencji w każdym typie osobowości i dodały do tego wymiar opisujący nastawienie do świata zewnętrznego. W ten sposób powstał uniwersalny 4 literowy kod opisujący dany typ psychologiczny, z którym co roku zapoznaje się ponad 2 miliony nowych osób. Kod ten powstaje poprzez wybór jednej preferencji z każdego z 4 wymiarów.

Zapoznanie się z typami osobowości według MBTI może być pomocne w zrozumieniu relacji międzyludzkich, rozwiązywaniu problemów, tworzeniu zespołów roboczych, zarządzaniu personelem i komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Poznanie preferowanych sposobów komunikowania się poszczególnych osób jest niezwykle ważne przy przekazywaniu informacji negatywnych oraz w procesie tzw. feedbacku - przekazywania informacji zwrotnej pracownikom na temat ich pracy i osiągniętych efektów. Odgrywa też ważną rolę w kontaktach z mediami, zwłaszcza w komunikacji w sytuacjach kryzysowych.

Testy MBTI umożliwiają klasyfikację osób na określone typy zróżnicowane pod względem podejścia do świata, podejmowania decyzji, przetwarzania informacji i organizacji życia.

W teorii Junga rozróżnia się dwa typy postawy psychicznej: **ekstrawertyczna** i **introwertyczna**. Ekstrawersja oznacza tendencję do kierowania energii w stronę obiektów zewnętrznych (do otoczenia - ludzi, zdarzeń, rzeczy), a introwersja to kierowanie jej do wewnątrz (przeżycia wewnętrzne, idee, koncepcje).

Oprócz postawy psychicznej Jung wyróżnia również cztery podstawowe funkcje psychiczne:

- Percepcja
- Intuicja
- Uczucie
- Myślenie

Te cztery funkcje występują w postaci dwóch par przeciwieństw. Dwie z nich są racjonalne - uczucie i myślenie zaś dwie irracjonalne - percepcja (spozrzeganie zmysłowe) i intuicja (spozrzeganie pozazmysłowe).

Jeżeli jedna z tych funkcji dominuje w świadomości (np. Myślenie) wówczas przeciwna do niej będzie miała charakter stłumiony (Uczucia) i będzie przejawiać się w podświadomości.

Razem daje to 16 typów osobowości:

1. ESTJ Ekstrawertyczny-Percepcyjny -Myślący-Uporządkowany
2. ESTP Ekstrawertyczny-Percepcyjny -Myślący-Spontaniczny
3. ESFJ Ekstrawertyczny-Percepcyjny -Czujący-Uporządkowany
4. ESFP Ekstrawertyczny-Percepcyjny -Czujący-Spontaniczny
5. ENTJ Ekstrawertyczny-Intuicyjny -Myślący-Uporządkowany
6. ENTP Ekstrawertyczny-Intuicyjny -Myślący-Spontaniczny
7. ENFJ Ekstrawertyczny-Intuicyjny -Czujący-Uporządkowany
8. ENFP Ekstrawertyczny-Intuicyjny -Czujący-Spontaniczny
9. ISTJ Introwertyczny-Percepcyjny -Myślący-Uporządkowany
10. ISTP Introwertyczny-Percepcyjny -Myślący-Spontaniczny
11. ISFJ Introwertyczny-Percepcyjny -Czujący-Uporządkowany
12. ISFP Introwertyczny-Percepcyjny -Czujący-Spontaniczny

13. INTJ Introwertyczny-Intuicyjny -Myślący-Uporządkowany
14. INTP Introwertyczny-Intuicyjny -Myślący-Spontaniczny
15. INFJ Introwertyczny-Intuicyjny -Czujący-Uporządkowany
16. INFP Introwertyczny-Intuicyjny -Czujący-Spontaniczny

W teście MBTI wyróżnia się 4 wymiary osobowości:

Pod względem koncentracji uwagi

Introwertycy (Introvert) i ekstrawertycy (Extravert) w inny sposób koncentrują swoją uwagę. To co interesuje ekstrawertyka to świat zewnętrzny i zachodzące w nim procesy i zmiany. Chcą brać czynny udział w tych wydarzeniach i doświadczeniach. Zależy im na wzajemnej interakcji z ludźmi, stąd też czerpią energię do życia. Preferowany przez nich styl komunikowania to bezpośrednia rozmowa. Uczą się najlepiej poprzez wykonywanie różnych czynności, podejmowanie prób. Najpierw mówią, potem słuchają. Chcą być zawsze w centrum uwagi. Co ważne interesuje ich głównie chwila obecna, a nie to co przyniesie przyszłość. Są niezwykle ekspresyjni.

Koncentracja na własnym świecie wewnętrznym idei i doświadczeń to domena introwertyków. Ich energia życiowa wypływa z głębi ich wnętrza, własnych przemyśleń, odczuć i refleksji. Preferowany przez nich styl komunikowania to pisanie i czytanie. Cenią swoją prywatność. Zanim podejmą działania lub wypowiedzą się dokładnie rozważą daną kwestię. Są skoncentrowani i to co ich interesuje to przyszłość, a nie dzień dzisiejszy. Są wizjonerami.

Pod względem sposobu zdobywania informacji

Można wyróżnić dwa typy: analityczny i intuicyjny. Ci pierwsi (Sensing) zdobywają informacje przede wszystkim zmysłami: wzrokiem, słuchem, dotykiem, węchem. Obserwują to co dzieje się wokół nich i są w stanie szybko rozpoznać nowe sytuacje. Koncentrują się na rzeczach realnych i aktualnych. Lubią szczegóły, konkretne dane poparte faktami. Poszukują informacji krok po kroku. Ufają własnemu doświadczeniu.

Osoby preferujące podejście intuicyjne (Intuition) chcą otrzymywać informacje w całości, koncentrując się na związkach i połączeniach między różnymi faktami. Chcą pokazywać rozwiązania modelowe, łatwo przychodzi im znajdowanie nowych możliwości i prezentacja innych sposobów rozwiązywania problemów. Koncentrują się na spojrzeniu ogólnym (tzw. big picture). Są teoretykami i myślą abstrakcyjnie. Ufają inspiracji, skaczą z tematu na temat.

Pod względem sposobu podejmowania decyzji

Osoby podejmujące decyzje poprzez wnikliwą analizę (Thinking), patrzą na logiczne konsekwencje wyborów. Chcą oceniać sytuacje jak najbardziej obiektywnie, analizując przyczyny i skutki. Kierują się zasadą prawdy, stosują własne reguły gry. Ich mocną stroną jest dociekliwość, poszukiwanie sedna problemu, by jak najszybciej go rozwiązać. Korzystają z zasad logiki.

Ci, którzy kierują się uczuciami (Feeling) przy podejmowaniu decyzji będą zastanawiać się co jest ważne dla nich i dla innych ludzi. Starają się wczuć w sytuacje innych osób i z nimi identyfikować. Podejmują decyzje na podstawie wartości ważnych dla ludzi. Ich celem jest harmonia i uznanie innych poprzez zrozumienie, docenienie i wsparcie. Osoby te wzbudzają sympatię, akceptują innych, okazują innym swoje współczucie.

Pod względem orientacji na świat zewnętrzny

Osoby, które w ciągły sposób oceniają świat (Judging) z reguły prowadzą uporządkowany tryb życia. Podejmują decyzje, wprowadzają je w czyn, żyją dalej. Ich życie jest dobrze zorganizowane, a sprawy uporządkowane. Trzymają się planów i harmonogramów. Cieszy ich wykonanie ustalonych zadań. Są systematyczni i nie lubią niczego zostawiać na ostatnią chwilę.

W przeciwieństwie do nich, osoby, które ciągle obserwują życie i świat zewnętrzny (Perceiving) są spontaniczne, poszukują nowych doznań. Chcą zrozumieć świat raczej niż go kontrolować. Plany i harmonogramy ich przerażają, chcą być otwarci i podejmują decyzje w ostatniej chwili. Cenią sobie to, że potrafią dostosować się do zmieniającej się rzeczywistości. Kierują się przypadkiem. Presja, że coś musi być zrobione w ostatniej chwili dodaje im energii.

E lub I - Ekstrawersja lub Introwersja

Skąd otrzymujemy energię i na czym koncentrujemy swoją uwagę.

Preferencje Ekstrawertyka

Uzyskujesz swoją energię od zewnętrznego świata ludzi, rzeczy i działań. Masz potrzebę by inicjować sprawy i włączać innych. Lubisz werbalną komunikację i omawiasz rzeczy z innymi. Możesz angażować innych z naturalnym entuzjazmem i oczekujesz wzajemności. Cenisz komunikację i chcesz być usłyszany. Wolisz raczej działanie niż refleksję. Preferujesz raczej rozmach niż głębię.

Preferencje Introwertyka

Uzyskujesz swoją energię od wewnętrznego świata idei, myśli i koncepcji. Potrzebujesz uprzedzenia i czasu dla refleksji. Skłaniasz się by przemyśleć rzeczy i robić rozważone uwagi. Wolisz wnikliwą komunikację i indywidualne dyskusje. Potrzebujesz przerw w komunikacji na przemyślenia. Potrzebujesz trochę czasu by asymilować zmiany zanim podejmiesz działania. Preferujesz raczej rozmach niż głębię.

T lub F Myśląc lub czując

Jak podejmujemy decyzje i osądy

Preferencje Myśliciela

Potrzebujesz znać logikę, przyczynę i sytuację biznesu by podjąć decyzję. Wymagasz klarowności w podejmowaniu decyzji i planowaniu procesu. Analizowanie i systematyzowanie są ważne dla ciebie. Cenisz obiektywność i podchodzisz do rzeczy w bardzo sensowny sposób. Cenisz kompetencję w ludziach z którymi pracujesz. Sprawiedliwość i słuszność są ważne. Skłaniasz się by przyjmować dociekliwe, dość krytyczne podejście.

Preferencje Uczuciowca

Potrzebujesz znać wpływ rozważanej decyzji na ludzi. Jest ważne by potrzeby ludzi były brane pod uwagę. Włączenie się w planowanie i wprowadzanie w życie procesu jest ważne. Cienienie ludzi i poszukiwanie harmonii są kluczowymi troskami. Jest ważne dla ciebie by kierownicy troszczyli się. Uznanie i poparcie są ważne. Skłaniasz się by adoptować akceptację współczującego podejścia.

S lub N - Doznanie lub Intuicja

Skąd otrzymujemy nasze dane i jakim informacjom ufamy.

Preferencje Doznaniowców

Lubisz znać specyfiki i szczegóły o tym co dokładnie jest potrzebne. Jesteś praktyczny i pragmatyczny i wolisz konkretne i realistyczne rzeczy. Lubisz widzieć jak to co jest wymagane teraz pasuje do przeszłości. Lubisz skupić się na obecnym i przeszłości i potrzebujesz realistycznego obrazu przyszłości. Klarowność celów, roli i odpowiedzialności.

Preferencje Intuicjonistów

Lubisz znać ogólną sytuację i pełne, racjonalne uzasadnienie. Lubisz pracować na abstrakcyjnych, pojęciowych i teoretycznych poziomach. Lubisz mieć tylko zarysowany plan z ogólnym kierunkiem.

Lubisz wizję przyszłości i możliwość jej zaprojektowania. Wyobrażenia, przecucia i oryginalne pomysły są ważne dla ciebie.

J lub P - Ocenianie lub Obserwacja

Jak postępujemy z zewnętrznym środowiskiem i jak przeżywamy nasze życie.

Preferencje Oceniających

Wolisz klarowny plan działania ze zdefiniowanymi rezultatami, jasnymi celami. Lubisz mieć granice czasowe i adaptować strukturalne, zorganizowane podejście. Wolisz by rzeczy były zaplanowane i zgodne z rozkładem bez niespodzianek. Lubisz zaczynać wcześniej projekty, podejmować decyzje i zamykać jak najszybciej sprawy.

Preferencje Obserwatorów

Wolisz otwarte plany z elastycznością i opcjami. Lubisz mieć okazję by zebrać więcej informacji i poprawić plany w czasie procesu ich wykonywania. Masz otwarty umysł i jesteś skłonny pokładać ufność w procesie. Wolisz pozwolić rzeczom pojawiać się, kontynuować zbieranie informacji i pozwalać na podleganie naciskom.

Punktem wyjścia do określenia typu osobowości jest wypełnienie ankiety (od 70 do 100 pytań), czyli wybór między dwoma możliwymi odpowiedziami. Każda odpowiedź jest dobra. Odpowiedzi powinny być udzielone natychmiast, chodzi o pierwszą reakcję. Na tej podstawie uzyskuje się dane na temat preferencji danej osoby i określa się jaki dana osoba ma typ osobowości według MBTI. Jest ich 16.

Oto kilka przykładów: Określone typy osobowości możemy przyporządkować do określonych zawodów. Co charakterystyczne niektóre zawody są wykonywane przez osoby o określonych typach osobowości. Tak więc osoby, których typ osobowości to ESFP to urodzeni członkowie zespołów, chcący wykonać powierzone im zadania jak najszybciej, przy minimalnym wysiłku i maksymalnej dawce zabawy. Urodzonymi strategami są osoby ISTJ, mają określoną wizję i wiedzą jak poprowadzić organizację do wzrostu. Kochają wyzwania. Dobrymi psychologami mogą być osoby INFJ, intuicyjnie rozumieją zachowania ludzkie. Dla ENFP życie to ciągła przygoda. Podejmują się różnych wyzwań, często są to ludzie kultury - artyści, aktorzy. Życie zgodnie z wewnętrznymi wartościami to przesłanka dla INFP."

Wyznaczanie typu osobowości zespołu

Określenie typu osobowości zespołu pozwoli zrozumieć jak i dlaczego dany zespół funkcjonuje i reaguje na zdarzenia. Osobowość zespołu można określić kilkoma sposobami.

W tym przykładzie posłużono się policzeniem preferencji poszczególnych członków. I tak na przykład: Z 16 członków zespołu 6 wykazało preferencję (E) Ekstrawertyka, 6 (N) Intuicjonisty, 7 (T) Myśliciela i 6 (J) Oceniającego. Pozostałe preferencje były reprezentowane od 3 do 4. Uznajemy więc, że osobowość zespołu to typ ENTJ. Sukces w pracy zespołowej często nie jest naturalny. Wymaga zaangażowania, umiejętności, czasu i wysiłku. Idealny zespół nie istnieje, ale można poprawiać jego efektywność podejmując działania w których pierwszym krokiem jest zrozumienie i uznanie typów osobowości jego członków. Zespoły, tak jak ludzie, posiadają mocne strony, które w sposób naturalny wynikają z preferencji ich typu. Zespół jest najbardziej efektywny, gdy wykorzystuje swoje mocne strony do rozwiązywania problemów i wykonywania zadań.

Poniżej w skrócie prawdopodobne cechy, które mogłyby być użyte przez zespół ENTJ:

1. Umiejętność określenia jasnej wizji co jest możliwe.
2. Myślenie strategiczne.
3. Planowanie, organizowanie i mobilizowanie ludzi wokół planu strategicznego.
4. Wyznaczanie ambitnych celów.
5. Umiejętność mobilizacji wszystkiego i wszystkich dla realizacji tych celów.
6. Umiejętność rozpatrywania nowych okazji.
7. Identyfikowanie logicznych choć niezamierzonych konsekwencji podejmowanych akcji.
8. Umiejętność rozpatrywania wszystkich „Za” i „Przeciw” możliwych rozwiązań a nie tylko tych faworyzowanych; rozpatrywanie „czarnego scenariusza”.
9. Szybkie decyzje i podejmowanie akcji. Powodowanie rezultatów.

Oczywiście każdy zespół musi, poza mocnymi stronami, mieć również słabe, co oznacza, że zespół może pewne rzeczy osiągać łatwo i być efektywnym, lecz jednocześnie inne rzeczy wykonywać źle i być bardzo nieefektywnym. Te słabe strony winny być znane by móc brać je pod uwagę w działaniach i próbować ich się pozbyć:

1. ENTJ może zaniedbać uznanie i nagrodzenie członków zespołu, gdyż uznaje się, że dobre wyniki to coś całkowicie naturalne.
2. Może nie rozważyć wpływu swoich decyzji na ważnych klientów czy akcjonariuszy.
3. Może zbyt szybko podjąć działania a później naprawiać te nietrafione.
4. Członkowie mogą używać ich krytycznego myślenia raczej na siebie nawzajem niż do rozwiązywania problemów.
5. Może forsować swoje rozwiązania zamiast wysłuchania i wczucia się w potrzeby klientów.

Myślę, że to udowadnia wagę typów psychologicznych przy budowie zespołów i ich ocenie.

Technika Otwartej Przestrzeni (Open Space Technology)

OST (Technika Otwartej Przestrzeni) została stworzona w końcu lat 80-tych przez Harrisona Owena (autor, doświadczony konsultant organizacji, twierdzi, że tylko miał szczęście odkryć coś co istniało zawsze). W 1983 roku Harrison Owen organizował międzynarodową konferencję, na którą miało przybyć 250 uczestników.

Cały rok ciężko pracował, aby jak najlepiej tę konferencję przygotować. Po zakończeniu postanowił, że już nigdy więcej nie będzie robił czegoś podobnego. Wszyscy uczestnicy konferencji mówili na zakończenie, że najlepszą i najbardziej przydatną częścią spotkania były przerwy na kawę. Postawił sobie pytania: Jak można wykorzystać energię i zachwyty, panujący podczas dobrych przerw na kawę, aby w czasie spotkania uczestnicy aktywnie angażowali się w pracę i osiągalni byli wyniki? Jak można coś takiego zorganizować w czasie krótszym niż 1 rok?

Z tych poszukiwań zrodziła się metoda Open Space. **Harrison Owen napisał: „Dla mnie Open Space jest naturalnym laboratorium, w którym można przeżyć i obserwować, jak ludzie przerastają samych siebie i jak są zdolni do osiągnięcia zupełnie nieoczekiwanych wyników”.**

Technika OST stwarza możliwość organizacji (niezależnie od jej rodzaju), jak również jej członkom, na prowadzenie inspirujących zebrań i dedykowanych imprez. W czasie ostatnich 15-tu lat stało się również jasne, że otwieranie przestrzeni dla wymiany poglądów, jako zamierzonych działań kierownictwa, może wykreować „natchnioną” organizację, gdzie zwykli ludzie współpracując ze sobą otrzymują niezwykle rezultaty. W spotkaniach, imprezach i organizacjach OST uczestnicy tworzą i prowadzą swoją własną agendę równoległych sesji dotyczących głównego tematu o strategicznej ważności jak np.:

Jaka jest strategia grupy, organizacji czy społeczności, którą uczestniczący mogą akceptować i współpracować przy jej tworzeniu? Paradoksalnym jest, że OST jest dużo lepiej zorganizowana niż zrobiłby to najlepszy planista. Jednocześnie jest chaotyczna, produktywna oraz dająca zadowolenie i radość. Nikt nie zarządza – wszystkie działania grupy odbywają się według kilku prostych zasad OST.

OST jest naturalnym procesem komunikacji, w którym uczestnicy przejmują odpowiedzialność za dążenie do osiągnięcia tego co jest ich pasją i zapewnia, że wszystko co jest dla nich istotne będzie przedyskutowane.

OST stosuje się w sytuacji, kiedy grupa osób w krótkim czasie wymieni się swoją wiedzą, przedyskutować ważne dla nich zagadnienia i znaleźć rozwiązania. Konferencja kończy się planowaniem działań na przyszłość, za które uczestnicy biorą odpowiedzialność. **Metoda nie sprawdzi się jednak w sytuacji, kiedy uczestnicy mają obojętny stosunek do tematu lub organizator z góry narzuca pożądane przez siebie rezultaty.**

Wszelka tematyka jest możliwa, jeśli tylko jest ważna dla uczestników, złożona, zawiera problem a nawet konflikt a rezultaty nie są z góry zaplanowane. Możliwe tematy to np. rozwój dzielnicy miasta czy gminy, problem z produktywnością w firmie czy komunikacją w organizacji, potrzeba innowacji, fuzja dwóch firm, planowanie projektu społecznego, integracja społeczna danej grupy, nowe drzwi do produkowanego samolotu itp.

Specjalista OST pomaga organizatorom w sformułowaniu głównego tematu konferencji oraz w kwestiach organizacyjnych takich jak: dobór przestrzeni (optymalnie jest to sala, gdzie uczestnicy mogą usiąść w kręgu lub kilku kręgach koncentrycznych), konsultacja profilu uczestników, ramowy program spotkania itp.

Organizator krótko wita uczestników i przedstawia główny powód spotkania. Następnie prowadzący OST przedstawia metodę i zaprasza uczestników by zgłaszali te kwestie do dyskusji, które są dla nich ważne i mogą przybliżyć grupę do osiągnięcia celu.

Inicjatorzy poszczególnych dyskusji wybierają miejsce i czas spotkania. Dyskusje trwają zwykle od 50 min. do 1,5 godz. Ilość równocześnie toczących się dyskusji oraz rund zależna jest od wielkości grupy, warunków przestrzennych i organizacyjnych oraz od złożoności problemu i zaangażowania uczestników. Zadaniem organizatorów i zespołu asystentów OST jest takie zabezpieczenie konferencji, aby uczestnicy mogli skupić się tylko na temacie i problemach merytorycznych (zapewnione są napoje, posiłki, materiały, czytelna informacja, sprawna organizacja).

Udział w dyskusjach jest dobrowolny do tego stopnia, iż można dyskusję w każdej chwili opuścić i dołączyć do innych. Można też nie uczestniczyć w żadnej i prowadzić mniej formalne rozmowy z przygodnie napotkanymi uczestnikami. Dzięki temu rezultaty konferencji są autentyczne, a uczestnicy sami biorą odpowiedzialność za swój czas i za interesujący ich problem. Z każdej dyskusji sporządzany jest raport, który następnie udostępniany jest wszystkim uczestnikom. Po chwili indywidualnej refleksji następuje planowanie postanowień i działań po konferencji. Są one również notowane i kopiowane dla wszystkich, razem z listą kontaktów.

Po konferencji OST uczestnicy są bardzo zaangażowani w realizację podjętych zamierzeń, gdyż sami je wypracowali i zaplanowali. Jednakże monitoring i wsparcie ze strony organizatorów, a nawet jeszcze jedno spotkanie najbardziej zaangażowanych osób, wzmacniają te rezultaty.

Open Space Technology sprawdza się kiedy:

- Poszukujemy nowych i bardziej efektywnych sposobów,
- Chcemy zająć się kompleksowymi tematami,
- Kiedy tematy te niosą ze sobą możliwość wywołania jakiegoś konfliktu,
- Kiedy nikt nie zna odpowiedzi na stawiane pytania,
- Kiedy podjęcie pojawiającego się problemu wymaga zaangażowania się w dyskusję coraz większej grupy osób.
- Open Space nie zadziała (i wtedy nie warto tej metody stosować), kiedy znana jest odpowiedź na stawiane pytania lub kiedy ktoś mający funkcję kierowniczą myśli, że to właśnie on zna wszystkie rozwiązania.

Mimo, iż Open Space jest metodą bardzo efektywną i cieszącą się dużym powodzeniem, nie można stosować jej tylko dla niej samej. Metodę tę należy używać wtedy, gdy wszystkim uczestnikom zależy, aby dojść do potencjalnych rozwiązań, kiedy chcemy osiągnąć konkretne wyniki. Open Space ma pomóc w realizowaniu konkretnych zadań i w rozwiązywaniu konkretnych problemów, niezależnie od tego, jakiego są one rodzaju. Dlatego też pierwszy etap przygotowania do Open Space polega na ustaleniu i na sformułowaniu tego, co chce się osiągnąć. Najlepiej by było, gdyby zostało to sformułowane w formie pytania.

Przykład scenariusza OST

Uwagi dla prowadzącego

Wprowadzenie sponsora - Trzy minuty aby powiedzieć historię „jak dostaliśmy się tutaj”, cokolwiek to dla nich znaczy.

Powitanie i wprowadzenie - Spójrz dookoła kręgu ograniczającego przestrzeń. Co wiemy, o tych, którzy są tutaj?, Każdemu zależy, nikt nie jest odpowiedzialny, każdy dużo wie i umie.

Postaw temat - Zreasumuj komentarze gospodarza / sponsora / klienta organizatora, sprawdź notatki inauguracyjnych uwag.

Krótką Historią - 15 lat, 5 kontynentów, żadnego budżetu marketingu albo działu reklamy. Afrykańskie wsie, sale zarządu, różne kościoły, Korpus Pokoju i Pentagon, banki, rząd i organizacje społeczne, liderzy szkolni i grupy młodzieży. Od 5 do 2000 ludzi jednocześnie. Wyjątkowe rezultaty. To tutaj będzie owocne także.

Opisz Proces - co się będzie dzisiaj działo.

- Zaproś tych, którzy chcą, ale nikt nie musi.
- Zidentyfikuj jakieś zagadnienia / okazje związane z naszym tematem.
- Zaproś tych, którzy mają dla czegoś prawdziwą pasję i wezmą osobistą odpowiedzialność za rozpoczęcie o tym rozmowy.
- Nie muszą być ekspertami w odpowiedziach, powinni być wystarczająco zatroskani by zadać pytanie i zacząć rozmowę.
- Jeżeli nic komuś nie przychodzi do głowy, świetnie. Jeżeli więcej niż jedno, niech użyje oddzielnych kartek.
- Jeśli tak, proszę wystąpić, wziąć papier i markery.
- Poproś by napisał swój temat i nazwisko.
- Poproś o odczytanie – „nazywam się, i moim zagadnieniem jest”.
- Poproś by powiesił to na ścianie by każdy zainteresowany tym tematem mógł się przyłączyć.

Cztery Zasady

- Ktokolwiek przychodzi to są to właściwi ludzie. Nie potrzeba 100 ludzi i woda by dobrze pracować. Potrzeba ludzi, którzy się troszczą. Jeśli nikt nie przychodzi, to może to być zły pomysł, albo jeszcze nie ten czas, albo ty jesteś tym jedynym, który wie wystarczająco dużo by się tym zająć albo rozumieć znaczenie tego. Weź więc to jako informację, zajmij się nią sam albo idź dalej z innymi sprawami.
- Cokolwiek zdarza się jest tą jedyną rzeczą, która mogłaby być przygotowana by zaskoczyć. To byłoby bardzo nudne, jeżeli wszystko zawsze poszłoby zgodnie z oczekiwaniami. Zapomnij o „mogliby, byliby i powinni” i idź ze strumieniem, który jest tutaj i teraz.
- Kiedykolwiek się to zaczyna jest odpowiednim czasem. Duch i kreatywność nie stosuje się do zegara.
- Kiedy jest koniec to jest koniec. Jeżeli kończysz w dziesięć minut, nie próbuj nowej formy dla następnych 50 minut.

Prawo Dwóch Stóp

- Masz prawo i odpowiedzialność, by użyć swoich dwóch stóp, by pójść dokądkolwiek potrzebujesz, żeby zmaksymalizować swoją własną naukę i twój wkład dzisiaj.
- Kiedy umysł wędruje, weź swoje ciało z nim. Pozostań cały!
- Jeżeli nie uczysz się albo nie przyczyniasz się, idź gdzieś indziej, nie trać czasu.
- To znaczy, że jeśli nie sprawia ci to radości, gdzie jesteś, to jest to całkowicie twój wybór czy pozostać albo ruszyć dalej. Prawo to jest śmiercią do ważniaków i krasomówców.
- To prawo tworzy trzmiele, które zapylają i motyle, które tworzą przestrzeń, by tylko być.

Strategie Weteranów

- Bądź trzmielą, motylem.
- Zadawaj prowokujące pytanie.
- Zbierz konsultującą grupę.
- Zaoszczędź czas, by poprosić o wnioski / rekomendacje.
- Zbierz nazwiska uczestników.
- Ustal ciąg dalszy.
- Ogranicz obecność i zrób to dwa razy.
- Rozpatrz zagadnienie „specjalnych” zaproszeń.
- Znajdź współ-konspiratora (ko-organizatora).
- Zapisz notatki przelotnych konwersacji.
- Zapisz notatki na papierze flipchart.
- Zorganizuj sesje obiadowe/kolacyjne.
- Utrzymuj swoją sesję w jakimkolwiek języku.
- Rozmawiaj z obcymi ludźmi.
- Nasłuchuj czegoś naprawdę nowego.
- Mów co myślisz.
- Zaplanuj jakieś działania.
- Praca, rozrywka, nauka, sen, idź dalej.

Włączając się

- Nie można nauczyć się pływać z boku basenu - czas by wskoczyć.
- Zidentyfikuj zagadnienie albo okazję, dla której masz jakąś prawdziwą pasję.
- Pomyśl o krótkim tytule i podpisz to swoim nazwiskiem.
- Odczytaj to „nazywam się, moje zagadnienie to”. Żadne przemowy nie są oczekiwane a są wręcz niedozwolone.
- Wystaw to i wróć do kręgu.
- Gdy masz coś nowego, oczyść ścieżkę by dostać się do ściany.
- Wpisz się do wszystkiego co ciebie interesuje, nawet, jeśli jest to więcej niż jedno zagadnienie podczas tej samej sesji.
- Konflikty mogą się tworzyć. Ingeruj, ale organizatorzy spotkania mają końcowe słowo.
- Weź odpowiedzialność za swoje własne spotkanie i jego czas. Dzwonek nie zadzwoni aż do zamknięcia.
- Pójdź natychmiast do twojej pierwszej sesji jak tylko się wpisałeś.

Odpowiedzi na wszystkie pytania

- Co chcesz zrobić?
- Wspaniale, to dlaczego się tego nie podejmiesz?

Zamknięcie

- Rozprowadź protokoły, notatki, kopie pisanych ręcznie notatek, książki z napisanych notatek.

Odkrywanie prawdziwej osobowości przedsiębiorstwa

Pomyśl przez chwilę o firmach z którymi współpraca naprawdę cieszy. Dlaczego ich lubisz? Na początku mogłeś być przyciągnięty przez jakość albo cenę ich produktów. Co powoduje jednak, że wracasz jest to, że połączyłeś się emocjonalnie z nimi podobnie jakbyś to zrobił z dobrym przyjacielem. Siła tej więzi jest taka, że prowadzi do powtórnej sprzedaży i krótkiego czasu decyzji o kupnie.

Aby utworzyć tę silną emocjonalną więź między klientami i twoim przedsiębiorstwem, twoi klienci potrzebują mieć stałe doświadczenie za każdym razem, gdy mają do czynienia z twoją firmą niezależnie czy to Twoja strona internetowa czy prezes przedsiębiorstwa. Możesz zapewnić, że to doświadczenie jest pozytywne przez określenie czym jest osobowość Twojego przedsiębiorstwa. Kiedy marka Twojego przedsiębiorstwa reprezentuje racjonalną obietnicę, której dotrzymujesz, osobowość troszczy się o emocjonalny związek. Wszyscy lubimy i oczekujemy stałych i pozytywnych doświadczeń w naszych stosunkach z innymi. Decydowanie się na osobowość przedsiębiorstwa kieruje działania pracowników tak by spowodować, że to pozytywne doświadczenie zdarza się.

Odnoszące sukcesy, wytrwałe w działaniu przedsiębiorstwa mają w swoim rdzeniu osobowość, z którą się kontaktujemy i rozumiemy. **Faktycznie, wszystkie przedsiębiorstwa mają osobowość, ponieważ przedsiębiorstwa to ludzie.** Kłopot jest następujący. Większość przedsiębiorstw nie wie kim są. Jako osoby, nasze wartości, zachowania i codzienne działania wynikają z naszej osobowości.

Jako rodziny, grupy tak samo. To samo dotyczy więc i przedsiębiorstw. A przedsiębiorstwa, które nie wiedzą kim są, są wystawione na miriady reperkusji. Brakuje im zgodności z tożsamością i zachowaniami, opuszczają ich więc często klienci, gdy ich oczekiwania nie są spełniane. Trudno jest przyciągnąć właściwych pracowników i trudno jest ich zatrzymać. Wzrost przedsiębiorstwa jest albo w zastoju, albo startuje w niewłaściwym kierunku. Jednakże, dowiedzieć się kim się jest, nie jest czymś, co można stworzyć albo zasymulować. To musi zostać odkryte. Ale jak w takim razie przedsiębiorstwo może odkryć swoją prawdziwą osobowość? I jak to może zostać łatwo dokonane podejściem naukowym zamiast jakiejś eterycznej metody?

W przeszłości, nie było żadnej godnej zaufania metody określania osobowości przedsiębiorstwa. Mimo to wszystkie składniki, które eksperci przyjęli jako konieczne dla przedsiębiorstwa by przeżyć i prosperować, jak ideologia i wartości, mają osobowość jako rzeczywisty fundament.

Obecnie można ustalić profil osobowości, który ujawnia wrodzone preferencje osobowości przedsiębiorstwa wraz z jego mocnymi stronami, słabościami i okazjami wzrostu. Gdy już przedsiębiorstwo wie kim naprawdę jest, odpowiadzi na pytania „Gdzie idziemy?” i „Jak dostaniemy się tam?”, staną się wyraźniejsze i będzie można łatwiej nawigować po ścieżce do sukcesu.

Z czym zmagasz się w twoim biznesie dzisiaj? Czy to jest zmiana, wzrost, zasoby ludzkie, albo wyzwania marketingu, albo wszystko to razem, to odkrycie i zrozumienie osobowości twojego przedsiębiorstwa jest miejscem startu. Wypełnienie osobowością twojej wizji, misji, wartości i zachowań jest następnym krokiem. Tylko wtedy może przedsiębiorstwo naprawdę być sobą każdego dnia.

Życie swoją prawdziwą osobowością pozwala przedsiębiorstwu posiadać:

- Silne poczucie tożsamości
- Wspólny język dla celów komunikacji
- Ciągłość przesłania i zachowań
- Zdolność konsekwentnego spełniania oczekiwań
- Zdolność identyfikacji i utrzymania idealnych klientów i personelu
- Struktura dla podejmowania decyzji
- Spójność, klarowność i współpraca

Żyjąc osobowością twojego przedsiębiorstwa pozwoli ci cieszyć się prawdziwymi skutkami: podwojony dochód, niższa rotacja personelu, pomyślna dywersyfikacja i niezwykle zdrowe wyniki ekonomiczne. W tym artykule zgłębimy temat - jak możesz zestawić wszystko to i być sobą. Ale najpierw, popatrzmy co eksperci odkryli o osobowości i dlaczego powinno to przyciągnąć twoją uwagę na poziomie strategicznym.

Dowód na to, że osobowość ma znaczenie

Arie de Geus, w *The Living Company*, mówi o przedsiębiorstwie jako „człowiek kontra maszyna” co jest dokładnie tematem osobowości, odkąd maszyna nie może jej mieć. Wyjaśnia, że przedsiębiorstwa reprezentują zachowania i pewne cechy żywych organizmów i że „żyjące” przedsiębiorstwa mają osobowości, które pozwalają im rozwijać się harmonijnie. Członkowie żywego przedsiębiorstwa wiedzą, jak to przedstawia de Geus, „kto jest nami”.

A więc jakie są cechy osobowości, które pozwalają przedsiębiorstwu żyć długo i wypełnić jego potencjał? Studiując 27 długowiecznych przedsiębiorstw, de Geus utożsamiał jedną z czterech podstawowych cech jako *silny sens tożsamości ze spójną kulturą*.

„Wszystkie przedsiębiorstwa wykazują zachowania i określone cechy żywych organizmów. Wszystkie przedsiębiorstwa uczą się. Wszystkie mają tożsamość, jawnie czy nie, która determinuje ich spójność”. Arie de Geus, The Living Company

W *Built to Last*, Jim Collins i Jerry Porras otworzyli nam oczy rezultatami ich sześcioletnich badań, w których studiowali 18 wizjonerskich przedsiębiorstw z przeciętnym wiekiem prawie 100 lat. Inne 18 przedsiębiorstw zostało włączone do tych badań i porównane. Odkrycia ujawniły, że od 1926, wizjonerskie przedsiębiorstwa przewyższyły rynek giełdowy 15-stokrotnie i zarobiły więcej pieniędzy niż porównywane przedsiębiorstwa nastawione tylko na zysk. Autorzy szukali przyczyny tego co powoduje, że te naprawdę wyjątkowe przedsiębiorstwa są inne niż te pozostałe. Kluczowym odkryciem było to, że wykazują one potężny pęd do postępu, który umożliwia im zmieniać się i przystosować bez kompromisu w stosunku do ich cenionych ideałów. „Kluczowa ideologia definiuje trwały charakter organizacji - stałej tożsamości, która przewyższa cykle życia produktów, technologiczne punkty zwrotne, kaprysy zarządzania i indywidualnych liderów”.

Autorzy wyjaśniają, że, „Budowniczy przedsiębiorstwa jak David Packard, Masaru Ibuka z Sony, George'a Merck z Mercka, Williama McKnight z 3M i Paul Galvin z Motoroli rozumieli, że jest o wiele bardziej ważne by wiedzieć kim się jest niż, gdzie idziesz, ponieważ, gdzie idziesz na pewno się zmieni tak jak świat wokół ciebie się zmienia.

A gdzie kultura pasuje do tego równania? Rob Goffee i Gareth Jones, autorzy *The Charakter of Corporation*, mówią, „Bez kultury, przedsiębiorstwu brakuje wartości, kierunku i celu”. Goffee i Gareth prezentują ważne dowody, że kultura przedsiębiorstwa może rozwinąć albo rozbić biznes. Autorzy piszą, że kultura sprowadza się do wspólnych wartości, symboli,

wierzeń i zachowań. Zgadza się z tymi ekspertami. Wierzymy, że wszystko rozpoczyna się od osobowości i brzmi jak następuje:

- *Osobowość* to jest to kim jesteśmy. To jest zbiór wrodzonych jakości, cech i preferencji. Słowo *charakter* też wiąże się z osobowością.
- *Ideaty* albo ideologia jest tym w co wierzymy. To jest wizja przedsiębiorstwa, która jest zgodna z jego osobowością.
- *Kultura* są to wartości i zachowania przedsiębiorstwa, które wspólnie uznajemy, a które pochodzą od osobowości.

Wszystko to sprowadza się do tego, że potrzebujemy wiedzieć kim jesteśmy zanim możemy zrozumieć w co wierzymy, gdzie idziemy i jak się tam dostaniemy.

Wyjaśniając błędne przekonania

Organizacje, które wzięły udział w ocenie profilu to nowe firmy, jak i te istniejące już ponad 100 lat, tak producenci jak i detaliści, jak i charytatywne organizacje. Wielkość zatrudnienia w tych firmach zawierała się od 9 do 900 pracowników. Uczestniczące przedsiębiorstwa są rozrzucone na całym terenie USA oraz Irlandii i Finlandii. Trzy główne odkrycia podważają niektóre mity:

- *W 84% z przypadków, preferencje osobowości głównego wodza są różne od organizacji.* W odpowiedzi na oryginalne pytanie to odkrycie jest nieco zaskakujące dla wielu ludzi. Ale, jeśli różne czy te same, to jakie są tego konsekwencje?
 - W przypadkach, gdzie osobowość głównego wodza i przedsiębiorstwa są te same, to mogłoby to zostać przypisane dwóm powodom: 1) aktualny wódz jest założycielem, albo 2) wódz został nadany z zewnątrz do stosunkowo małej organizacji by całkowicie przekształcić ją ze skutkami podobnymi do założenia przedsiębiorstwa.
 - Nie ma nic negatywnego w tym, że osobowość wodza jest różna niż organizacji, o ile decyzje są oparte na wartościach i preferencjach przedsiębiorstwa. Według Goffee i Jonesa (*The Charakter of Corporation*), zaburzenie następuje, gdy ludzie podejmują decyzje i demonstrują zachowania dla ich własnej korzyści, a nie organizacji.
- *Osobowość zespołu jest różna od osobowości organizacji w 81% przypadków.* Wielu wierzy, że ludzie, którzy tworzą organizację (zespół) wpływają na osobowość organizacji, ale stwierdzono jednak co innego. Jest to dobrze czy źle? Dobrze, o ile zespół rozumie zarówno, kim jesteśmy my jako zespół i, kim jesteśmy my jako przedsiębiorstwo. Patrzmy na to tak: wódz i zespół pracują dla organizacji. Preferencje osobowości organizacji niewątpliwie wywołują problemy, które zespół i (albo) wódz może rozwiązać. Na przykład, organizacja, której osobowości preferencją jest by zbadać wszystkie możliwości zanim podejmą działania, uzyska korzyść z zespołu, którego preferencją jest doprowadzać do efektów. Organizacja, która jest wizjonerska z natury uzyska korzyść z zespołu, który może analizować dane by doprowadzić tę wizję do spełnienia.
- *W 78% przypadków, wódz widzi osobowość organizacji różnie niż jego zespół kierowniczy.* Rezultaty są odkrywcze i brzemiennie w skutki, ale łatwe do wykrycia i korekty. Jedna szanowana instytucja z Chicago znalazła się w pozycji, w której jej

ostro ukierunkowana na rezultaty grupa zarządzania niewiele mogła zrobić. Organizacyjny profil, później potwierdzony przez grupę, był twórczy, spontaniczny i wizjonerski. To było jak gdyby Felix Unger próbował zarządzać Indiana Jonesem bez zrozumienia jak on najlepiej pracuje. Ponadto, wódz i dyrektor personalny reprezentowali przeciwstawne organizacyjne profile. Tylko to wskazywało już na oczywiste problemy, które wymagały rozwiązania.

Od Osobowości do Wizji, Misji i Wartości

Odkrywanie osobowości przedsiębiorstwa jest interesujące i fajne, ale rzeczywistą wartością i siłą jest wprowadzenie tego w życie. Podjęcie działania z nowo odkrytą informacją o osobowości może mieć dalekosiężny wpływ na długowieczność, produktywność i zyskowność. Przedsiębiorstwa, które nie odkrywają i nie rozumieją ich osobowości będą miały trudności komunikowania, przeżycia i rozwoju.

Jedno z przedsiębiorstw odkryło swoją słabość organizacyjną wynikającą z jej profilu osobowości ujawniając preferencje do stosunkowo małej ilości reguł i standardowych procedur, co mogłoby denerwować niektórych członków zespołu. Ponadto, organizacja mogłaby łatwo zostać znudzona i koncentrować swoją energię na następnym dużym pomysle, zamiast dokończyć ten uprzedni. Czasami mogłaby być tak optymistyczna, że mogłaby założyć, że rzeczy ułożą się same. Znając tego typu informacje o swoim przedsiębiorstwie i nie podejmując działania jest jak wiedza, że złamałeś nogę, ale nie podejmiesz leczenia mając nadzieję, że się sama magicznie uzdrowi.

Roy Shafer, uznany na arenie międzynarodowej lider na polu nauki i centrów technologicznych jest zwolennikiem wprowadzania w życie profilu osobowości. W jego 35 latach doświadczeń, pracując jako prezes i dyrektor generalny Columbus, Ohio's Center of Science & Industry, Shafer widział potrzebę zastosowania narzędzia, które „oderwie ludzi od czegoś co myślą, że już znają i przeniesie ich na nowy poziom rozumienia przedsiębiorstwa”. Shafer wyjaśnia, **„wiele organizacji mówi, że docenia ludzi. To samo mówi kat. Tylko, że kat ceni ich jako swoje ofiary. Co jest problemem - wartość ludzi czy zachowanie kata? Oczywiście, że zachowanie”**. W takim razie jest kluczowe by dać ludziom ścieżkę nauki jak powodować zmianę zachowań.

Aby utworzyć tę ścieżkę jest konieczne by wprowadzić w życie osobowość przedsiębiorstwa poprzez wizję (ideologię), misję (cel) i wartości. „Ludzie chcą być częścią czegoś co ma znaczenie”, mówi Shafer. I jak tylko ludzie przyjmą to kim jest przedsiębiorstwo, pojawia się wokół tego wysoka samoocena. I staje się łatwiejsze dla przedsiębiorstw by „być sobą” każdego dnia.

„Prawdziwa rolą głównego wodza”, według Toma Fitzpatricka, Chairman of the Board of Elford, Inc., „Jest utrzymać współpracę w organizacji, włączając każdego idącego w tym samym kierunku. Wszyscy walczymy z tym jak komunikować to, być akceptowanym i uzyskać zrozumienie na bardzo podstawowych poziomach”. Przez doświadczenia Elforda i innych możemy nauczyć się jak tego dokonać by powstała współpraca i konsekwentnie wypracowywać pożądane zachowania w organizacji.

Ideologia / Wizja

- Pragnienie dla 100 i więcej lat
- Świętość realizowana z religijnym zapałem
- Zachowana jako przewodnia siła dla pokoleń

Cel / Misja

- Biznes w którym jesteś; podstawowy powód istnienia przedsiębiorstwa
- Utrzymywana przez okres rozwoju przedsiębiorstwa
- Przystosowana do szerokiego pola gry

Wartości

- Nigdy się nie zmieniają
- Skłonność do poświęcenia klientów by utrzymać wartości
- Całe przedsiębiorstwo zachowuje się ten sposób przez 99% czasu

Wielu ludzi zmaga się z różnicą między wizją i misją. Popatrz na to w ten sposób: Wizją jest, gdzie chcesz być za 100 lat, tak jak wizja Disneya robienia ludzi szczęśliwymi. Misją jest pojazdem, którym się tam dostaniesz. Dla Disneya jest to rozrywka.

Jak być sobą każdego dnia?

Jednym ze skutków najbardziej powszechnych rezultatów odkrycia osobowości przedsiębiorstwa jest to, że to „dostarcza nam wspólnego języka i poprawia komunikację”. Utrzymując dodatkowo osobowość i wspólny język, poza wizją, misją i wartościami, oznacza życie tym każdego dnia.

Z Członkami Zespołu

- *Przetłumacz wartości w oczekiwane, stałe zachowania.* Wpleć te zachowania do instrukcji pracy i standardów funkcjonowania.
- *Utwórz osobę przedsiębiorstwa.* Niektórzy ludzie mogą łatwiej wizualizować i naturalnie wiązać się z „Osobą”, która ucieleśnia wartości przedsiębiorstwa i cechy osobowości.
- *Przyciągnij właściwych ludzi.* Komunikowanie osobowości przedsiębiorstwa może pomóc by potencjalni pracownicy zrozumieli twoją kulturę i wartości i również pomóc byś znajdował właściwego pracownika pasującego do całości.
- *Pomóż nowym pracownikom szybko się ukierunkować* poprzez przedstawienie ich osobowości przedsiębiorstwa.
- *Utrzymuj wszystkich członków zespołu informowanych i zaangażowanych.*
- *Popraw podejmowanie decyzji.* Pozwól osobowości przedsiębiorstwa kierować podejmowanie decyzji przez członków zespołu.

Z Klientami

- *Pozwól osobowości kierować promowaniem wizerunku i kampaniami marketingowymi.* Profil osobowości może umożliwić tworzenie marketingu, który opisze jak będzie wyglądała współpraca z tobą.
- *Wykorzystuj zidentyfikowane mocne strony osobowości przedsiębiorstwa.* Gdy się to robi to pomaga lepiej rozeznaczyć, które kierunki kontynuować oraz stopień kreatywnego ryzyka związany ze zdobywaniem nowych klientów. Rozumienie osobowości pomaga również w rezygnacji z klientów, których osobowość jest w konflikcie z osobowością przedsiębiorstwa. Mocna strona „doskonałe robocze relacje w zespole jak i z dostawcami” rzeczywiście pomaga obniżyć koszt dla klientów i prowadzi do wysokiego poziomu powrotu klientów.

- *Dostarczaj usług opartych na osobowości.* Poprzez poznanie samego siebie lepiej zrozumiesz swoich klientów i rozwiniesz koncentrację na klientach.

Osiągając rezultaty

Czy istnieją bezpośrednie, namacalne skutki posiadania (znania) osobowości i życia nią? Jak mierzysz „niemierzalne”?

Prawda jest taka: Osobowość jest ważna strategicznie. Otóż istnieje obecnie udowodniony i szybki sposób by otrzymać bardzo dokładną definicję osobowości przedsiębiorstwa. A wprowadzenie osobowości do pracy dla nas daje pozytywne i dochodowe skutki.

Ralph Waldo Emerson powiedział, „Ludzie widzą tylko to na co są przygotowani by zobaczyć”. Czy jesteś przygotowany by zobaczyć kim twoje przedsiębiorstwo naprawdę jest i zebrać korzyści z tego wynikające?

Na podstawie „Companies Are People, Too”, Sandy Fekete

Semantyka Ogólna

Światy, które udaje nam się umieścić w naszych głowach są głównie światami słów
Wendell Johnson

Kłopot z ludźmi to nie ich niewiedza, ale ich zła wiedza
William Alanson White

Widzimy tak świat, jacy „My” jesteśmy, a nie jaki jest; ponieważ za okiem, które widzi jest
„Ja”
Anais Nin

Prawdziwa podróż odkrywania nie polega na szukaniu nowych krajobrazów, ale na
posiadaniu nowych oczu
Marcel Proust

Cała nasza wiedza ma swoje początki w naszych percepcjach
Leonardo da Vinci

Dla myszy, ser jest zawsze serem. Właśnie dlatego pułapki są tak skuteczne
Wendell Johnson

Dyskryminujemy ludzi do tego stopnia, że przestajemy ich rozróżniać
Irving J. Lee

Jak to jest, że ludzie odnieśli tak wielkie postępy w fizyce, matematyce i inżynierii, a jednak kontynuujemy zachowania, które wywołują nieporozumienia, podejrzenia, zajadłość, nienawiść i nawet przemoc w naszym postępowaniu z innymi ludźmi i z innymi kulturami?

Alfred Korzybski stawiał to pytanie jako inżynier, wojskowy i wyjątkowy obserwator ludzkich zachowań. Zastanawiał się, dlaczego ludzie mogą się rozwijać się w pewnych obszarach, ale nie w innych. Stworzył teorię, że nastawienia i metodyki odpowiedzialne za rozwój w inżynierii, fizyce i matematyce mogłyby być zastosowane do codziennych spraw osób i ostatecznie kultur. Nazwał ten nowy dział Semantyką Ogólną i wprowadził to jako praktyczny system nauczania w swojej książce *Science and Sanity (Nauka i Zdrowy Rozsądek)*.

Science and Sanity zawiera w sobie treść mówiącą o tym, że ludzie wyewoluowali na skutek bardziej elastycznego systemu nerwowego, który był zdolny do symbolizowania (wiązania czasu). Język pozwolił nam na podsumowanie czy też generalizację własnych doświadczeń i przekazywanie ich innym, co pozwoliło ludziom na uniknięcie poprzednich błędów i oszczędziło ponownego odkrywania tego, co zostało już odkryte wcześniej.

Ta lingwistyczna zdolność ludzka do generalizacji, jak sądził Korzybski, przyczyniła się do niezwykłego postępu względem zwierząt, ale używanie jej w zły sposób przyczyniło się z drugiej strony do wielu problemów.

Nowatorska dziedzina myślenia i komunikowania się, stworzona przez Alfreda Korzybskiego, opiera się na odmiennych zasadach niż filozofia Arystotelesa, która zakłada lub co najmniej sugeruje wierną odpowiedniość spostrzegania ludzkiego i rzeczywistości do której się ono odnosi (sposprzeżenia i opisujące je pojęcia są dokładnym odbiciem tego, co jest spostrzegane).

To założenie filozofii arystotelesowskiej zostało dość powszechnie przyjęte w kulturze Zachodu i nadal jeszcze zajmuje w niej miejsce. Jednak odkrycia nauki i nowe jej teorie rozwinięte w ostatnim stuleciu znacznie zdezaktualizowały ten styl myślenia. Teoria względności, fizyka kwantowa, psychologia poznawcza, konstruktywizm w filozofii i psychologii, rozwój psychoneurologii, kulturoznawstwo porównawcze oraz wiele innych

dziedzin wykazało już nie tylko niewystarczalność arystotelizmu, ale także palącą potrzebę zaktualizowanego podejścia do ludzkiego poznania, jego możliwości i ograniczeń oraz zastosowania takiego podejścia do komunikacji międzyludzkiej.

Nie należy jednak mylić semantyki ogólnej z semantyką będącą dziedziną językoznawstwa.

Korzybski stwierdził - Mapa nie jest terytorium⁶⁰. Oznacza to, że nasza percepcja rzeczywistości nie jest rzeczywistością, ale naszą własną jej wersją, czyli mapą.

Nie ma dwóch osób mających taką samą mapę. Chociaż wszyscy mamy podobną strukturę neurologiczną, u każdego jednak funkcjonuje ona inaczej. To jest właśnie podstawą problemów w komunikacji, gdy próbujemy narzucać innej osobie naszą własną mapę. Ucząc się rozpoznawania struktury mapy innej osoby uczymy się „widzieć świat jej oczami” i dzięki temu rozumieć innych i odnosić się do nich z szacunkiem.

Nasze mapy tworzymy dzięki zbieraniu danych za pośrednictwem pięciu zmysłów. Nasze zmysły poddają naszej uwadze pewne aspekty świata, które poprzez procesy neurologiczne, czyli filtry, tworzą nasze wartości, przekonania, kryteria (reguły) i możliwości. Te są często wyrażane świadomie, choć większość czasu działają poza naszą świadomością i nie zdajemy sobie sprawy, że możemy je zmieniać tak, aby służyły nam w lepszy sposób.

Kiedy przepuszczamy wodę przez filtr, nie wszystko przez niego przenika. Podobnie informacje „wpływają” ze świata zewnętrznego, a wynikiem jest to (język i zachowanie), co pozostanie po usunięciu (odfiltrowaniu „niepotrzebnych” informacji), zniekształceniu (wyobraź sobie żyrafę z głową słonia) i generalizowaniu (wszyscy rudzi mają ognisty temperament).

Generalizacja jest podstawą tworzenia naszych przekonań. (z drugiej strony - co było pierwsze: jajko czy kura?) Od tego, jakie mamy przekonania o świecie, zależy sposób, w jaki wchodzimy z nim w interakcje. Najczęstszym ograniczeniem, jakie nam się zdarza, są nasze przekonania. Mamy przekonania dotyczące duchowości, świata, naszych możliwości, środowiska, dobra i zła, sprawiedliwości i niesprawiedliwości oraz tego, czy możemy, czy nie możemy czegoś zmienić.

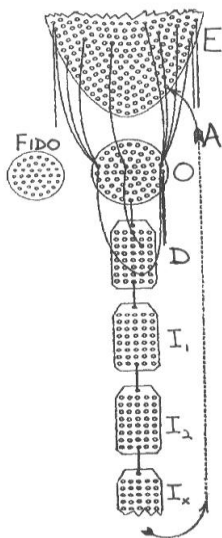
Wartości są tym, w czego realizację inwestujemy czas, pieniądze i wysiłek. Przykłady: przyjemność, wolność, pieniądze, miłość, uczciwość, integralność. Są tym, co jest dla nas ważne. Mamy ściśle kryteria czy struktury zasad, jak postępować realizując swoje wartości.

⁶⁰ Omówienie tego cytatu zapożyczone od Rexa Stevensa Sikes'a.

Krótkie wyjaśnienie Strukturalnego Zróznicowania Korzybskiego

Alfred Korzybski przedstawił ten model w 1920 jako sposób wizualizacji procesu, który określił *abstrahowaniem*. Korzybski użył tego terminu zaznaczając jednak inne jego znaczenie niż powszechnie uznane znaczenie abstraktu. Zamiast próbować to wyjaśnić proponuję wyrobić sobie własną interpretację "abstrahowania" po przeczytaniu całości.

- „Zróznicowanie” w *Strukturalnym Zróznicowaniu* odnosi się do operacyjnej różnicy między tym co robią ludzie a tym co robią zwierzęta .
- Różnica między tym co robią ludzie a co zwierzęta przedstawia diagram. Zdolność zwierzęcia do *abstrahowania* jest ograniczona w przeciwieństwie do zdolności człowieka, która jest faktycznie nieograniczona.
- *Abstrahowanie*, w kontekście modelu Korzybskiego, odnosi się do fizjologiczno - neurologicznych działań, albo *procesów*, które następują na *niewerbalnych* poziomach. Przedstawiając to inaczej, *abstrahowanie* jest czymś co Twoje ciało – mózg - system nerwowy nieustannie robi, nie zważając na to czy jesteś tego świadom czy nie.
- Różne *poziomy*, które Korzybski definiuje w diagramie, odnoszą się do aspektów całkowitego *procesu*, który wydaje się składać się z jasno rozróżnionych *porządków* czy typów działalności.



FIDO - "FIDO", albo zwierzę, współdziała z WIGO na poziomie Obiektu. Jednakże, zdolność FIDO by wyciągać wnioski albo z tym związane skojarzenia jest limitowana w przeciwieństwie do człowieka.

E - rozerwana parabola reprezentuje co się dzieje (What Is Going On - WIGO), albo bardziej poprawnie, co my zakładamy, że się dzieje w świecie nas otaczającym, niezależnie czy jesteśmy tego świadomi czy nie. Każda kropka, albo otworek, oznacza aspekt albo charakterystykę (cechę) poniżej mikroskopijnego poziomu procesu, albo *poziomu Wydarzenia*, które obejmuje WIGO.

O - okrąg oznaczony „O” (dla Obiektu) reprezentuje jakies współdziałanie człowieka z WIGO. Przez moje zmysły i system nerwowy, „tworzę” widoki, dźwięki, zapachy itp., od mojego współdziałania z WIGO. Linie, albo sznury, które łączą poziom Obiektu z poziomem Wydarzenia reprezentują określony aspekt albo charakterystykę WIGO, które mogę wyczuć i doświadczyć na jakiejś **niewerbalnej** drodze. Te sznury pochodzące z paraboli, których nie mogę wyczuć (reprezentujące, na przykład fale, radiowe), wiszą wolno i nie są podłączone do poziomu Obiektu.

D - etykieta „D” oznacza pierwszy **werbalny** poziom w procesie abstrahowania. Możemy to nazwać poziomem Opisowym i spróbować zapamiętać, że to co mówię, myślę, słyszę itd., w tym poziomie o moim WIGO-Obiekt-Opis poziomie doświadczenia powinno być podobne do tego co dobry reporter doniosłby - tak blisko jak tylko możliwe tylko do faktów.

I - etykiety oznaczone „I_{1,2,x}” i tak dalej, reprezentują

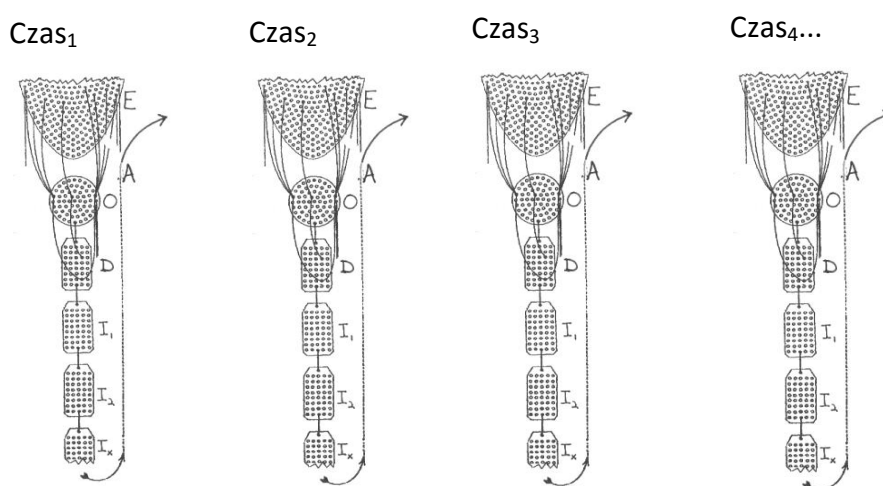
wielokrotne poziomy *Wniosków*, które mógłbym zbudować z mojego *WIGO-Obiekt-Opis* poziomu doświadczenia. Te wnioski określają jaki sens albo znaczenie wyciągam z tego doświadczenia. Jak ten diagram sugeruje, mogę wygenerować tak wiele wniosków, wiar, teorii, osądów itp., ile tylko mógłbym chcieć.

A - strzała z poziomu Wniosku do poziomu Wydarzenia sugeruje reakcję, albo pętlę i *Czas*. Inaczej mówiąc, moje najbardziej znaczące *wnioski* z wcześniejszych doświadczeń mogą stać się aspektami albo cechami *Wydarzenia*, których mógłbym doświadczyć w przyszłości.

Jest ważne by zapamiętać jak *Czas*, albo *porządek*, *kolejność itd.*, działa w tym modelu. Każdy *poziom* abstrahowania następuje w danym *porządku*, i tak:

1. Coś zdarza się (*Wydarzenie*);
2. Wyczuwam co się zdarza (*Obiekt*);
3. Rozpoznaję co się zdarza (*Opis*);
4. Generuję znaczenia dla tego co się zdarza; itd. (*Wnioski*)

W dodatku do rozważania, *Czas* albo *porządek*, aspektu abstrahowania w pionowym planie modelu, możemy też wyobrazić sobie poziome następstwo tych procesów abstrahowania, jeden po drugim, dla każdego momentu naszego życia. W tym przypadku, kolejnymi procesami abstrahowania, możemy zobrazować reakcję, albo pętlę reakcji i jest to strzała wychodząca z naszego wcześniejszego wniosku do naszego następnego doświadczenia:



W odniesieniu do *Różnicowania*, powinniśmy zauważyć, że:

1. Co zdarza się (*Wydarzenie*) Nie jest,
2. tym co wyczuwam niewerbalnie w moim systemie nerwowym (*Obiekt*), który Nie jest,
3. tym co mogę opisać werbalnie o moim wyczuwaniu (*Opis*), które Nie jest,

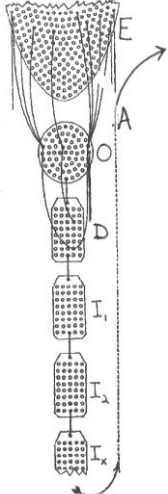
4. znaczeniem, które generują bazując na tym co się zdarzyło itd. (Wnioski)

Podobnie, nasze *doświadczenie/wniosek/znaczenie* w Czasie 4 NIE jest tym samym *doświadczeniem/wnioskiem/znaczeniem* co w Czasie 1.

W takim razie, - Jak mogę to użyć?"

Weźmy sytuację, w której przyjaciółka - powiedzmy, Emilia - opowiada z gniewem doświadczenie, które miała jadąc do sklepu - „*ktoś zjechał mi drogę*”.

Poniżej przykład rekonstrukcji jej doświadczenia by podkreślić różnicę między tym co doświadczyła i jak to oceniła.



The diagram illustrates the visual pathway. At the top, a cluster of dots represents the eye, with an arrow labeled 'E' pointing to it. Below the eye, a series of circles and rectangles represent the optic nerve and brain structures. An arrow labeled 'A' points from the eye to the first circle. Below that, an arrow labeled 'O' points to a circle. Further down, an arrow labeled 'D' points to a rectangle. Below that, an arrow labeled 'I₁' points to a rectangle. Below that, an arrow labeled 'I₂' points to a rectangle. At the bottom, an arrow labeled 'I_x' points to a rectangle. The diagram shows the flow of information from the eye through various stages of processing in the brain.

E - *Co się dzieje?* Samochody, silniki, opony, radia, drzewa, piesi, chmury, słońce, deszcz, wycieraczki w ruchu ... Wszystko skomponowane z informacji (mikroskopijnych cząstek w dużej ilości). Zakładamy to opierając się na naszej najnowszej wiedzy naukowej.

O - Oczy Emilii odbierają (jakieś) odbicie światła od (jakichś) obrazów w jej (ograniczonym) polu widoku; światło jest przekształcone (abstrahowane) przez jej system wizualny na sygnały systemu nerwowego, które wędrują do jej mózgu; neurony w jej mózgu przetwarzają elektryczno/chemiczne sygnały i powodują, że zobaczy ...

D - ... *Jechałam 40 km na godzinę, utrzymując dystans około 15 metrów od samochodu przede mną. Sedan w ciemnym kolorze prowadzony przez mężczyznę w średnim wieku pojawił się daleko z mojej prawej strony. Szybkość tego samochodu była większa niż mojego. Samochód minął mój i następnie zaczął przyspieszać, zmienił pas i wjechał przede mnie. Odległość mojego samochodu od niego był nie więcej niż 3 metry, co znaczyło ..."*

I₁ - ... *Ten chamski typ podjechał mnie tak jakby nie mógł poczekać i włączyć się do ruchu za mną! ... (ciśnienie krwi rośnie, gniew narasta, pięści zaciskają kierownicę, oczy wlepione w tego kierowcę, stopa naciska gaz próbując wyjść z tej sytuacji zbacząc na następny pas ruchu nie sprawdzając czy jest to bezpieczne ...) "Psiakrew ! Ten idiota mało mnie nie rozbił!"*

I₂ - ... *"Mężczyźni są tak strasznymi i chamskimi kierowcami!"*

Czy widzicie, że „*ktoś mi zjechał drogę*” NIE jest tym co się zdarzyło? Czy widzicie, że hipotetyczna reakcja Emilii na *to co się zdarzyło* nie jest tym samym jak *Opis* tego co się naprawdę zdarzyło?

Jedna z potężnych lekcji semantyki ogólnej, zilustrowana przez Strukturalne Zróznicowanie i potwierdzona świadomością tego procesu abstrahowania, jest taka, że możemy lepiej szkolić sami siebie by odpowiedzieć warunkowo (odpowiednio) na to co nam się zdarza. My ludzie nie *musimy* reagować odruchem warunkowym jak pies Pawłowa, reagując na fałszywy bodziec tak jak gdyby był prawdziwy, ale niestety często tak robimy. Nasz własny język nas dezorientuje, ponieważ mamy skłonność by powiedzieć coś jak, - "O, to mnie tak strasznie zezłościło!" Pozwalamy by „to” wydarzenie, to co się zdarza, ten bodziec, określało naszą odpowiedź. Powinniśmy pamiętać, że między bodźcem i naszą odpowiedzią, jesteśmy MY:

BODZIEC -----> MY -----> REAKCJA

Czas(1) -----> Czas(2) -----> Czas(3)

Jeszcze raz. *Czas* jest ważnym aspektem naszych warunkowych odpowiedzi. Zapamiętajmy stare przysłowie zachęcające by policzyć do 10 zamiast się wściekać. Jest dużo wartości do uzyskania przez praktykowanie zdolności do świadomego (warunkowo) *opóźniania* naszych odpowiedzi.

Podsumowanie Strukturalnego Zróżnicowania

Abstrahowanie odnosi się do trwających fizjologiczno-neurologicznych procesów, który następują na *niewerbalnych poziomach*.

Możemy *werbalnie* odróżnić pewne fazy, albo *poziomy* albo *porządki* procesu abstrahowania by analizować nasze zachowania i reakcje:

ZDARZENIE nie jest OBIEKTEM nie jest OPISEM nie jest WNIOSKIEM itd.

- Możemy uznać, że nasze abstrahowanie następuje w różnych *Czasach*. Powinniśmy oczekiwać różnych skutków, reakcji, odpowiedzi itd., z różnych doświadczeń w różnych *Czasach*.
- Mamy ludzkie ograniczenia, które ograniczają nasze doświadczenia - nigdy nie doświadczamy *wszystkiego* co się zdarza.
- Podobnie, nie możemy nigdy powiedzieć *wszystkiego* albo opisać *wszystko* o naszych doświadczeniach - zawsze więcej mogłoby być dopowiedziane.
- Czego doświadczamy jest, do pewnego stopnia, funkcją naszych przeszłych doświadczeń (reakcja, projekcja, itd.).
- Czego doświadczamy jest, do pewnego stopnia, funkcją unikalnych zdolności naszych indywidualnych systemów nerwowych.
- Powinniśmy dlatego oczekiwać nie tylko *widzieć* rzeczy różnie, ale powinniśmy *oceniać* i reagować na rzeczy różnie.
- Kiedy *opóźniamy* nasze odpowiedzi i reagujemy warunkowo, zachowujemy się bardziej rozsądnie, bardziej racjonalnie, bardziej odpowiednio do faktów danej sytuacji.

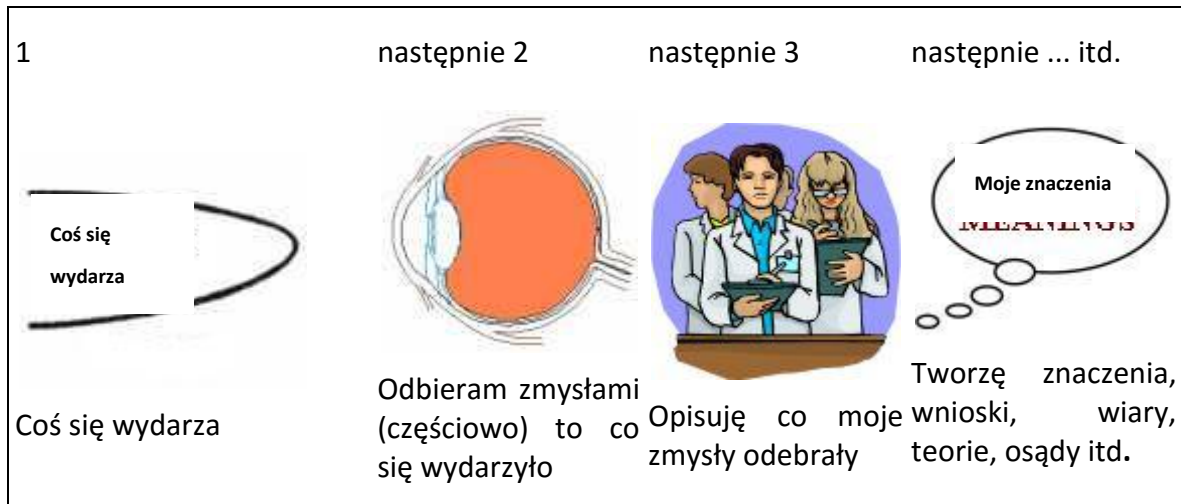


Trójwymiarowy model Strukturalnego Zróżnicowania

Kiedy reagujemy natychmiast, kiedy nasze odpowiedzi są uwarunkowane i skontrolowane przez *bodziec* (rzecz), zachowujemy się jak pies Pawłowa i poddajemy siebie

kontroli innych.

Możesz użyć *Strukturalnego Zróżnicowania*, gdy chcesz analizować zachowanie, odpowiedzi, reakcje, itd., określonej osoby w określonej sytuacji. Ten typ analizy funkcjonuje najlepiej kiedy *określoną osobą jesteś Ty*. Pamiętajmy, że Strukturalne Zróżnicowanie reprezentuje *proces abstrahowania*:



Im więcej tego używasz do analizowania własnego abstrahowania, wartościowania, wyciągania wniosków, tworzenia wiary itd.:

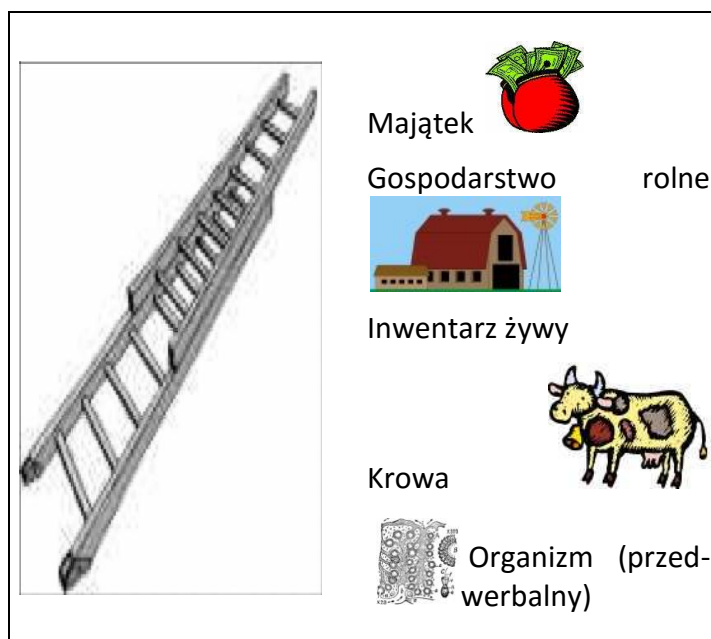
- Tym bardziej staniesz się świadomy Twojego własnego abstrahowania,
- Lepiej odróżnisz pomiędzy: 1) co się zdarza; 2) co wyczuwasz, że się zdarza; 3) jak opisujesz to co Twoje zmysły odbierają i 4) co wnioskujesz ze swojego opisu,
- Będziesz reagować bardziej warunkowo na to co ci się zdarza w życiu,
- Doświadczysz mniej warunkowych reakcji (mniej jak pies Pawłowa),
- Opóźnisz więcej z Twoich reakcji, wyciągniesz mniej pochopnych wniosków, mniej pośpiesznie będziesz osądzał, zrobisz mniej niewłaściwych założeń, itd.,
- Odniesiesz więcej korzyści, itd.

Drabina Abstrakcji Hayakawy

Spójrzmy teraz na Hayakawę i jego Drabinę Abstrakcji. Hayakawa brał udział w seminariach Korzybskiego w latach 1930-tych i zaproponował swoją wersję w książkach *Language in Action (Język w działaniu)* i *Language in Thought and Action (Język w myśli i działaniu)* wydanych po raz pierwszy w latach 1940-tych. Pamiętajmy, że Korzybski rozwinął *Semantykę Ogólną* w latach 1920-tych i wydał swoją książkę *Science and Sanity (Nauka i Zdrowy Rozsądek)* w 1933 roku. Korzybski podkreślał naukowe, fizjologiczne i neurologiczne bazy dla wyjaśnienia procesu *abstrahowania*. Hayakawa skupił się na lingwistycznych i semantycznych znaczeniach naszych procesów oceny. Jego Drabina nie powinna być więc rozważana jako wersja Strukturalnego Zróżnicowania, gdyż jego własny *diagram* o tym jak *abstrahujemy*, poprzez język, klasyfikacje, typy, kategorie, itd., winien być rozważany jako różne *poziomy abstrakcji*.

Podczas gdy model Korzybskiego reprezentuje trwający proces, wykres Hayakawy nie rozważa *procesu*, ale w zamian chwytą lingwistyczne dane na wyjściu z tego procesu. Korzybski zajmuje się *abstrahowaniem*, a Hayakawa *abstrakcjami*.

Poniżej znany przykład Hayakawy - „Bessie the Cow”.



Widzisz, że Drabina, w tym przykładzie, zajmuje się lingwistyką, albo manipulacjami językowymi. Jak możemy *ocenić*, albo *zareagować*, albo *z badać* przypadek Krowy Bessie.

- W najniższym poziomie, możemy rozważyć ją na poziomie organizmu, przed jakąś werbalną etykietą albo klasyfikacją.
- Z powodu języka, możemy zacząć *klasyfikować*, albo *przypiąć etykietkę*, że ten organizm dzięki jego podobieństwom (i odmienności) w cechach do innych organizmów jest Krową.
- Ta szczególna *krowa* jest spostrzegana w środowisku innych zwierząt, zarządzanym przez ludzi, więc możemy włączyć *krowę* do *obszerniejszego*, bardziej *abstrakcyjnego*, i mniej restrykcyjnej klasyfikacji; mówimy, że ta *krowa* jest też częścią Żywego inwentarza rolnika Jonesa.

- Żywy inwentarz istnieje w środowisku budynków i wyposażenia też należącym do rolnika Jonesa (albo prawdopodobniej, banku rolnika Jonesa); wzięwszy wszystko razem, mówimy, że to tworzy gospodarstwo rolne rolnika Jonesa.
- W końcu, możemy powiedzieć, że to gospodarstwo rolne też przyczynia się do innego, nawet bardziej abstrakcyjnej klasyfikowania, które nazwiemy Majątkiem rolnika Jonesa.

Drabina Abstrakcji pomaga nam lepiej analizować naszą komunikację, zrozumienie, nieporozumienie, etc., Jeżeli sąsiad gna do rolnika Jonesa i krzyczy, - „*Hej, Jones, twoja krowa jest na drodze!*”, to mówi coś trochę bardziej określonego i znaczącego dla Jonesa niż, gdyby powiedział, że – „*Hej, Jones, trochę Twojego majątku jest na drodze*”.

Drabina służy szczególnie przydatnej funkcji pomocy immunizować nam siebie przeciw politycznej propagandzie, reklamie i tym podobnemu.

Hayakawa używa takiego przykładu. Miejscowy polityk usiłuje zdobyć poparcie przez wołanie, - „*Rolniku Jones, głosuj na mnie by zapewnić, że Hrabstwo Shmokum służy przykładem wzrostu i pomyślności!*”

Ponieważ to stwierdzenie nie zawiera żadnych specyfików, tylko uogólnienia i wysoko abstrakcyjne odniesienia, mógłbyś wnioskować, że to należy do wysokiego szczebla Drabiny Abstrakcji. I, jeżeli rolnik Jones rozpozna to, to prawdopodobnie spyta kandydata Hrabstwa Shmokum, - „*Co dokładnie myślisz, że zrobisz?*”

I kiedy kandydat odpowiada, - „*Dobrze, hm, Jones, co ja myślę, hm ... będziemy budowaliśmy nową drogę przez Twoje gospodarstwo rolne!*” Rolnik Jones odniósł sukces w obniżeniu poziomu abstrakcyjnego języka tak, że teraz rozumie zamiar kandydata.

Kończąc ...

Pamiętajmy, że te dwa modele - *Strukturalne Zróżnicowanie* Korzybskiego i *Drabina Abstrakcji* Hayakawy - zostały sformułowane przez dwóch różnych ludzi, w różnych czasach i dla różnych celów. Nie możemy używać ich zamiennie.

Możemy użyć *Strukturalnego Zróżnicowania*, kiedy chcemy analizować zachowania, odpowiedzi, reakcje, etc., jakiejś osoby w określonej sytuacji (najlepiej kiedy tą „*szczególną osobą*” jesteś Ty sam). Zapamiętaj, że *Strukturalne Zróżnicowanie* reprezentuje *proces abstrahowania*.

Możemy użyć *Drabiny Abstrakcji* Hayakawy do analizowania śród/interpersonalnych i grupowych *komunikacji*. Zapamiętajmy, że możemy użyć *poziomu* abstrakcji i porządku abstrakcji zamiennie. Pomyślmy o porządku jak o kolejności. Co następuje logicznie i naturalnie? Niższe poziomy najpierw, następnie wyższe poziomy.

Wojtek Luciejewski na podstawie, między innymi, materiałów European Society for General Semantics.

John Boyd, pętla O-O-D-A, kondensowanie czasu

Jaki jest cel strategii? Poprawa naszej zdolności formowania się i adaptacji do zmieniających się okoliczności tak, żebyśmy my (jako osoby, grupy, kultury, narody) mogli przeżyć na naszych własnych warunkach. — John R. Boyd

Pułkownik John R. Boyd zmarł 9 marca 1997 roku. U.S. News donosząc o jego śmierci nazwał go „szalenie oryginalnym; jego idee na temat broni, przywództwa i podstawowego celu obrony narodowej zmieniły nowoczesne wojsko”. Komendant U.S. Marine Corps, gen. C.C. Krulak nazwał go „gigantycznym umysłem, którego wkładu do amerykańskiej sztuki wojny nie da się przecenić”. I dalej gen. Krulak. „Był jednym z głównych architektów reformy strategii wojskowej wprowadzonej w latach 80-tych we wszystkich służbach a w szczególności w Marine Corps. Od niego nauczyliśmy się o podejmowaniu decyzji na polu walki – kondensując czas, używając go jako sprzymierzeńca. Tysiące oficerów we wszystkich naszych formacjach znało Cykl Boyda czy inaczej Pętlę O-O-D-A”.

John Boyd walcząc w Korei stwierdził, że mniej szybki samolot, ale o większej sterowności i zwrotności, jest bardziej przydatny w walkach powietrznych. Przy jego pomocy skonstruowano samolot F-16, który okazał się na długie lata nie do pobicia.

Jego postawa moralna jest również wzorem do naśladowania. Krytykował zdecydowanie lukratywne kontrakty wojska a sam odmawiał pobierania pieniędzy za swoje konsultacyjne usługi dla Pentagonu. Nie dbał o zaszczyty i nie gniewał się o częste „pożyczanie” jego myśli. Nie publikował swoich osiągnięć, po prostu rzucał je w przestrzeń do wykorzystania.

To on ukuł termin i rozwinął koncepcję Pętli O-O-D-A (Obserwacja, Orientacja, Decyzja, Akcja), nazywane również Cyklem Boyda, tak obecnie powszechne w siłach zbrojnych i w biznesie.

Idee Boyda przeniknęły nie tylko do sfer wojskowych, ale również do społeczności biznesu i świata akademików na całym świecie. W wielu publikacjach cytowano różne spostrzeżenia i idee Boyda. Oficerowie US Marine Corps i sił powietrznych innych krajów, ludzie biznesu z tak odmiennych dziedzin jak elektronika czy przewozy, stosują teorie Boyda. Koncepcje formowania strategicznego otoczenia, adaptacji do płynności nowoczesnego pola walki, radzenie sobie z niewiadomymi, używanie czasu jako sprzymierzeńca i stosowanie jak najszybszych cykli pętli O-O-D-A by obniżyć zdolność przeciwnika do obrony są już praktycznie rutyną.

Jako neodarwinista Boyd twierdził, że podstawą jest umiejętność przeżycia każdego organizmu. Lepsze życie z kolei zależy od możliwości prosperowania. Te możliwości musimy stworzyć sobie sami. Musimy, więc grać tę grę zwaną życiem w taki sposób by zapewnić sobie zasoby niezależnie od innych. Nie możemy przecież kontrolować akcji, motywów i działań innych organizmów. By to uzyskać musimy utrzymywać naszą niezależność i wolność wyboru. Musimy mieć możliwość interakcji z otaczającym nas środowiskiem i z tymi, którzy w nim działają.

Należy obserwować i orientować się w taki sposób by móc rzeczywiście przeżyć i prosperować poprzez formowanie środowiska na swoją korzyść i adaptowanie się do niego, jeśli to konieczne. Mamy do czynienia ze złożonym zespołem współzależności, który wymusza raz izolację a kiedy indziej interakcję. Wiedza, która z nich jest w danym momencie stosowna jest krytyczna dla odniesienia sukcesu.

Stosując cykl pętli O-O-D-A należy nieustannie odbierać sygnały otoczenia (Obserwacja), wyciągać z nich wnioski (Orientacja), formułować hipotezy lub decydować (Decyzja) i podejmować odpowiednie działania (Akcja bądź testowanie hipotezy) by uzyskać i utrzymać swobodę działania i maksymalizować szanse przeżycia i prosperowania. Czyni się to przez kombinacje szybkości, zróżnicowania, harmonii i inicjatywy. Jest to jądro filozofii Boyda. Szybkość akcji czy reakcji jest konieczna do przejmowania inicjatywy.

Zróżnicowanie pomaga nie być przewidywalnym a więc przeciwnik nie ma wzoru zachowań, który pozwoliłby mu przewidzieć nasze akcje i obronić się przed nimi. Harmonia jest dopasowaniem się do otoczenia i czynników na to otoczenie wpływających. Inicjatywa pozwala nam przejąć odpowiedzialność za nasz los, jeśli chcemy panować nad okolicznościami a nie odwrotnie.

Życie, według Boyda, jest procesem poszukiwania harmonii z otoczeniem, wzrostu, interakcji z innymi, izolowania się (kiedy jest to konieczne), zwyciężania, wychowywania następców, przegrywania, społecznego wkładu (zależnie od możliwości), uczenia się i ostatecznie śmierci. W procesie pętli O-O-D-A te wszystkie elementy życia sprowadzone są do absolutnie niezbędnych – obserwuj, orientuj się (rozeznaj), zdecyduj i podejmij akcję. Powtarzaj to tak długo jak to możliwe, najlepiej jak możesz; najszybciej jak możesz, gdy rywalizujesz z innymi i najwolniej w innych przypadkach (np. w projektowaniu). W tym skrócie zawierają się wszystkie nasze próby, perypetie, zwycięstwa i porażki.

Ale jak przeżyć i prosperować?

Odpowiedzią Boyda jest, że powinniśmy być otwarci na możliwości, na pojawiające się okazje i mieć umiejętność rozpoznania i dokonania wyboru. Sedno sprawy leży w „połączeniach (związkach) i wyborach”. Im więcej mamy informacji i wiedzy tym łatwiej i mocniej znajdujemy związek z otoczeniem, z przeszłością, z przyszłością, z ideami i z rzeczami. Robiąc to musimy dokonywać wyborów, ustalać priorytety i szukać kompromisów. Musimy również akceptować nowości, dokonywać syntez by kreować nowe sposobności z rzeczy nas otaczających. Powinniśmy być architektami naszego życia tak daleko jak tylko to możliwe. Dla Boyda życie to sposób myślenia i kreowania poprzez nieskończenie powtarzające się pętle O-O-D-A o różnym wymiarze, szybkości i ważności.

Niejednoznaczność jest częścią dobrej obrony. Jeśli ktoś stanie się przewidywalny to odłoni wzór (szablon) swoich działań. Jeśli istnieje szablon to może być rozpoznany. Inteligencja polega na umiejętności rozpoznawania wzorów. Jeśli ktoś działa szablonowo to jest przewidywalny. Jeśli jest przewidywalny to może być pokonany. Tak więc promowanie niejednoznaczności i metody radzenia sobie z nią są częściami struktury teorii Boyda.

Najnowszym potwierdzeniem słuszności przemyśleń Boyda w sferze militarnej są dwie ostatnie wojny (Kuwejt i Afganistan), w których zwyciężano przy minimalnych stratach własnych i ludności cywilnej. Za ten wkład dziękował także Boydowi gen. Krulak i inni. Z kolei już wieloletnie sukcesy Hondy, Toyoty, General Electric, Nokii, Intela, Microsoftu i innych udowadniają możliwość zastosowania teorii Boyda w gospodarce.

Według Boyda w strategii biznesu, szybkość pozwala odpowiednio reagować na warunki rynku. Oczywiście, ale jest to pasywne i prowadzące w złym kierunku, gdyż reakcja już jest przesunięta w czasie.

Zdolność zarządzania czasem daje sprawnej i aktywnej organizacji możliwość kształtowania rynku i być kształtowanym przez rynek. Efekty takiej strategii w biznesie są tak radykalne jak

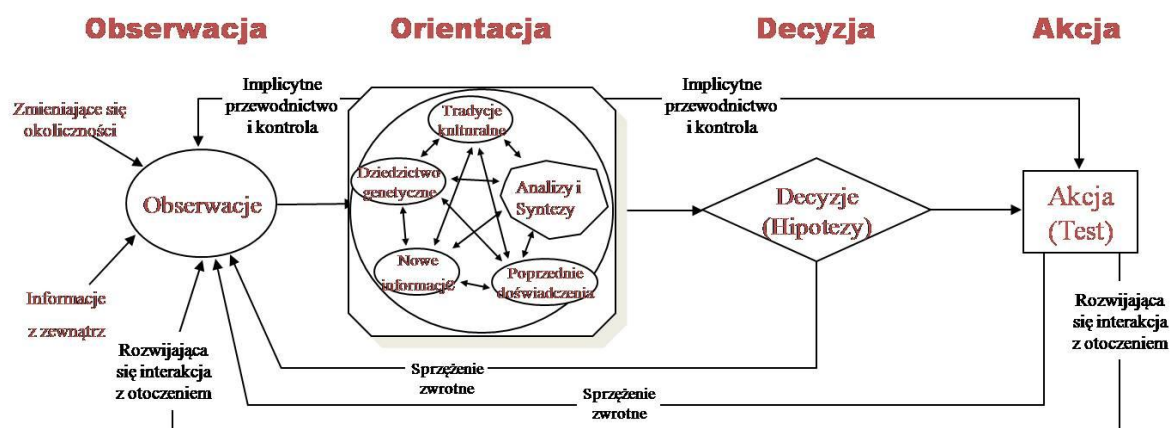
na wojnie. Klienci takiej organizacji często są fanatycznie lojalni, zachwyceni poziomem usług i wartością jaką otrzymują, i rekomendują ją przyjaciołom. Jako rezultat organizacje o krótkim cyklu powstawania decyzji są liderami w osiąganiu zysku w ich dziale gospodarki.

W biznesie jak na wojnie, sprawność i aktywność wyrasta z kulturowego fundamentu. Sun Tzu⁶¹, piszący gdzieś przed 400 p.n.e., zidentyfikował jako pierwszy elementy kultury wysokiej sprawności działania. Spośród nich najważniejsze jest Zaufanie. Wzajemne zaufanie jest obecnie uznane jako niezbędne przez wszystkich zwolenników sprawności działania od US Marine Corps, przemysłowców japońskich do General Electric.

Boyd przypisuje wielką wagę do implicytnej⁶² komunikacji i przewodnictwa, gdyż radykalnie przyspiesza to pętlę OODA.

Jednocześnie implicytna komunikacja ma bardzo silne konotacje do określonej kultury i dlatego trzeba być świadomym tego, że mrugnięcie okiem w określonym momencie może kompletnie coś innego znaczyć dla Anglosasa, Polaka czy dla Japończyka⁶³.

Pętla O-O-D-A



Zauważcie jak orientacja kształtuje obserwację, kształtuje decyzję, kształtuje akcję i w odpowiedzi jest kształtowana reakcją i innymi fenomenami dochodzącymi do naszego wizerza wyczuwania czy obserwacji. Zauważcie także, że cała pętla (nie tylko orientacja) jest ciągłym, wielostronnym, implicytnym procesem przewidywania, zrozumienia, korelacji i odrzucenia.

„To tak jakby poruszali się na zwolnionych obrotach” —Boyd opisujący działanie wewnątrz pętli O-O-D-A przeciwnika.

Gdy projektujesz, planujesz nową strategię to zachowaj minimalną szybkość pętli OODA, gdy walczysz (z konkurencją) utrzymuj maksymalną szybkość.

John Boyd czytał opracowania Taiichi Ohno i Shigeo Shingo i dobrowolnie przyznał, że korzystali oni z tych samych źródeł co on — tradycja strategii z Sun Tzu’s *Art of War* i Musashi *Book of Five Rings* włącznie. Uznanie najwyższej wagi Czasu, fakt wyraźnie uznany przez samego Toyotę, jest głównym tematem teorii konkurencji Boyda.

⁶¹ Sun Tzu, (544-496 p.n.e.) – jeden z największych starożytnych myślicieli Dalekiego Wschodu, autor *Sztuki wojennej Su*, najstarszego na świecie podręcznika sztuki wojennej.

⁶² Implicytny - wnioskowany z kontekstu, domyślny (Słownik Wyrazów Obcych - PWN). Według Johna Boyda, implicytna (oparta na dziedzictwie genetycznym, tradycjach kulturalnych i minionych doświadczeniach) komunikacja przyspiesza podejmowanie decyzji i rozpoczęcie akcji.

⁶³ I dlatego też trudno się dziwić, że jest tak mało udanych pełnych usprawnień organizacji.

„Czy Microsoft jest przeciwny konkurencji? A nie jest każdy w biznesie w jakimś stopniu? Poza wszystkim, jeśli nie jesteś zainteresowany w pobiciu konkurencji, powaleniu ich na kolana i zagrożeniu, że nie będą mogli wyżywić swoich dzieci, to możesz zapomnieć, że jesteś w sprzedaży i kierownictwie” - Herbert Lovelace, *The Secret CIO*, InformationWeek Online, November 17, 1997

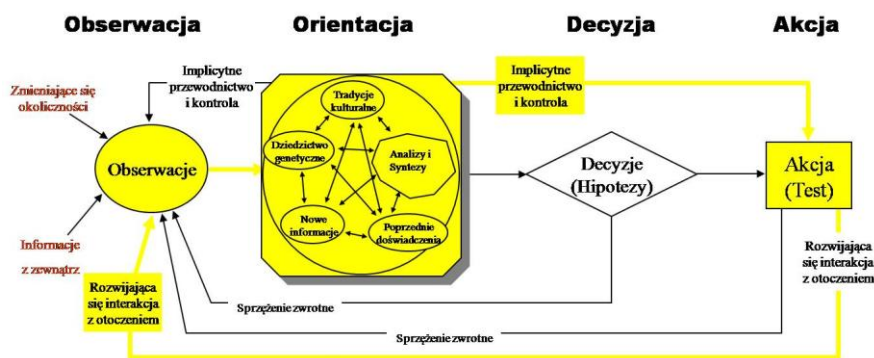
Dlatego też, byśmy my osiągnęli nasz cel wzrostu i prosperowania (i stylu życia), może być konieczne odmówienie innej firmie okazji wzrostu, czy przeżycia na ich warunkach, czy nawet przeżycia w ogóle - *“Patterns of Conflict,”* p. 10.

Co ma biznes, a czego nie ma wojna: Klientów i Prawa. Inne różnice: Wielostronna konkurencja jest normą, Negocjowanie zakończenia konkurencji w biznesie (jak wojny) jest generalnie nielegalne, Ale, samobójstwo (połączenie, sprzedaż, itd..) może być godne podziwu samo w sobie.

Centralna idea Boyda o szybkim cyklu decyzyjnym (O-O-D-A) i klimacie organizacyjnym, który ją wspiera, są równie zastosowalne w biznesie jak i na wojnie. W biznesie jednak główna koncentracja tych koncepcji opiera się na kliencie, a nie (jak na wojnie) na przeciwniku. Przedsiębiorstwa o dużej szybkości pętli O-O-D-A mogą przejmować inicjatywę na rynku i pomagać w kształtowaniu oczekiwań klientów. Przykładem mogą być Toyota, Wal-Mart, GE, Oticon, Intel, i Nokia.

Kierownictwo mniej sprawnych przedsiębiorstw jest z definicji powolne we wprowadzaniu zmian i jako takie pozostają z tyłu pozwalając swoim konkurentom robić to za nich. Duża szybkość pętli O-O-D-A jest to samo sedno konkurencyjności. Wiele biznesów odkrywa, że koncentracja na szybkości pomaga także redukować koszt i podwyższać jakość.

Rozpędzanie Pętli OODA

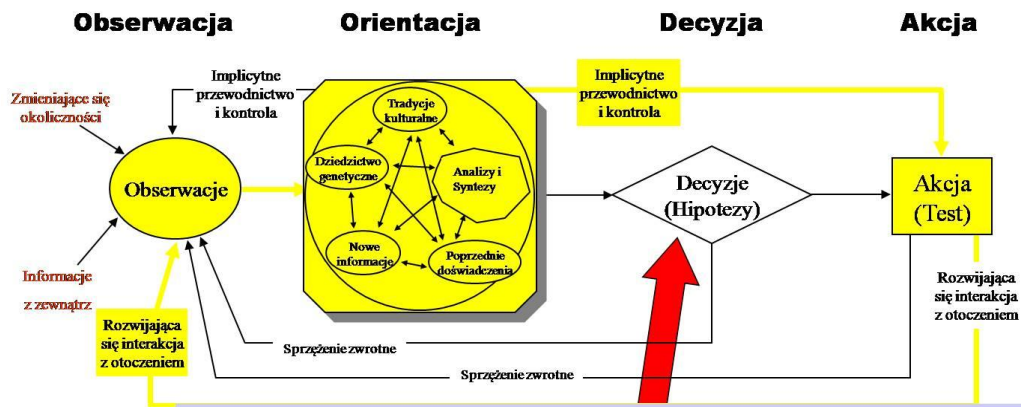


“Interakcja pozwala na witalność i wzrost, gdy izolacja prowadzi do rozkładu i dezintegracji.” *Strategic Game*, 29.

“Orientacja jest środkiem ciężkości (*Schwerpunkt*)” *Organic Design*, 16

“Połóż nacisk na implicytne zamiast eksplicytne by zyskiwać na czasie i kreować tarcia.” *Organic Design*, 22

Czasami decyzja musi być podjęta.



Podjmij (eksplicytną) decyzję, gdy potrzebujesz zharmonizować akcje grup ludzi np. by ukierunkować ich na nowe cele.
 Jednak:
 • Zanim zmienią kierunek ich akcje będą ciągle pod wpływem implícitego przewodnictwa i kontroli, oraz
 • Podejmowanie decyzji i zmiana kierunku zawsze wymaga czasu.

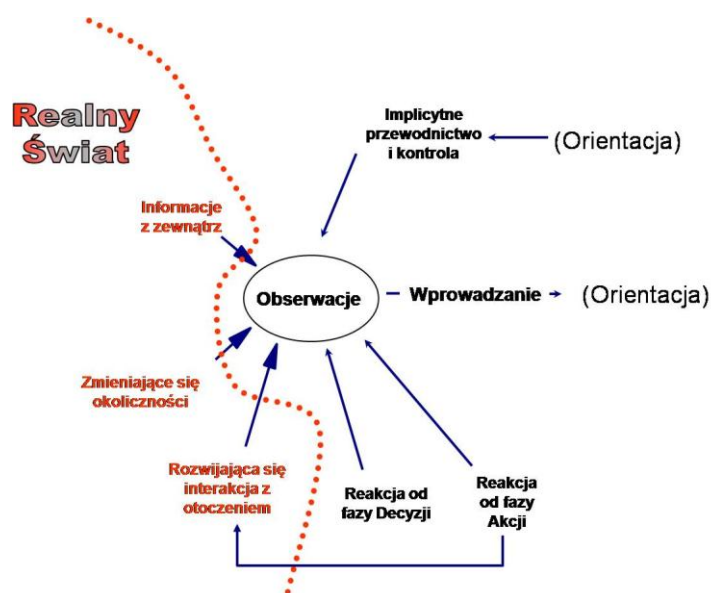
Strategia Boyda na witalność i wzrost – w biznesie czy na wojnie

Współdziałamy fizycznie przez otwarcie i utrzymywanie wielu kanałów komunikacyjnych ze światem zewnętrznym i z tymi stamtąd od których zależy nasze utrzymanie, pożywienie czy wsparcie.

Współdziałamy umysłowo przez selekcję informacji z różnych źródeł i kanałów dla generowania umysłowych wizerunków czy impresji, które będą pasować do świata wydarzeń, i które to próbujemy zrozumieć i radzić sobie z nimi.

Współdziałamy moralnie z innymi poprzez unikanie dysproporcji między tym co sądzimy o sobie, kim naprawdę jesteśmy a światem w którym musimy żyć, jak również przestrzeganiem innych kodów i standardów kulturalnych, które winniśmy utrzymywać.

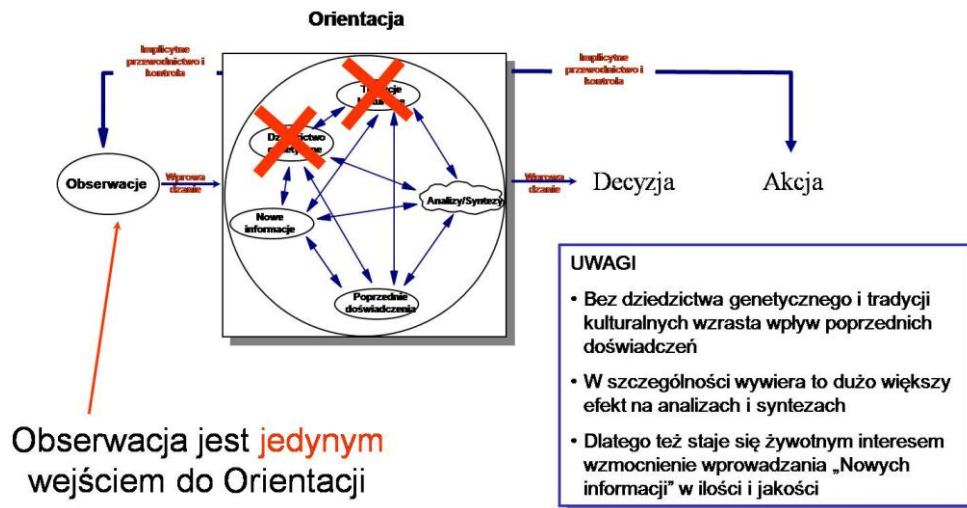
Fundamentalna ważność Obserwacji



Arogancja jest najwcześnieją i śmiertelną oznaką problemów w Obserwacji

DEC miało obsesję na tle technicznej doskonałości i to na koszt rozumienia klientów i rynku. Ze słusznym oburzeniem DEC stwierdzało – nasze produkty mówią same za siebie, chcesz to bierz a nie to nie - John Dodge, "A Eulogy for a Great Company," PC Week On-Line, 28 Jan 98.

Orientacja: Podstawa dla Decyzji i Akcji



Zaaranżuj takie warunki i okoliczności, żeby liderzy i ich podwładni mieli okazję ciągłej interakcji ze światem zewnętrznym i między sobą by szybciej mogli wykonywać ciągły, wielostronny, implícytne proces przewidywania, zrozumienia, korelacji i odrzucenia, oraz by mogli kreować podobne wizerunki i impresje, a stąd podobną implícytne orientację, konieczną do formowania organicznej całości.

Poprawianie Orientacji

Tylko 3 rzeczy wymagają opracowania:

- Nowe informacje
- Poprzednie doświadczenia
- Analizy i syntezy (studia i dużo więcej)

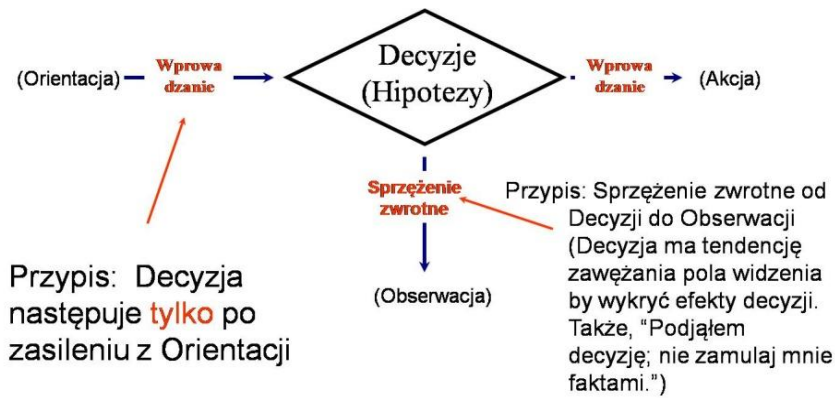
Ustal specyficzne terminy (np., na każdym spotkaniu roboczym) by rozpatrzyć możliwe rozwiązania występujących problemów i różnic między „powinno być a jest”.

Zlikwiduj biura i jadalnię kierowników. Zlikwiduj kluby kierownictwa.

Utrzymuj wymianę myśli i opinii na wszystkich poziomach; zapewnij w Internecie i własnym Intranecie strony środowiska i oceny rynku. Przychylnie przyjmuj oceny i wnioski i nagradzaj aktywność na tym polu. Najtrudniejsza część (znowu): wynalezienie systemu, gdzie pracownicy wsadzający kij w mrowisko będą nagradzani.

Wdrażanie Decyzji

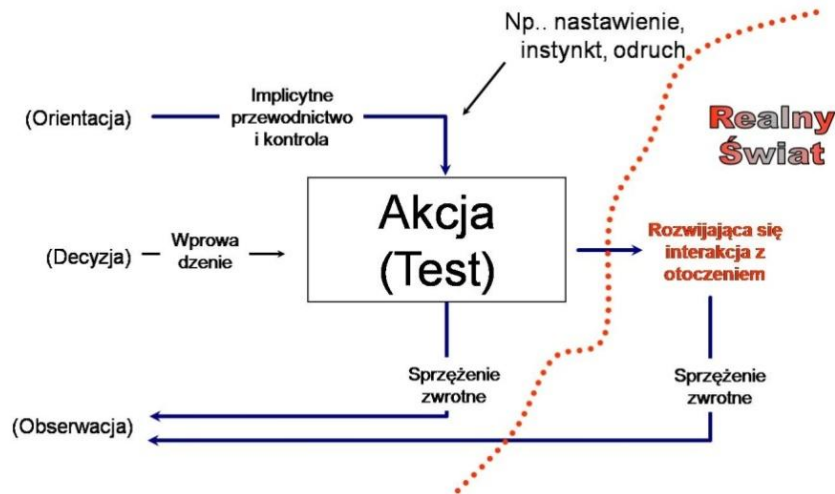
Biznesy nie mają dowódców, których rozkazy muszą być wykonywane. Jeśli pracownicy nie mają okazji testowania na żywo bądź elektronicznie Twoich myśli, to przesłanie pozostanie w powietrzu ... Powstrzymaj się przed łatwym rozwiązaniem. Przekazywanie strategicznych zmian w interaktywny, otwarty sposób nie jest łatwe, ale absolutnie konieczne. (Andy Grove, *Paranoid*, 157.)



Rola Decyzji

„Zebranie tych nici razem sugeruje, że uznanie i przywództwo jest bardziej odpowiednim i lepszym sposobem dla formowania i adaptowania się do niepewności, zmian i stresu niż „rozkazuj & kontroluj”.” (Boyd, OD, 32)

Wygląda na to, że rolą Decyzji w biznesie jest głównie harmonizowanie.



Od czego zależy szybkość pętli O-O-D-A?

Ostatecznie, **moralny** klimat/kultura/środowisko, który zachęca ludzi do wykazania inicjatywy by wspierać cele organizacji. W takim klimacie ludzie rozwiążą problemy techniczne.

Organizacja Fraktalna - Społecznościowa Organizacja Gospodarcza

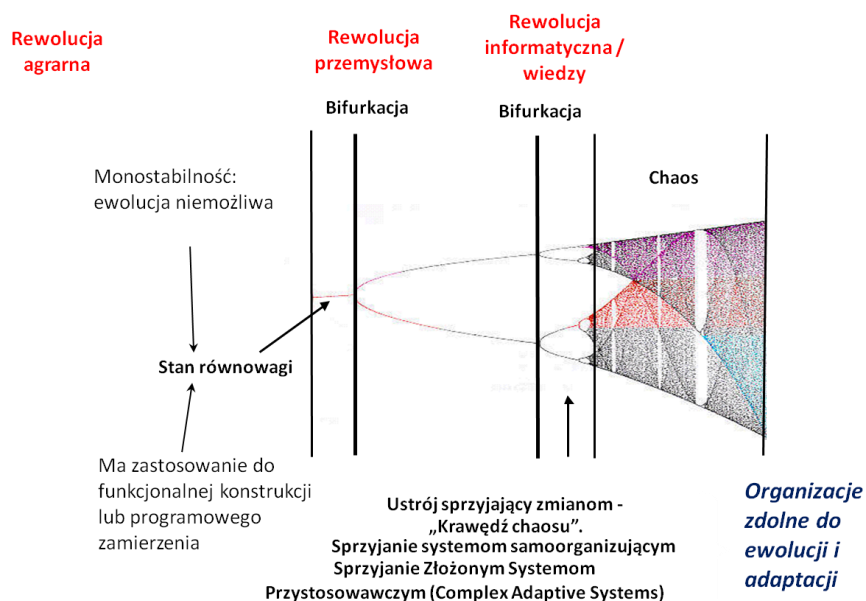
Samoorganizacja jako jeden z atrybutów Organizacji Fraktalnej implikuje oddanie maksymalnie wolności pracownikom i w konsekwencji możliwość tworzenia się społeczności firmowej. Społeczność w firmie to demokracja, a więc mamy dylemat, który w skrócie myślowym można zdefiniować pytaniem, – Czy możliwe jest połączenie kapitalizmu z demokracją?

Kapitalizm jako system ekonomiczny wyraźnie się przeżywa. Co po nim nastąpi nikt nie wie, ale gdy pozostaniemy przy słowie „system” pojawia się światełko w tunelu. Właśnie myślenie systemowe może dać nam odpowiedź, czego możemy oczekiwać w zamian.

Teoria systemów pierwotnie była teorią biologiczną, następnie została rozwinięta i poszerzona przez cybernetyków i inżynierów (inżynieria systemowa), są w niej też nurty nauk społecznych jak socjologia i ekonomia. Obecnie teoria ta aspiruje do całościowego tłumaczenia funkcjonowania organizmów żywych, społeczeństw i systemów sztucznych (urządzeń). Najbliższe do takiej teorii są: teoria samoorganizujących się systemów i metateoria uporządkowania wiedzy bazująca na pojęciu inteligencji.

Złożone Systemy Przystosowawcze (Complex Adaptive Systems) były studiowane już od dawna w biologii, kardiologii, chemii, informatyce, demografii, ekonomii, matematyce, fizyce, teorii gier i meteorologii. W latach 70-tych ubiegłego wieku badacze z różnych dziedzin spostrzegli, że różnorodne ZSP mają wspólne cechy i mogą być owocnie analizowane i badane jako grupa, pomimo ich różnego pochodzenia. Do tych systemów należą organizmy biologiczne, systemy sercowo-naczyniowe, ekonomia, społeczeństwa ludzkie, system nerwowy, rynek giełdowy czy zjawiska pogodowe, by ująć tylko kilka z nich. A wszystkie podlegają zasadom Geometrii Fraktalnej.

„Krawędź chaosu” - tu mogą wydarzać się interesujące rzeczy



Według Dr. Linda Beckerman, Director of Systems Engineering, the ASSET Group, SAIC

„Rynek należy spostrzegać jako Złożony System Przystosowawczy i w związku z tym nie może być on systemem stabilnym (dążącym do równowagi) a raczej przedstawia sobą drgający stan równowagi (okresy stabilności i chaosu – stabilnej nierównowagi). Na pierwszy rzut oka chaotyczne zachowanie wygląda na antytezę zachowania organizacyjnego, które przecież wymusza porządek, regularność i przewidywalność by zapewnić koordynację, planowanie i kontrolę. Drugie spojrzenie przypomni nam, że *urozmaicenie i zmiany rytmu wyrabiają siłę i kreatywność, które są konieczne do uczenia się*, a to z kolei jest warunkiem przeżycia”.

Złożoność problemów w obecnych czasach zmusza więc do odejścia od myślenia dedukcyjnego. Myślenie indukcyjne – uczestnicy rynku próbują rozpoznawać trendy, zależności i grupy zjawisk, a następnie przez analogię do minionych doświadczeń próbują przewidywać rozwój sytuacji i poszukują optymalnych rozwiązań. Proces współewolucji – system zmienia się - uczestnicy modyfikują swoje zachowania co z kolei ma wpływ na zmianę systemu. W rzeczywistości trudno oczekiwać logiczności i racjonalności zachowań uczestników rynku. Tworzą się więc różne modele działania graczy na rynku i następuje ciągła ewolucja systemu”⁶⁴.

Każda organizacja, również i gospodarcza, jest systemem biologicznym i społecznym, gdyż tworzą ją ludzie; posiada unikalną osobowość i zdolność ewoluowania. By jednak mogła zmieniać się odpowiednio do zmian jej otoczenia (ryнку) musi po pierwsze o tym wiedzieć i potrafić wprowadzić niezbędne zmiany strukturalne by odejść od relikwów systemu nakazowego.

Między nawet najlepszą propozycją a jej pełną realizacją jest długa droga, a spiętrzenie przeszkód ogromne. Organizacja Fraktalna wymaga zmiany świadomości, a więc będzie to radykalna zmiana, a takie zmiany, tak naprawdę, lubią tylko nieliczni. Należy jednak pamiętać, że tylko zmiany na gorsze można przeprowadzić szybko. Toyota potrzebowała kilkadziesiąt lat by doprowadzić do zrewolucjonizowania metod zarządzania.

Jesteśmy produktami kultury w której wyrosliśmy. Jeśli jesteśmy częścią organizacji-maszyny to stajemy się jej trybikami. Nasze organizacje nie są ludzkie i zgodne z naturą. Są maszynami a maszyny nie są zaprojektowane by się uczyć czy akceptować opinie; są martwe. Jeśli w nich jesteśmy to traktujemy innych jak części albo rzeczy. Niektórzy z nas są tak obciążeni tradycją, że nie mogą sobie wyobrazić, czy zobaczyć rzeczywistość Nowego.

Wszystkie te reguły starej kultury bazują na założeniu, że najważniejsza jest kontrola. Rozszerzeniem tego założenia jest, że gdy tylko będziemy mocno próbować to możemy kontrolować wszystko. Rzeczywistość udowadnia nam jednak, że jest to tylko iluzja.

Jeśli mówimy o staniu się bardziej reagującymi, bardziej zorientowanymi na klientów i bardziej elastycznymi to popatrzmy na rzeczywiste reguły, które rządzą we większości organizacji. One działają przeciwko tym celom.

Próby kontroli wszystkiego doprowadzają nas do absurdu. Nie ufając ustanawiamy komórkę kontrolną, ale ponieważ z założenia nie ufamy to musimy mieć kontrolę kontroli, kontrolę kontroli kontroli itd., itp.. Problemem jest więc nie brak dostatecznej kontroli, lecz zasada braku zaufania.

⁶⁴ Według „Organizacja na krawędzi chaosu” – Piotr Nesterowicz.

Charakterystyczne dla przewodzących obecnie w gospodarce organizacji jest konieczność posiadania systemowej zdolności do przeprowadzania zmian. Od tego zależy przyszłość organizacji, która chce zachować miejsce w czołówce. Jednocześnie alarmująca ilość zmian organizacyjnych jest skazana na niepowodzenie. Według ostatnio dokonywanych badań reengineering ma szanse w 33% na sukces, fuzje i przejmowanie kontroli w 29%, wysiłki poprawy jakości w 50% a wdrażanie systemów informatycznych wspomagania zarządzania w mniej niż 20%. Dotyczy to również prób zastosowania nowoczesnych metodyk zarządzania.

Dee Hock, założyciel i generalny dyrektor VISA International, zaproponował **zasady Organizacji Chaordycznej (Emergentnej)** - Osiągnięcia nauk ścisłych i społecznych jak i doświadczenia biznesu pozwalają na sformułowanie wspólnych spostrzeżeń:

Natura i ewolucja są lepszymi wzorami dla naszego dynamicznego i nieprzewidywalnego świata niż wydajne, ale nieelastyczne maszyny, które nadawały kształt instytucjom w epoce industrialnej.

Zcentralizowana kontrola jest archaiczna i samoograniczająca. Różnorodność i nowatorstwo kwitną wtedy, gdy władza i informacja są w wysokim stopniu zdecentralizowane.

Współzawodnictwo i współpraca, wolność i kontrola, indywidualność i społeczność nie są przeciwnościami nie do pogodzenia. Największą korzyść otrzymujemy, gdy są one harmonijnie połączone bez straty ich charakterystycznych mocnych stron.

Prawdziwe społeczności powstają na bazie etyki a nie siły oraz poprzez ich wspólne przekonania, cele i tożsamość.

Zasady organizacyjne:

Cel – jasna, powszechnie zrozumiała deklaracja tego, co określa i wiąże społeczność i jest warte realizacji.

Zasady – jasna, powszechnie zrozumiała deklaracja określająca jak Uczestnicy będą postępować realizując Cel.

Uczestnicy – członkowie społeczności konieczni do jej efektywnego zapoczątkowania i kontynuacji – wszyscy istotni i ci na których ma wpływ realizacja Celu.

Koncepcja organizacyjna – charakterystyka stosunków między Uczestnikami, którą wszyscy uznają za sprawiedliwą, słuszną i efektywną w osiągnięciu Celu zgodnie z Zasadami.

Statut – kodyfikacja Koncepcji precyzująca prawa, obowiązki i powiązania Uczestników pozwalająca organizacji być legalną.

Działania – poczynania, produkty i usługi poprzez które Uczestnicy realizują Cel organizacji i tworzą wartość.

Organizacje Emergentne*

Systemy konwencjonalne

- Zamknięte
- Zorientowane na odgórne centralne sterowanie
- Korporacyjne
- Scentralizowane
- Podzielone na departamenty
- Kontrolowane

*Emergentyzm – teoria opracowana na początku XX wieku przez angielskich filozofów i biologów, głosząca, że świat podlega nieustannemu rozwojowi, podczas którego powstają wciąż nowe, wyższe jakości.

Systemy Emergentne

- Otwarte
- Wielocentrowe i samoorganizujące się
- Konstytucyjne
- Zdecentralizowane
- Fraktalne
- Pełnomocne

Na podstawie "The Chaordic Organization: Out of Control and Into Order" by *Dee Hock, Founder and CEO Emeritus of VISA International*

Warto zapoznać się również z interesującą oceną Nowej Gospodarki (gospodarki sieciowej) Kevina Kelly⁶⁵. Kelly twierdzi, że w wyniku ciągłego obniżania kosztów obwodów scalonych (cena tego podstawowego elementu Rewolucji Informacyjnej spada o 50% co 18 miesięcy) oraz olbrzymich możliwości dostarczonych przez Internet, wkraczamy w erę gospodarki sieciowej. Na przykład, produkty, ich konfiguracja, wyposażenie i odpowiednie opakowania będą mogły, w wyniku zamówień klientów składanych przez Internet, komunikować się między sobą by być w odpowiednim czasie dostarczone do zamawiającego.

Nowa Gospodarka ma trzy cechy charakterystyczne: jest globalna, faworyzuje byty niematerialne – idee, informacje i powiązania, i jest silnie wewnątrznie połączona. Sieci istniały w każdej gospodarce. Specyfika obecnej sytuacji polega na tym, że sieci, rozbudowane przez technikę, przenikają nasze życie tak mocno, iż Sieć stała się centralną metaforą, wokół której zorganizowane jest nasze myślenie i gospodarka.

1. **Potęga decentralizacji.** Wielkie korzyści osiągnane w nowej gospodarce w najbliższych dziesięcioleciach będą wynikać w dużej mierze z badania i wykorzystywania siły zdecentralizowanych, autonomicznych sieci.
2. **Coraz większe zyski.** Samonapędzający się sukces. Wartość sieci zwiększa się proporcjonalnie do kwadratu liczby jej elementów.
3. **Powszechność, a nie rzadkość.** Cenne jest to, co mają wszyscy. W gospodarce sieciowej im więcej jest jakichś rzeczy, tym bardziej stają się wartościowe.
4. **Niech wszystko będzie za darmo.** Dlaczego sieć wynagradza hojnych? Ponieważ ceny zbliżają się do zera, najlepsze co można zrobić w gospodarce sieciowej, to wyprzedzanie tego ruchu.
5. **Najpierw nakarm sieć.** To co dobre dla sieci, jest dobre dla jej uczestników. W gospodarce sieciowej uwaga firmy powinna przesunąć się z maksymalizacji własnej wartości na maksymalizację wartości sieci, w której działa.

⁶⁵ Kevin Kelly, „New Rules for the New Economy, 10 Radical Strategies for a Connected World.

6. **Wspinaj się na szczyt. Po sukcesie – krok do tyłu.** W nowej gospodarce utknięcie na lokalnym wierzchołku jest rzeczą pewną. Porzucenie sukcesu po osiągnięciu szczytu nie jest działaniem przeciwko doskonałości, lecz przeciwko krótkowzroczności.
7. **Przestrzeń zamiast miejsca.** Inny sens bycia wielkim. Ludzie będą mieszkać w miejscach, ale gospodarka będzie w coraz większym stopniu przenosić się do przestrzeni.
8. **Żadnej harmonii – wszystko jest płynne.** W poszukiwaniu stabilnej nierównowagi. Jeżeli system osiągnie trwałą harmonię i równowagę, czeka go prędzej czy później stagnacja i śmierć.
9. **Technologia relacji.** Zaczynaj od techniki, kończ na zaufaniu. Głównym imperatywem ekonomicznym gospodarki sieciowej jest wzmacnianie relacji. Relacja zakłada wcześniejszą inwestycję obu stron, jej wartość rośnie dwukrotnie szybciej od inwestycji każdej z nich.
10. **Możliwość jest ważniejsza od wydajności.** Nie rozwiązuj problemów – szukaj okazji. Znajdując nowe możliwości, zyskamy więcej niż optymalizując możliwości istniejące.

Krótko o najpopularniejszych metodykach zarządzania:

Rozwój metodyk zarządzania



Lean Management – wkład tej metodyki do praktyki zarządzania to przede wszystkim celne i uniwersalne zdefiniowanie elementów procesu wytwarzania.

Wartość - potencjał dostarczany klientowi we właściwym czasie i za odpowiednią cenę zdefiniowany w każdym przypadku przez klienta. Wymiarami wartości są cechy produktu czy usługi, ich dostępność, koszt i osiągi (parametry).

Marnotrawstwo - każda czynność, która zużywa zasoby, ale nie tworzy Wartości; lub inaczej, wszystko co zwiększa koszt produktu bez dodania mu Wartości. Pamiętajmy jednak, że widoczne Marnotrawstwo jest generalnie symptomem a nie przyczyną problemu.

Strumień Wartości - proces powstawania produktu od podstawowego surowca do ostatecznego klienta.

Kaizen - ciągle usprawnianie wszystkich procesów biznesowych.

Wdrożenia Lean Management zbyt często jednak kończą się porażkami. Powodem wydają się być, między innymi, jej japońskie (Toyota Production System) i motoryzacyjne korzenie. Kultura zachodnia preferuje indywidualizm i nie zawiera w sobie aprobaty zbytniego rygoru czy genetycznego posłuszeństwa. Narzędzia Lean Management są mocno ukierunkowane na wysoko zmechanizowane procesy i tylko w ograniczonym zakresie mogą być używane do procesów usługowych, a trend rozwoju gospodarki światowej wskazuje wyraźnie na przeniesienie ciężaru z produkcji na usługi. Próba ortodoksyjnego czy siłowego wdrożenia może więc przynieść więcej szkód niż korzyści. Byłoby błędem jednak odrzucać Lean Management w całości, gdyż ideowo jest filozofią efektywnego działania a definicje Wartości i Marnotrawstwa są uniwersalne.

Teoria Ograniczeń (Eliyahu Goldratt - Theory of Constraints) jest oparta na założeniu, że tempo osiągnięcia celu jest limitowane przez co najmniej jeden ograniczający je proces. Tylko zwiększenie przepływu przez to Ograniczenie może zwiększyć przerób. Skoncentrowanie wysiłków usprawniających wokół tego Ograniczenia (w 5-ciu krokach) zapewnia trwałą poprawę wyników.

- Rozpoznaj ograniczenia systemu
- Zdecyduj jak to ograniczenie winno być eksploatowane
- Podporządkuj cały system ograniczeniom
- Nadaj rangę ograniczeniu
- Wróć do stopnia pierwszego, ale pamiętaj o inercji

Throughput (Przerób) - Tempo generowania środków finansowych poprzez sprzedaż produktów bądź usług.

Inventory (Zapasy) - Całość środków finansowych, które organizacja inwestuje w rzeczy, które zamierza sprzedawać. W tej definicji uwzględnione są: pomieszczenia, urządzenia, przedawnione części, surowce, prace w toku i finalne produkty.

Operating Expense (Koszt Operacyjny) - Operating Expense jest to całość środków finansowych, które są wydawane przez organizację na zamianę Inventory w Throughput. Reprezentuje on wszystkie pieniądze wychodzące z organizacji (robocizna bezpośrednia, koszty utrzymania, koszty dostaw, amortyzację maszyn i urządzeń).

Słabością tej inicjatywy jest koncentracja na technicznych działaniach bez uwzględnienia krytycznego czynnika – uczestniczących w tym ludzi.

Konflikt pracownik - pracodawca

Ten konflikt interesów jest już tak stary, że sięga czasów, gdy Bóg jeszcze nie miał brody, jak zwykł mawiać o swoim wieku Jerzy Waldorff⁶⁶.

Z założenia inne są cele pracownika (otrzymać jak najwyższe gratyfikacje) i pracodawcy (zapłacić jak najmniej by ograniczyć koszty). W dzikim kapitalizmie początków epoki industrialnej wykorzystywanie „siły roboczej” osiągnęło szczyt. Robotnicy byli traktowani jak bydło. Powstawały wtedy związki zawodowe⁶⁷ mające chronić interesy pracowników. Nie obyło się jednak bez przegięć. Często te pierwsze związki były wręcz gangsterskie, skorumpowane i grały interesami pracowników dla własnych korzyści ich liderów.

I teraz można się jeszcze natknąć na perfidne zachowania tak pracodawców jak i związków. Przykład - kasjerki w centrach handlowych pracujące za 600 zł bez przerw na wyjście do toalety. Nie należy się więc dziwić, że pracownicy nie mają zaufania do pracodawców, powszechne są postawy roszczeniowe i do tego króluje, jakże często, bezinteresowna zawiść. W związkach zawodowych zaś ciągle jeszcze pokutują zachowania z początków ery industrialnej.

Po stronie pracodawców były oczywiście wyjątki, w których pojawiały się zachowania humanitarne.

Za przykład może posłużyć firma produkcji papierosów Waldorf-Astoria, której właściciel Emil Molt zbudował domy dla pracowników oraz szkołę (początek XX wieku), której poprowadzenie, przede wszystkim pod względem pedagogiczno-dydaktycznym, powierzył Rudolfowi Steinerowi.

Steiner stworzył przy okazji nowy kierunek filozoficzny – antropozofię. Wspominam o tym nie bez przyczyny, gdyż wszystko się zaczyna od wychowania młodego pokolenia.

Czy coś się zmieniło w ostatnich czasach, że możliwe jest co najmniej zniwelowanie tego konfliktu?

- Pracodawca chciałby, a gruncie rzeczy musi, w większym stopniu wykorzystywać wiedzę i walory pracowników by być bardziej konkurencyjnym i elastycznym na rynku.
- Pracownik jest dużo lepiej wykształcony, uświadomiony i poza godziwym wynagrodzeniem chciałby być również odpowiednio traktowany.
- Stosunki pracy stały się dużo bardziej cywilizowane i w większym stopniu możliwe są kompromisy między „walczącymi” stronami.

Co jest potrzebne by możliwy był kompromis?

- Pracodawca musi zacząć traktować wszystkich pracowników jak kreatywnych i współpracujących ludzi, dostarczać im niezbędnych informacji dotyczących działań przedsiębiorstwa (wizja, strategia, sytuacja rynkowa, koszty i zyski itp.).

⁶⁶ Jerzy Waldorff-Preyss – polski pisarz, publicysta, krytyk muzyczny i działacz społeczny. Popularyzator kultury muzycznej na łamach prasy, w radiu i telewizji. Barwna postać PRL-u, wybijająca się zachowaniem i językiem.

⁶⁷ Podstawowym zadaniem związków zawodowych jest obrona interesów pracowników i działanie na rzecz poprawy ich sytuacji ekonomicznej i społecznej. Związki próbują więc przeciwdziałać zwolnieniom, kontrolują przestrzeganie kodeksu pracy przez pracodawców, zabiegają o wyższe pensje i lepsze warunki pracy dla pracowników. Często jednak swoim działaniem przyczyniają się do upadku przedsiębiorstwa.

- Pracodawca powinien zrozumieć, że zatrudnia nie tylko ręce, ale kompletnych ludzi z ich wrodzonymi temperamentami, przyzwyczajeniami i obciążeniami przyniesionymi ze środowiska. Powinien im (i sobie) pomóc przez odpowiednie testy i szkolenia by unikać nikomu niepotrzebnych problemów przystosowania i stworzyć lepsze warunki do satysfakcji z pracy.
- To od pracodawcy musi wyjść inicjatywa budowy kultury zaufania. Trzeba „rozmawiać” uczciwie o problemach i wyzwaniach. Nie pozwalać by źródłem informacji były plotki i pomówienia. Wbrew pozorom większość ludzi woli znać przykrą prawdę niż zręczne kłamstewka.
- Na pracodawcy spoczywa odpowiedzialność za perturbacje związane z czynnikami zewnętrznymi (np. rynek, kryzys). Jakże często za złe rozeznanie rynku karani są zwolnieniami i obniżką płac pracownicy.
- Gdy będzie zastosowana w pełni Matryca Umiejętności, zmapowane i wycenione procesy to pojawi się możliwość likwidacji fluktuacji wewnętrznych w procesach przez samych pracowników w wyniku działań Sztabu Kaizen i odpowiedniego systemu wynagrodzeń premiującego produktywność.
- Wykonywane czynności powinny być wycenione w PLN a nie normami czasowymi, gdyż pracownicy przychodzą do pracy zarabiać pieniądze a nie spędzać czas. Należy uświadomić wszystkich, że gdy chcą otrzymywać regularnie pensje to firma musi te pieniądze najpierw zarobić. Należy odejść od norm czasowych, jeśli takie są stosowane, i przejść na mierniki pieniężne, nie mówić o centrach kosztów tylko o centrach zysków. To nie tylko pomoże zredukować postawy roszczeniowe samych pracowników, ale zmieni również atmosferę, koniecznych od czasu do czasu, negocjacji ze związkami zawodowymi. Często te negocjacje przypominają targ w Istambule. Strona związkowa zawiąza roszczenia niebotycznie a pracodawca robi to samo tylko w drugim kierunku. Takie negocjacje są częścią kultury arabskiej i są nawet ekscytujące, lecz nie mają żadnego związku z rzeczywistością biznesu.
- Pracownik musi zrozumieć i zaakceptować, że podpisując umowę zawarł kontrakt w którym sprzedał swój czas firmie – tak jakby wziął kredyt, który musi być spłacany każdego dnia. Jeśli kosztuje dziennie firmę np. 150 zł to najpierw winien to odpracować a następnie, gdy zwiększa produktywność, ma prawo oczekiwać dodatkowego wynagrodzenia.
- Jeśli pracownik nie mógł, albo nie chciał, podjąć ryzyka zadbania o swoje finanse (np. podjęciem działalności gospodarczej) to niech nie wypomina właścicielowi samochodu Ferrari, które ten sobie wymarzył i pracował jak wół (fizycznie i intelektualnie) by to osiągnąć.

Fraktalna Organizacja Gospodarcza – schemat działania

Wszystkie fraktale (zespoły pracownicze) wyposażone są w mechanizmy działania i kontroli, mają przydzielone odpowiednie zasoby, realizują ogólne cele organizacji i cele własne (dające wyliczalne przychody), mają prawo do samoorganizacji i zmiany własnych celów, rozliczane są miernikami finansowymi. W Strumieniach Wartości współpracują na zasadzie Klient-Dostawca a z pozostałymi Fraktalami w sieci.

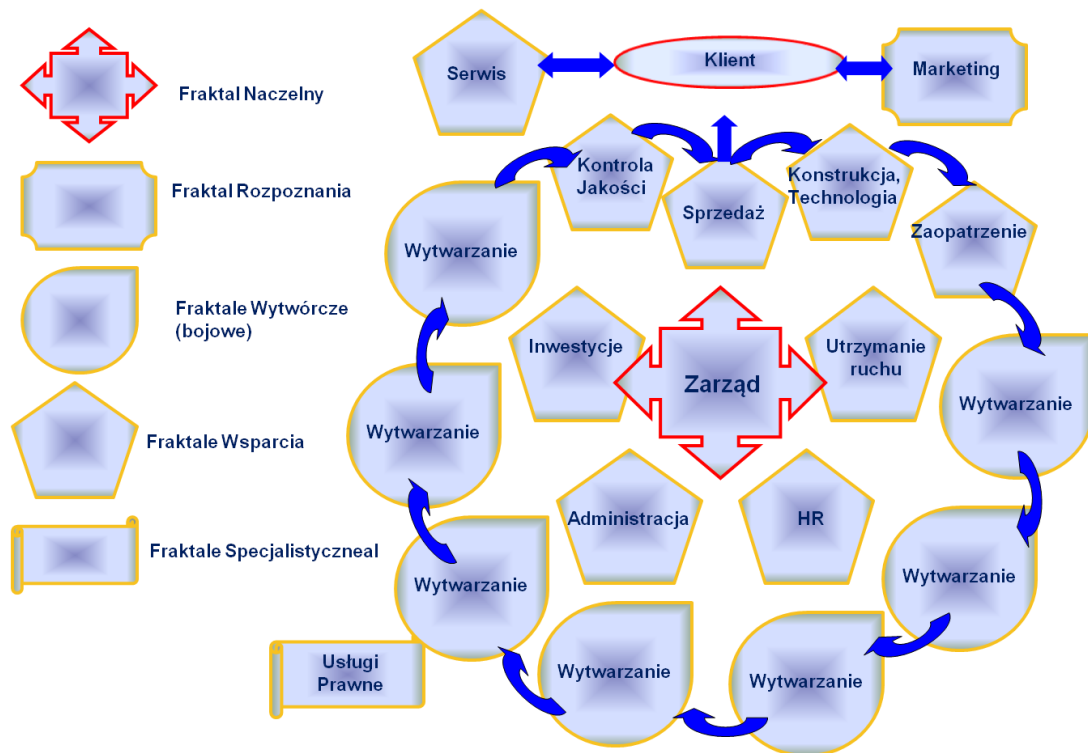
- Fraktal sam rekrutuje swoich członków (początkowo tylko z wewnątrz firmy).
- Fraktal sam wybiera swojego Lidera.

Nie bójmy się nieformalnych autorytetów! W każdej grupie czy to w szkole, w pracy czy w wojsku objawiają się „prawdziwe” autorytety. Narzucają grupie, siłą fizyczną bądź charakterem, swoją nieformalną władzę, za którą nie ponoszą odpowiedzialności, a że dzieje się to podskórnie to jest to bardzo często niezauważalne dla formalnej władzy. Nie wiadomo dlaczego mamy do czynienia z biernym oporem grupy, dlaczego torpedowane są słuszne działania, pojawia się mobbing i wszystko się rozpręga.

Bezpośredni przełożeni, jeśli mają odpowiednie predyspozycje, wiedzą o tym zjawisku, ale często zamiast wykorzystywać, próbują je zwalczać. Gdy pozwolimy grupie wybrać swojego lidera może się okazać, że będzie nim właśnie nieformalny autorytet. Czy to jest złe?

Lider w nowoczesnej organizacji nie musi być najlepszym fachowcem, ale musi być najlepszym w danym zespole organizatorem. Ma dbać o interesy swojej grupy (Fraktala) w organizacji, którymi w pierwszej kolejności są zlecenia pracy przynoszące dochody. Gdy taki lider się nie sprawdzi zyskamy chociaż to, że przestanie nam bruździć, a gdy okaże się prawdziwym liderem zyskamy podwójnie. W organizacji obciążonej konsekwencjami systemu nakazowego ukryte są talenty, których niewykorzystywanie dla wspólnego dobra jest zbrodnią. Sesja Otwartej Przestrzeni też może je wyłowić.

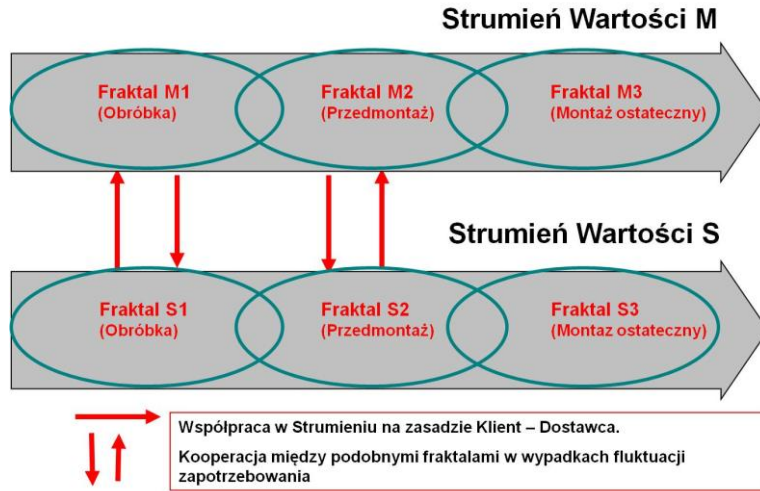
- Premia jest wypracowywana poprzez likwidację Marnotrawstwa i jest dzielona przez członków Fraktala.
- Lider jest wynagradzany zgodnie z umiejętnościami. Dodatek do płacy z tytułu funkcji Lidera pochodzi z wypracowanej premii.
- Fraktale dla realizacji celów mogą zmieniać kształt i rozmiar.
- Inni pracownicy mogą czasowo dołączyć do zespołu dla wykonania określonych zadań.



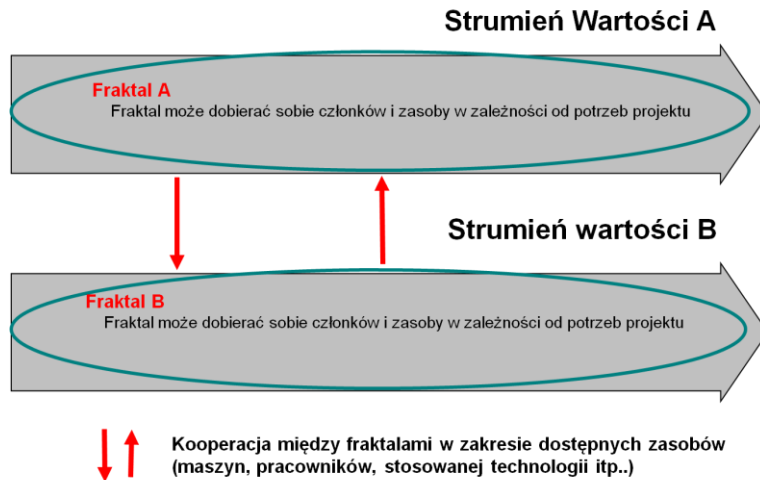
1. Fraktal Naczelny – wyznacza cele organizacji, mechanizmy działania i kontroli, określa politykę mierników i celów dla pozostałych fraktali, przygotowuje różnorodne strategie odpowiednie do zmiennej sytuacji w Krajobrazie Możliwości (np. Zarząd, Kierownictwo).
2. Fraktal Rozpoznania – zajmuje się obserwacją i studiowaniem Krajobrazu Możliwości (np. Marketing, Sprzedaż).
3. Fraktale Wytwórcze (Bojowe) – realizują cele organizacji (np. Projektowanie, Produkcja, Usługi).
4. Fraktale Wsparcia – wspomagają Fraktale Wytwórcze (np. Technologia, Planowanie, Zakupy, Logistyka, HR).
5. Fraktale Specjalistyczne – posiadające unikalne umiejętności (np. Księgowość, Obsługa Prawna, Informatyka).

Poniżej przykłady dla przedsiębiorstwa produkcyjnego i usługowego.

Strumienie Wartości i Fraktale (podobieństwo w umiejętnościach)



Strumienie Wartości i Fraktale (specjalizowane projekty)



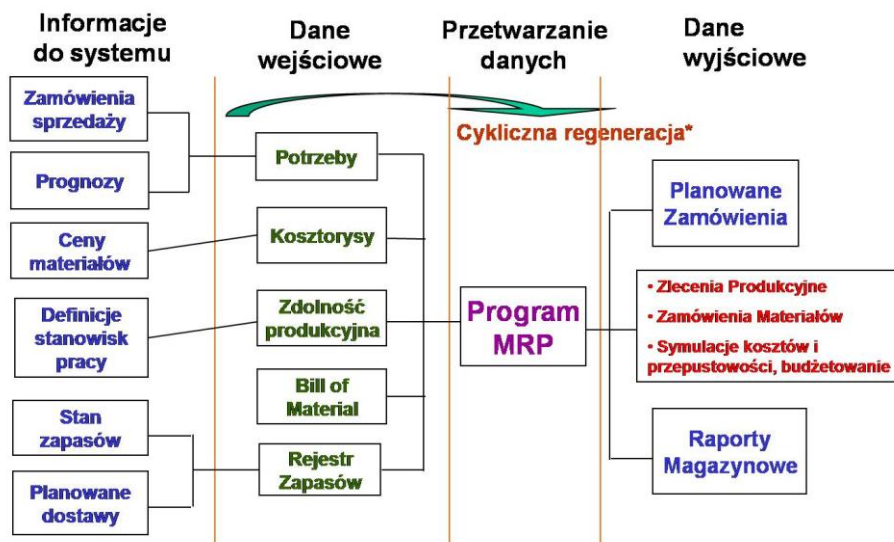
Informatyczny system wspomagania zarządzania w Organizacji Fraktalnej

Organizacja Fraktalna (zresztą każda), by funkcjonować efektywnie, musi mieć powszechnie dostępne w czasie rzeczywistym i konieczne do działania informacje. Każde przedsiębiorstwo pragnące odnosić sukcesy w obecnych czasach musi dostosować się do rynku Klienta czyli mieć Najniższy koszt, Najwyższą Jakość, Najkrótszy czas dostawy. Najnowsze metodyki zarządzania pozwalające utrzymywać takie parametry to głównie Toyota Production System i jego klony jak np. Lean Management, a organizacja Fraktalna idzie jeszcze dalej uwalniając pracowników z pęt systemu nakazowego zarządzania i wyzwala ich inwencję. Każdy pracownik powinien mieć konieczne mu informacje do działania a nie tylko kierownictwo wszystkich szczebli. Stosowany powszechnie system informatyczny klasy ERP nie jest w stanie w sposób naturalny wspierać takich warunków biznesu, gdyż nie potrafi reagować na zdarzenia kolekcjonując w zamian perfekcyjnie miliony transakcji.

Potrzebujemy więc systemu informatycznego reagującego na wszystkie dotyczące operacji firmy zdarzenia. Taki system jak dotąd nie powstał, czyli jak się nie ma co się lubi, to się lubi co się ma, a więc rozpatrzmy możliwość użycia powszechnie dostępnych zintegrowanych systemów klasy ERP. System ERP już samą nazwą „Planowanie” budzi obawy, gdyż znane są wszystkim zainteresowanym konsekwencje, gdy harmonogram/plan musi być zmieniany tuż po jego napisaniu.

Co prawda przewiduje się odchodzenie od idei systemów zintegrowanych. Dotychczasowa ich zaleta czyli pełna integracja przestaje być zaletą a staje się garbem. System zintegrowany można już „skleić” ze specjalizowanych aplikacji, komponentów. Technologia obiektowa bardzo ten proces ułatwiła. Omówmy pokrótce logikę i zasady działania systemu ERP.

ERP (Enterprise Resource Planning) - Planowanie Zasobów Przedsięwzięcia jest w swojej istocie systemem *MRP II* wzbogaconym o funkcje budżetowania czyli dodatkowo umożliwieniem planowania finansów.



* Wychwytywane mogą być tylko różnice od poprzedniej kalkulacji

System ujmuje typy wytwarzania (produkcja na magazyn, produkcja na zamówienie, montaż na zamówienie, wytwarzanie ciągłe). Głównym narzędziem jest program MRP, który wymaga wiarygodnych danych bazowych jak artykuł, struktura materiałowa wyrobu - BOM, marszruty technologiczne, centra robocze, kody kosztowe itd.. Kosztorysowanie jest oparte

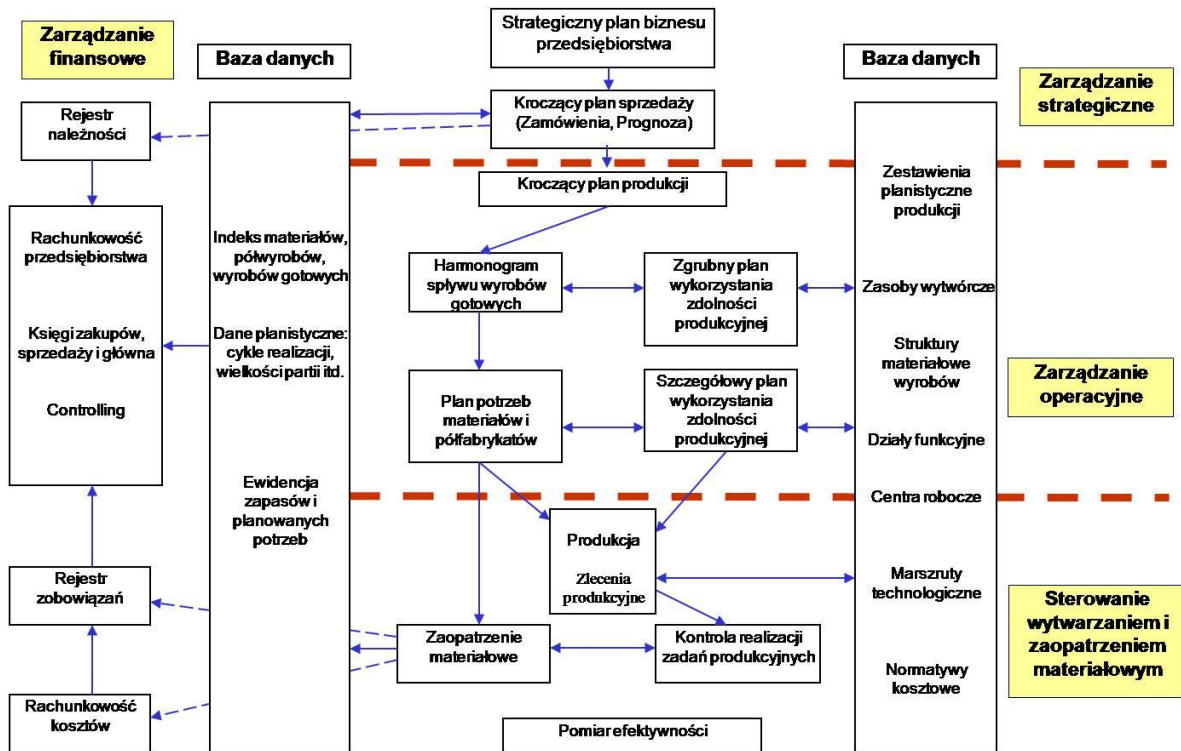
na zasadzie kosztu standardowego co jest kompletnie nieadekwatne w odniesieniu do obecnej sytuacji rynkowej.

System informatyczny skonstruowany wg standardu ERP (Enterprise Resource Planning) opiera się o metodykę MRP (Material Requirement Planning) usankcjonowaną w końcu lat 60-tych zeszłego wieku przez APICS (American Production and Inventory Control Society) organizację uznawaną za autorytet w całym zindustrializowanym świecie. Powoduje to określone konsekwencje:

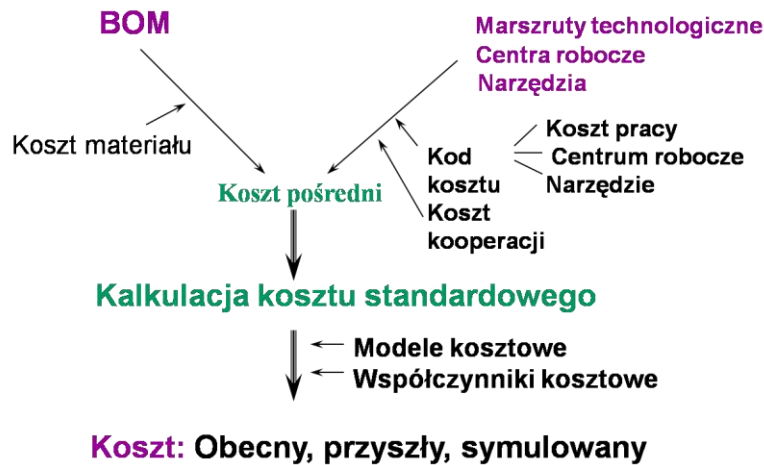
- „Kręgosłupem” systemu klasy ERP są BOM-y (Bill of Material) wyrobów. Są to zestawienia materiałowe uporządkowane zgodnie ze schematami montażowymi (konstrukcyjnymi). Zakłada się w związku z tym, że żeby zbudować zespół należy pobrać potrzebne materiały i połączyć je zgodnie z warunkami technicznymi przy pomocy procesu technologicznego.
- By BOM-y mogły być wiarygodne konieczna jest identyfikacja materiałów, podzespołów, zespołów i wyrobów. Te wszystkie elementy nazywane są w systemie np. artykułami a ich prawidłowe zdefiniowanie jest krytyczne.
- BOM jest hierarchiczną strukturą dostosowaną do funkcjonalnego typu organizacji a więc by przejść z poziomu niższego na wyższy (Np. z materiału zrobić detal, z detali zrobić podzespół, z podzespołów zespół itd.) potrzebujemy odpowiedzieć na pytanie „Jak?” i dlatego potrzebujemy technologii (marszruty). Materiały i proces technologiczny na każdym poziomie BOM-u są z kolei powiązane zleceniami wykonania.
- Gdy zdefiniujemy dodatkowo dostawców, klientów i uruchomimy moduły finansowe to możemy uważać, że cykl wytwarzania jest zamknięty.
- Jednak organizacje gospodarcze muszą się zmieniać ustawicznie i takie sztywne podejście proponowane przez systemy ERP jest bardzo często niezadowolające.
- Należy pamiętać, że systemy ERP powstawały w czasie myślenia organizacyjnego polegającego na koncentracji na wytworzeniu produktu, gdy obecnie decydującym jest klient czyli odbiorca tych produktów.

Konkludując Materials Requirements Planning (MRP) bazuje na Bills of Material (BOM), marszrutach technologicznych, stanach magazynowych i prognozach. Planuje każdy krok procesu dla każdego produktu, podzespołu i detalu. System sumuje popyt na każde centrum pracy i każdy okres czasu. MRP pozwala na efektywne planowanie najtrudniejszych warunków, ale ta zdolność łączenia niepowiązanej produkcji kosztuje. MRP pozwala na jakieś formy niechlujnej inżynierii, ale koszty administracyjne są wysokie. Czasy przerobu są długie i rotacja zapasów niska. Błędy w stanach magazynowych, BOM-ach albo czasach dostaw zakłócają mocno system. Około 50%- 80% z zainstalowanych systemów MRP nie spełnia potrzeb ich użytkowników.

Planowanie i zarządzanie MRP



Spróbujmy wyjaśnić tę nieadekwatność kalkulacji według kosztu standardowego.



Stosunkowo precyzyjnie można wyliczyć koszty bezpośrednie (materiał, robocizna). Ponieważ koszty pośrednie (wydziałowe, ogólne) ujmowane są wskaźnikowo na podstawie historii a koszt stanowisk pracy i narzędzi mocno uśredniony to przedstawiają one zwykle górę lodową, gdzie koszty bezpośrednie widoczne są jako jej wierzchołek a reszta (dużo większa) jest doskonale ukryta pod wodą.

To jest między innymi powodem konieczności odejścia od organizacji funkcjonalnej (wydziałowej) i przejścia na organizację procesową (strumienie wartości).

Poniżej tabela ujmująca w skrócie wady i zalety systemów informatycznych.

System	Opis	Korzyści	Ograniczenia
Material Requirements Planning (MRP)	Pierwszy system, który próbował zrównoważyć dostawy i zapotrzebowanie. Bazowany na przebiegu materiału.	Bazowanie produkcji na zapotrzebowaniu, a więc redukcja zapasów.	Zasada nieograniczonej zdolności produkcyjnej. Brak kolejności wykonywania zadań i wsparcia stosunków handlowych.
Manufacturing Resource Planning (MRP II)	Wokół materiału rozbudowano funkcje finansowe, sprzedaży i zakupów	Umożliwia połączenie pełnych procesów biznesowych w scentralizowany i zintegrowany system.	Brak połączeń poziomych między obszarami funkcjonalnymi
Enterprise Resource Planning (ERP)	Odwzorowane w systemie wszystkie obszary funkcjonalne. Uchwycenie i magazynowanie w zintegrowany sposób wszystkich transakcji.	Przejrzysty i zintegrowany koszt i jego kontrola.	Ograniczone wsparcie procesów podejmowania decyzji. Brak reakcji na nieprzewidziane zdarzenia.
Advanced Planning and Scheduling (APS)	Zintegrowana kontrola ograniczeń zdolności produkcyjnej, materiałów, transportu umożliwia planowanie strategiczne.	Przesunięcie uwagi, z „co firma zrobiła w przeszłości”, do „co firma winna robić w przyszłości”.	Ukierunkowanie do wewnątrz. Brak koordynacji rozszerzonego łańcucha dostaw.
E-business i internetowe narzędzia Supply Chain Management (SCM)	Nacisk na otwarte standardy i szeroki akces by spowodować współpracę sprzedających i kupujących.	Poprzez wgląd w rozszerzony łańcuch dostaw dużo większa efektywność. Zredukowane koszty transakcji.	Zbytńia koncentracja na problemach zaopatrzenia. Trudno budować silne związki, zaufanie i kontrolować przepływ prac. Nie wydaje się być narzędziem długofalowej strategii.
Systemy zdecentralizowane	W pełni samodzielne moduły współpracujące w sieci na zasadzie klient-dostawca	Zbliżenie miejsc powstawania informacji i decyzji. Szybkość reakcji na zmienne warunki i duża elastyczność.	Brak długofalowego strategicznego planowania.

Ostatnio, rozwiązania typu „e-wszystko” oraz Internetowe narzędzia do zarządzania łańcuchami dostaw podniosły ten standard i dały szansę kupującym i sprzedającym do współpracy. Mimo to rozwiązania te nie potrafią, jak dotąd, pokonać bariery braku współpracy między organizacjami. Dodatkowo, systemy te robią niewiele dla kreowania silnych powiązań między organizacjami, budowy zaufania i płynności. Doceniając wartość dostarczaną przez te systemy należy jednak stwierdzić, że nie są w stanie identyfikować, koordynować i przeprowadzać taktycznych i operatywnych działań w łańcuchu dostaw koniecznych do synchronizowania wysyłek i przepływu zapasów w czasie rzeczywistym w stosunku do sygnałów zapotrzebowania.

Dwie główne cechy charakterystyczne dla systemów zcentralizowanych, brak wizualnej informacji w czasie rzeczywistym i kompleksowość czynników wpływających na kalkulacje, nie pozwalają im spełniać roli efektywnych, taktycznych i operatywnych narzędzi do zarządzania łańcuchami dostaw. Brak rzeczywistych informacji wynika z faktu, że zcentralizowany system podejmowania decyzji nie może po prostu nadążyć z kolekcjonowaniem i absorpcją informacji by wyizolować i rozwiązać przypadki nieplanowanych zdarzeń zanim się rozprzestrzenią do całego systemu. To powoduje w konsekwencji, że przypadki te są bardziej trudne i kosztowne do rozwiązania. Czynności operacyjne w zcentralizowanym systemie muszą być opóźniane do czasu, gdy wszystkie zasoby odpowiedzą swoimi danymi, nawet te, których to nie dotyczy. Jest to wyjątkowo ostre ograniczenie systemów opartych na zasadzie przetwarzania w partiach.

Bolesnym ograniczeniem zcentralizowanych systemów jest niemożność oszacowania wszystkich wykonalnych rozwiązań dla szczególnego nieplanowanego zdarzenia, gdyż te systemy uwzględniają w analizach olbrzymią ilość czynników. Dla każdego czynnika czy zmiennej dodanego do analizy szczególnego zdarzenia jest wymagany gwałtowny wzrost mocy obliczeniowej.

Systemy ERP nie są w stanie pozbyć się swojej transakcyjnej natury i braku szybkiej reakcji na zdarzenia i dlatego powinniśmy unikać pełnych wdrożeń a w zamian wybierać tylko niezbędne moduły.

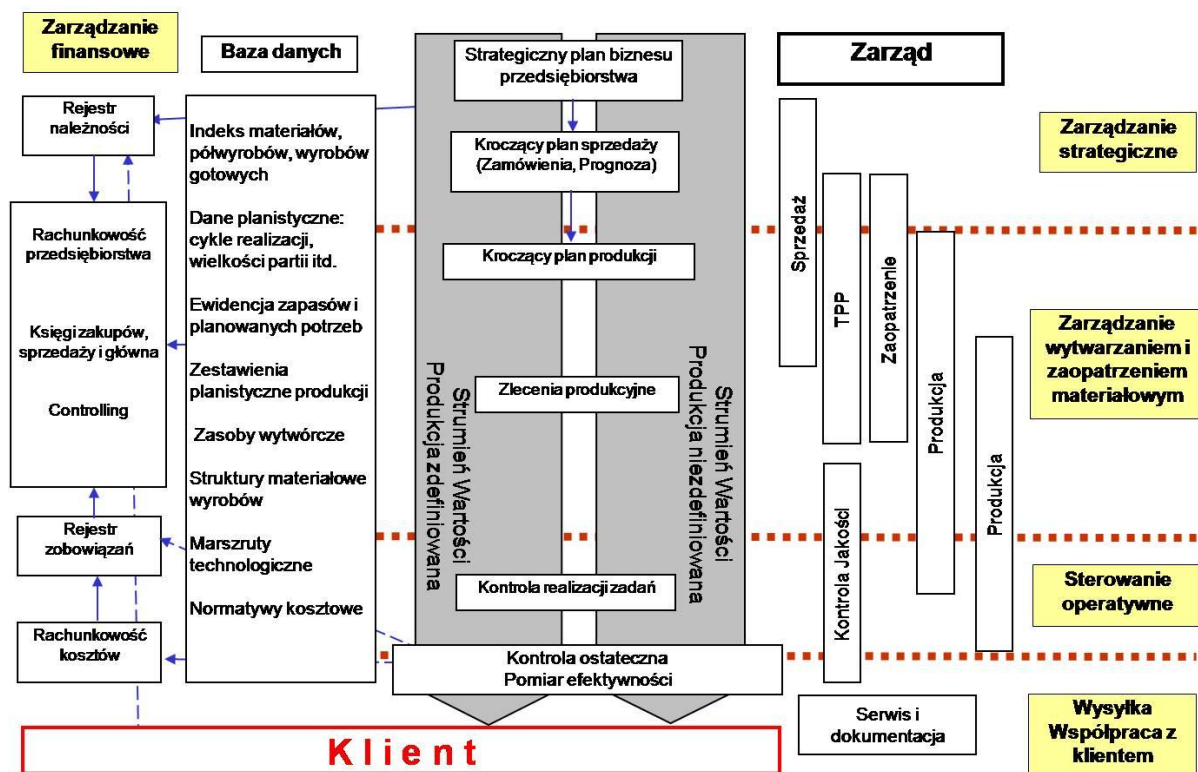
Co można zrobić?

Systemy ERP zostały rozbudowane od czasu ich powstania i obecnie pozwalają na inne rozwiązania jak np. procesowy a nie funkcjonalny przebieg wytwarzania (materiały są wtedy przypięte do operacji technologicznych), różne możliwości pobierania materiałów (np. backflushing) czy inne, poza Standard Costing, techniki rachunkowości (np. Activity Based Costing).

Możemy więc teoretycznie wybrać odpowiadającą nam spójną ścieżkę postępowania i korzystania z systemu, ale nie wolno nam wybierać dowolnie różnych funkcji (bądź stosować je niezgodnie z przeznaczeniem) i próbować łączyć je w całość z tej prostej przyczyny, że ten produkt był skonstruowany by realizować ideę MRP a nowe funkcje są niestety, a dotyczy to wszystkich produktów ERP, tylko doróbkami i łataniami.

Idąc dalej, zapewnienie prawidłowego przepływu wytwarzania wymaga stworzenia systemu, który będzie motywował uczestników do dbania o Wartość. Takim rozwiązaniem jest stworzenie w przedsiębiorstwie sieci relacji wewnętrznych typu Klient – Dostawca.

Rozprzestrzenie się systemów ERP i brak zadowalających rozwiązań mogących je zastąpić stwarza konieczność kompromisu. Stosunki Klient – Dostawca, Zarządzanie Wizualne (szczególnie na poziomie operatywnym, gdzie szybkość reakcji jest kluczowa) i skoncentrowanie się na przygotowaniu wytwarzania stwarzają możliwość ich wykorzystania. Poniżej propozycja hybrydowego rozwiązania – podejście procesowe w systemie ERP.



System ERP jest używany do zarządzania strategicznego, finansowego, zaopatrzenia materiałowego oraz jako baza informacyjna. Na poziomie operatywnym stosowane jest Zarządzanie Wizualne. Fraktale Wytwórcze są powiązane stosunkami Klient – Dostawca a

Fraktale Wsparcia również na tej zasadzie pracują nad prawidłowym przepływem Strumieni Wartości.

Holonic Management – społeczność firmowa panaceum na wyzwania Nowej Gospodarki

Wstęp

Panta rei (wszystko płynie). Tak, już ponad 2500 lat temu, przekazywał nam Heraklit koncepcję zmiany jako centralnego elementu świata. Zmian, obecnie bardzo częstych i radykalnych, nie da się uniknąć, tak jak nie da się uniknąć podatków czy śmierci. Obecny rozwój technologiczny powoduje radykalne, w postępie geometrycznym, przyspieszenie zmian, a przeżywanie się systemu kapitalistycznego skutkuje wyłanianiem się Nowej Ekonomii (Gospodarki) a z nią nowych, czasami trudnych do przewidzenia, wyzwań.

Gospodarka z kolei jest nawiedzana cyklicznymi kryzysami, a próby zarządzania nimi, bez zrozumienia prawdziwych ich przyczyn, kończą się zwykle brnięciem w ślepą uliczkę desperackiego ratowania zasad kapitalizmu.

W takiej sytuacji absolwenci szkół, niezależnie jak dobrze przygotowani przez szkoły, muszą natychmiast po wejściu na rynek pracy uczyć się nowych umiejętności i kompetencji i nie będzie już łatwiej. W równym stopniu dotyczy to zresztą i „starych” pracowników.

Należy więc szukać rozwiązań systemowych pomagających przystosować się do tej sytuacji. Rozwiązania światowe, jak niemieckie praktyki przemysłowe uczniów/studentów czy amerykańska bardzo ścisła współpraca uczelni z przemysłem, mają swoje plusy i minusy. Spotykamy tu problem finansowania tej działalności (budżet?), jak i nieuniknione nienadążanie uczelni za zmianami. Kształcenie wykładowców (nauczycieli) nie nadąża za tempem zmian. Wydaje się więc konieczne przemieszczenie rozwiązania tego zagadnienia bliżej frontu działań czyli Rynku i Klienta.

Metodyka Holonic Management

Takim systemowym rozwiązaniem jest proponowana metodyka Holonic Management. Nie dosyć, że pozwala pracownikom zdobywać nowe umiejętności najszybciej jak to możliwe bo na froncie działań, to dodatkowo umożliwia budowę społeczności firmowej niezbędnej w warunkach Nowej Ekonomii oraz, co bardzo istotne, finansowanie tych działań.

Holonic Management, realizując zasadę „bottom up” (człowiek > człowiek jako pracownik > organizacja) w odróżnieniu od „top down” (nakazowy system pracy), skupia się na uwolnieniu pracowników z kajdan powszechnie jeszcze panującego systemu nakazowego, by wyzwolić ludzką inwencję i upodmiotowić pracowników. W tej metodyce wykorzystujemy bez skrupułów narzędzia innych idei efektywnego zarządzania, jak np. Lean Management czy Theory of Constraints. Dla osiągnięcia tytułowego celu proponujemy najkrótszą drogę w 6 wyszczególnionych poniżej krokach:

1. Budowa społeczności firmy
2. Określenie Wartości dla Klienta
3. Mapowanie Strumienia Wartości
4. Utworzenie Planu Likwidacji Marnotrawstwa
5. Powołanie Organizacji Kaizen dla realizacji tego planu
6. Szkolenia brakujących umiejętności finansowane z działalności Kaizen

1. Budowa społeczności firmy

Budowanie społeczności firmowej to budowanie lojalności i zaufania, poczucia wyjątkowości firmy. Obecna rzeczywistość udowadnia tę konieczność. Kapitalizm wyraźnie się przeżywa. Intensywny rozwój technologii powoduje radykalną zmianę roli ludzi w pracy. Na szczęście dzięki, między innymi, Internetowi rośnie ich wiedza, świadomość i obszar wolności. Pojawia się nowe myślenie, wkracza Nowa Ekonomia, gdyż ludzie w coraz większej masie popierają zrównoważony rozwój i dbanie o ekologię. Praca winna być więc zorganizowana na nowych zasadach, gdzie geniusz ludzkiego kapitału będzie uwolniony od ograniczeń systemu nakazowego. Pracownicy będą mogli tworzyć ich własne samoorganizujące się połączenia i utworzyć zespoły zdolne do oddziaływania wzajemnie jako siła pracownicza. Rozluźnianie organizacyjnych hierarchii i oddanie więcej władzy pracownikom prowadzi do szybszych innowacji, niższych kosztów, większej zwinności, ulepszonej reakcji na życzenia klientów, więcej oryginalności i szacunku na rynku.

Sonda 12 pytań

Ankieta ta została sformułowana w wyniku wieloletnich doświadczeń Instytutu Gallupa – ponad 20 lat badań, 2500 firm, kilkadziesiąt tysięcy ankietowanych. Okazało się, że odpowiedzi na proste pytania dają szeroką wiedzę w zakresie efektywności zarządzania, tak jak:

- Ogólne wyniki firmy,
- Zyskowność,
- Wydajność,
- Problem rotacji personelu,

ale również umożliwiają ocenę efektywności wszystkich szczebli zarządzania.

Uzyskujemy też, odniesioną do poszczególnych zespołów i ich członków, wiedzę w zakresie:

- Co zyskują poprzez pracę w firmie?
- Co z siebie dają? Czy są dostrzegani?
- Czy mają poczucie przynależności?
- Czy widzą siebie we wspólnym rozwoju?

Konstrukcja Sondy 12 Pytań

1	Czy wiem, czego oczekują ode mnie w pracy?
2	Czy mam do dyspozycji materiały i sprzęt niezbędny do prawidłowego wykonania pracy?
3	Czy codziennie mam w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafię najlepiej?
4	Czy w ciągu ostatnich siedmiu dni poczułam/em się choć raz doceniona/y lub byłam/em pochwalony za swoją pracę?
5	Czy przełożonemu lub komuś innemu w pracy na mnie zależy, czy ktoś zauważa moją osobę?
6	Czy ktokolwiek w pracy zachęca mnie do tego, abym się dalej rozwijał/a?
7	Czy w pracy liczy się moje zdanie?

- Zapobiega postawom roszczeniowym (tak powszechnym w związkach zawodowych)
- Umożliwia stworzenie nagradzającego produktywność (zysk) systemu płac opierającego się na umiejętnościach i przydatności dla firmy a nie na pozycji w hierarchii
- Umożliwia stworzenie rzeczywistego (Just-in-Time) programu szkoleń
- Daje możliwość pogodzenia pasji pracowników i celów organizacji
- Pozwala pracownikom podnosić kwalifikacje i co za tym idzie podnosić wynagrodzenie
- Daje możliwość wzajemnego zastępowania się (w zespole, linii produkcyjnej, przedsiębiorstwie)
- Zapewnia poczucie bezpieczeństwa pracownikowi w firmie i na rynku pracy

Matryca Umiejętności Przykład Fraktala Wytwórczego

Cel dla zespołu Trudność osiągnięcia umiejętności

Fraktal Montażu Pneumatyki	Cel	Trudność	Tadek					Mietek					Maria					Połdek					Ewa					Monika									
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
Prefabrykacja wiązek pneumatycznych	5,0	5,0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Prefabrykacja zaworów pneumatycznych	5,0	3,5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Montaż górnej wiązki pneumatycznej	5,0	2,5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Montaż dolnej wiązki tył	5,0	4,0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Montaż dolnej wiązki przód	5,0	3,0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Montaż centralnego smarowania	5,0	4,5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Montaż Pneuboxu	5,0	3,0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Montaż akcesoriów	3,5	3,0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Montaż szyli	4,5	4,0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Znajomość rozwiązań informatycznych	4,0	5,0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Umiejętności innych Fraktali Rozwój osobisty Posiadane umiejętności – kolor zielony Lider umiejętności Oczekiwany rozwój

Matryca Umiejętności Przykład Fraktala Specjalistycznego

Cel dla zespołu	Trudność osiągnięcia umiejętności		Cel																								
	Cel	Trudność	Zdzisiek		Anita		Marek		Marcin		Zbyszek		Wojtek														
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
Fraktal zespołu konsultantów																											
Znajomość Lean Management	5,0	5,0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Znajomość Theory of Constraints	4,5	3,5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Znajomość systemów ERP	4,0	2,5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Umiejętność przekazywania wiedzy	5,0	4,0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Znajomość systemów zarządzania	5,0	3,0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Umiejętność pracy w zespole	5,0	4,5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Język angielski	3,5	3,0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Znajomość metod rachunkowości	4,0	3,0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Znajomość psychologii	4,5	4,0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Inteligencja emocjonalno-społeczna	4,0	5,0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

2. Określenie Wartości dla Klienta

Wartość dla klienta nie jest tak oczywista jak sądzi wielu uczestników rynku. Bardzo często króluje rzutowanie na klientów własnych przekonań producentów, a równie często posługujemy się nietrafionymi prognozami rozwoju rynku. Często również nie dociera się do ostatecznego klienta zadowolając się np. opiniami dealerów czy dystrybutorów. Dodatkowo występuje obecnie nowy czynnik w postaci konieczności innego spojrzenia na rynek ze względu na trendy Nowej Ekonomii. Najlepszym przykładem jest pojawienie się ruchu prosumentów, zrównoważonego rozwoju i ekonomii współpracy. Przeciętnie w przedsiębiorstwach uzyskuje się do 20% Wartości w procesach wytwórczych. Toyota twierdzi, że jest na poziomie 70%. A więc w większości przedsiębiorstw mamy ogromne ilości Marnotrawstwa do likwidacji i tym samym obniżenia kosztu.

Szokującym przykładem nieprawidłowego ustalenia Klienta jest polska służba zdrowia, gdzie Klientem jest NFZ, czyli biurokrata a nie pacjent, i mamy tego wyniki.

3. Mapowanie Strumienia Wartości

Pełny Strumień Wartości winien objąć zakres od podstawowych surowców do ostatecznych klientów. Będą to wszystkie działania, te tworzące Wartość i te, które jeszcze są Marnotrawstwem, konieczne do przetworzenia elementów składowych w produkt i przekazania go klientowi. Można wyróżnić trzy rodzaje Strumieni: surowiec do produktu finalnego, pomysł do uruchomienia produkcji i ten, w gruncie rzeczy najważniejszy, zamówienie do zapłaty. W Strumieniu Wartości występują dwa przepływy/procesy, które razem tworzą zamknięty obwód zapotrzebowania i odpowiedzi na nie:

- Przepływ informacji (zamówienia, zlecenia) inicjowany przez klientów.

- Działania w procesie wytwarzania powodujące transformację materiałów w produkty by dostarczyć je do klientów.

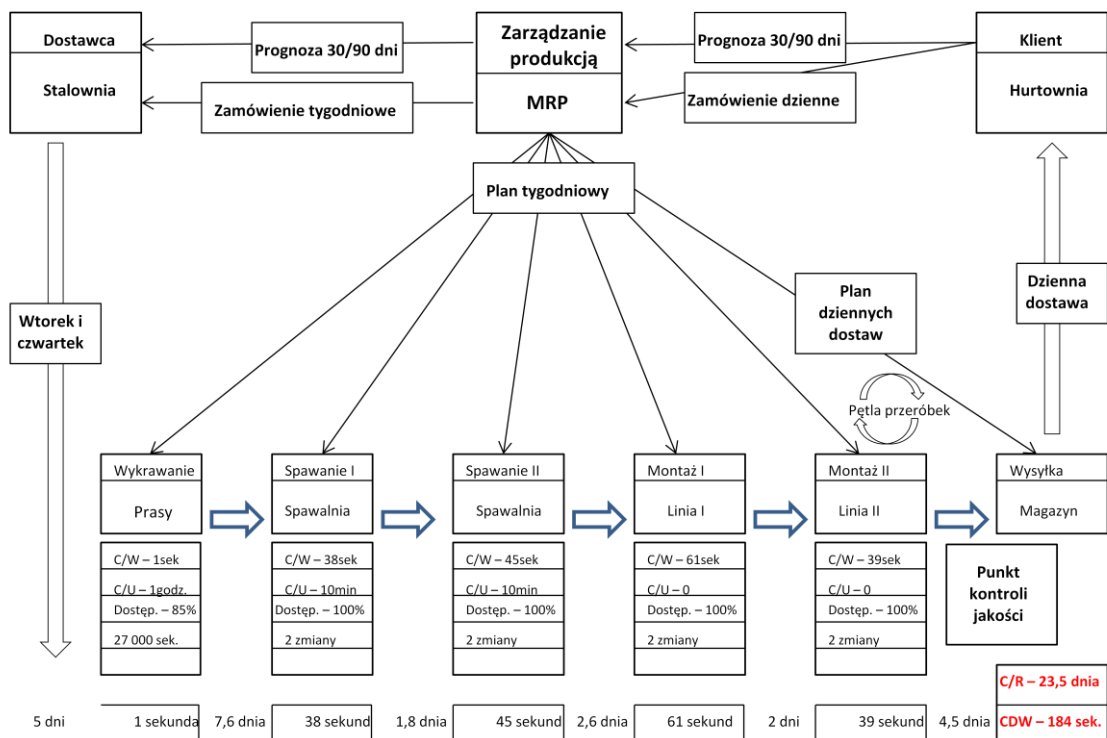
By wyznaczyć Strumień Wartości musimy określić grupę produktów, zakres obejmujący ich wytwarzanie, tak wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji, ale najważniejsze, by cokolwiek zacząć, należy znać Wartość analizowanych produktów z punktu widzenia Klienta. Niekoniecznie musimy już za pierwszym razem być 100% w celu, ale należy pamiętać, że wszystko co robimy będzie miało sens, gdy poznamy za co, tak naprawdę, Klient jest gotów zapłacić.

Co należy zrobić?

- Wyłonić „Drużyny Pierścienia” przy pomocy sesji Otwartej Przestrzeni⁶⁸. Będą to pracownicy, którym chce się chcieć
- Powołać tych pracowników do interdyscyplinarnego zespołu mapowania
- Określić Strumień Wartości od podstawowego surowca (informacji) do ostatecznego Klienta
- Przeprowadzić pierwsze mapowania
- Cykliczne powtarzanie mapowania

Poniżej przykład Strumienia Wartości dla procesu wytwórczego:

Strumień Wartości Przykład procesu produkcyjnego

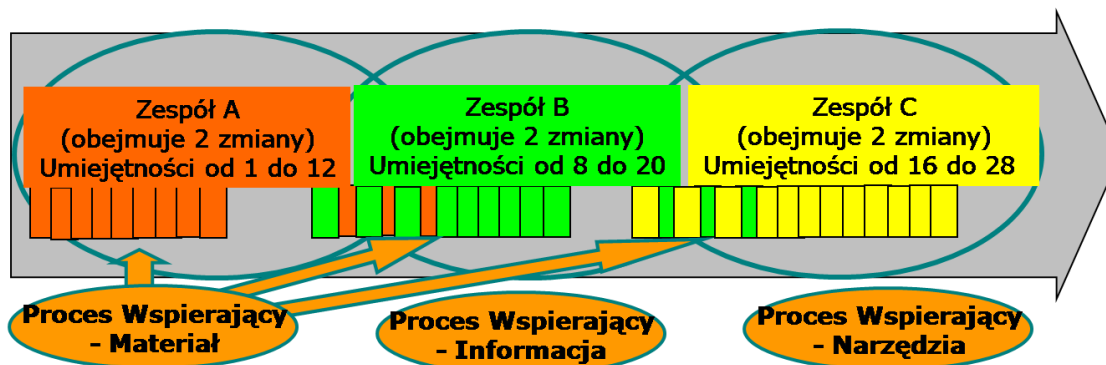


68 Wyjaśnienie w „Primum non prodigere, Uzupełnienie – cz.1”. Do pobrania w - <https://luciejewski.files.wordpress.com/>

Strumień Wartości

Zrównoważenie wewnętrznej fluktuacji zasobów

Cel – ustawiczne skracanie cyklu od Zamówienia Klienta do Surowca



- Czynności winny być wycenione w PLN.
- Zespoły poza swoimi posiadają umiejętności swojego Dostawcy i Klienta.
- Mierniki oceny winny motywować do zmniejszania Zespołów i skracania Czasu Taktu.
- Warunkiem otrzymania premii za utrzymanie Czasu Taktu jest rezygnacja z nadgodzin.
- Dodatkowa premia powstaje w wyniku likwidowania Marnotrawstwa.

4. Konstrukcja i realizacja Planu Likwidacji Marnotrawstwa

Na bazie uzyskanych informacji z mapowania utworzenie planu likwidacji Marnotrawstwa, które zwykle można podzielić na:

- Widoczne Marnotrawstwo np. niepotrzebne czynności.
- Marnotrawstwo wewnątrz-organizacyjne np. zła organizacja stanowisk pracy, braki narzędzi czy informacji, demotywujący system wynagrodzeń, złe usytuowanie roli HR czy niewykorzystanie istniejącego potencjału wytwórczego i rynkowego.
- Marnotrawstwo wymagające długookresowego działania, inwestycji bądź pomocy z zewnątrz np. stowarzyszenia pracodawców w lobbowaniu na rzecz usunięcia barier w ustawodawstwie.

5. Powołanie organizacji Kaizen dla realizacji tego planu

Często pracownicy zgłaszają się z różnymi sprawami, zagadnieniami do swoich przełożonych, kierowników, brygadzystów, lub innych osób, lecz nie znajdują z ich strony pomocy i poparcia. Są przez nich zbywani różnymi wymówkami bez szczegółowego zapoznania się z tematem. W takiej sytuacji sformalizowany program staje się pomocny.

Wiele przedsiębiorstw uznało już konieczność włączania załóg w procesy usprawniania by wykorzystywać ten anegdotyczny już „każdy gram inteligencji”. Przybiera to różne formy, tak organizacyjne jak i koncepcyjne (Organizacja Lean, Sztab Kaizen, Continuous Improvement, Mam Pomysł itp.).

W takich przedsięwzięciach zaangażowanie kierownictwa ma znaczenie krytyczne. Kierownictwo musi iść znacznie dalej niż tylko jednorazowa akcja poprawy jakości działania.

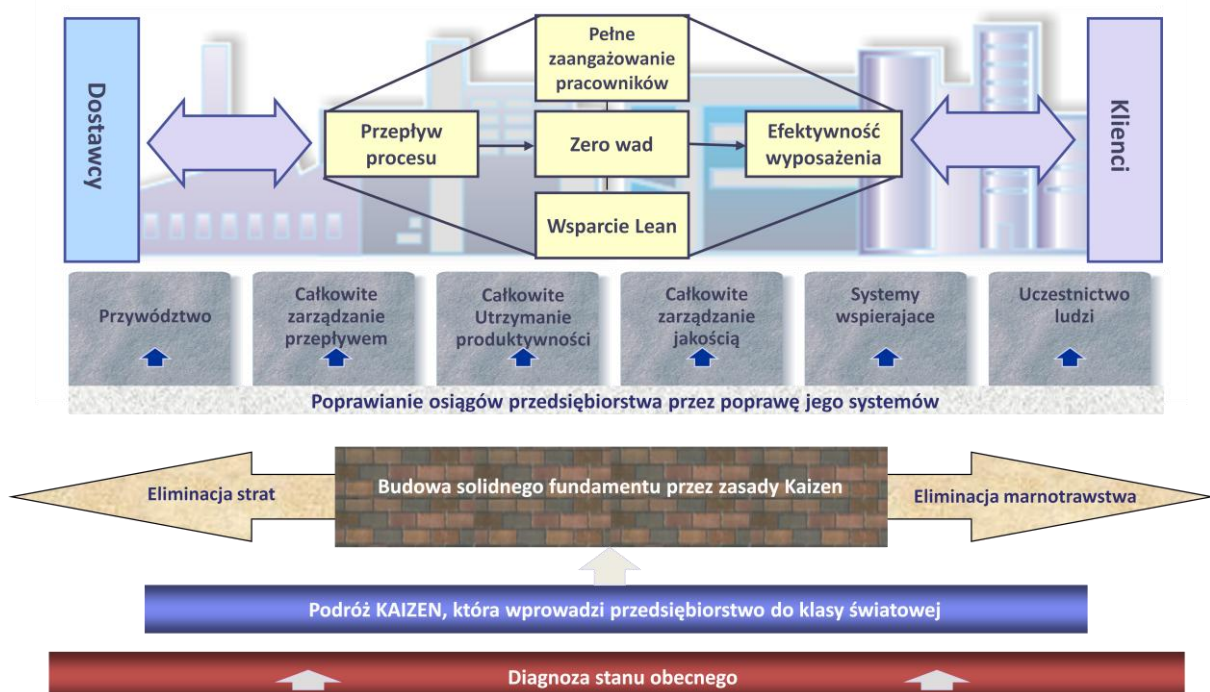
Kultura ciągłego usprawniania powinna być wpisana w wizję i misję przedsiębiorstwa tak trwale, by przetrwać nawet zmianę zarządu.

Program Ciągłego Usprawniania popularnie nazywany Kaizen to również bardzo ważny element usprawniania organizacji. Aktywizuje pracowników, dając im nie tylko gratyfikacje finansowe, ale również poczucie satysfakcji. Program można rozpocząć od prostej działalności racjonalizatorskiej (np. Mam Pomysł) i rozwinąć to do poziomu Sztabu Kaizen, gdzie działania są rozszerzone do odpowiedzialności za realizację projektu Stanu Docelowego Strumienia Wartości.

Komórka usprawniania, prawidłowo usytuowana w schemacie organizacyjnym przedsiębiorstwa, jest w wyjątkowo komfortowej sytuacji, gdyż daje wyliczalne efekty ekonomiczne. Zakres działania takiej komórki nie może jednak się tylko ograniczyć do działań przynoszących wprost efekty ekonomiczne. Działania poprawiające warunki BHP, ergonomię i atmosferę pracy są równie ważne a może nawet ważniejsze w długiej perspektywie.

Włączając pracowników w działania naprawcze i usprawniające budujemy atmosferę zaufania i wspólnej odpowiedzialności; powstaje społeczność firmowa. Działania te nie tylko powodują obniżenie kosztu, ale często również wzrost przychodów. Organizacja Kaizen może przybrać różne formy, ale zawsze musi finansować się sama. Pomysły mogą być zgłaszane przez pracowników indywidualnie lub grupowo (np. cała brygada, zespół).

Globalny Kaizen



6. Szkolenia Just-in-Time brakujących umiejętności

Na podstawie potrzeb wynikających z Matrycy Umiejętności możemy skonstruować plan szkoleń uzupełniających kompetencje pracowników. Koszt tych szkoleń winien być pokrywany przez Sztab Kaizen z oszczędności (wzrostu przychodów) uzyskanych przez likwidację Marnotrawstwa. Mamy więc sytuację „win-win”; równolegle obniżamy koszty i doszkalamy załogę.

Podsumowanie

Istnieją już przykłady efektów tej metodyki. Np. we wdrożeniu dokonanym w przedsiębiorstwie produkcyjno-montażowym z obrotem rzędu 800mln zł rocznie już w pierwszym roku działania Sztabu Kaizen osiągnięto oszczędności 1mln zł. Wdrożona w obszarze produkcji Matryca Umiejętności pozwoliła pracownikom poczuć się w końcu zauważanymi a dział HR mógł przeprowadzić w sposób planowy dedykowane szkolenia. W następnych latach efekty rosły doprowadzając to przedsiębiorstwo, między innymi z tego powodu, do 3 miejsca w Europie w dziedzinie swojej działalności.

Proces skutecznej zmiany organizacji w Sześciu Krokach

Wstęp

Zmiany stały się dominującą częścią rzeczywistości a więc umiejętność wprowadzania zmian w organizacji i naszego dostosowywania się do nich stała się kluczową. W tej części spróbujemy więc zająć się elementami składającymi się na sukces we wprowadzaniu zmian i utrzymaniu tego stanu. Posłużymy się, zmodyfikowaną nieznaczenie, procedurą pomyslnych zmian proponowanych przez Johna Kottera⁶⁹. Organizacja to ludzie a więc, gdy oni nie zdecydują się na zmianę to zmiana w organizacji trwale nie nastąpi.

Wszystko się zmienia z wyjątkiem samego prawa zmiany.

Heraklit z Efezu

Wszyscy akceptują fakt, że zmiany są nie do uniknięcia. Jednocześnie uważa się, że zmiana, tak jak śmierć czy zapłata podatku, powinna się odbyć jak najpóźniej a najlepiej, gdyby jej w ogóle nie było. Jednak w okresie zamieszania, jakiego obecnie doświadczamy zmiany są normą.

Peter F. Drucker

Co było już prawdą więcej niż 2 tysiące lat temu jest tym bardziej prawdą obecnie. Żyjemy w świecie, w którym zmiany są normalnością. Nowe inicjatywy, nowe technologie by wyprzedzić konkurencję, powodują, że nieustanne zmiany towarzyszą nam w pracy. Czy rozważamy małą zmianę w jednym lub dwu procesach czy zmianę całego systemu jest całkowicie normalne by czuć się przestraszonym skalą tej zmiany. Wiesz, że zmiana musi nastąpić, ale nie wiesz jak tego dokonać. Gdzie i jak zacząć? Kogo włączyć? Jak to będzie przebiegać?

Mamy wiele teorii jak przeprowadzać zmianę. Ukuto nawet termin – zarządzanie zmianą, – co w samej definicji zawiera konfliktowe rozwiązania. Wielu zaczyna „od góry” i w formie nakazowej „spuszcza” to w dół hierarchii. W związku z tym, mamy niestety mnóstwo dowodów na to, że większość zmian nie daje wymaganych rezultatów. Z jednej strony większość liderów myśli, że to ich ludzie (kierownicy i pracownicy) powinni się zmienić, ale nie oni. Średnie kierownictwo i pracownicy liniowi, z kolei, myślą, że oni są w porządku, ale, że to liderzy powinni się zmienić. Większość programów zmiany obejmują tylko zawodowe i biznesowe elementy. Zapomina się o decydującym aspekcie osobistych i behawioralnych zmian.

A rozwiązanie wydaje się być całkiem proste: zmiana nie powinna być dyskryminacyjna, każdy powinien być na nią otwarty a osobista zmiana powinna być jednak ważniejsza niż ta profesjonalna, gdyż bez zmiany osobistej ta profesjonalna nie wypali. No cóż, niestety to co proste w haśle czy w oczekiwanym wyniku, nie jest już tak proste w trakcie wdrożenia zmiany. Dlatego program zmian powinien być troskliwie zaprojektowany z wbudowanym mechanizmem zmiennego rytmu i jeśli konieczne to i nawrotami, gdy obserwujemy, że ktoś nie nadąża.

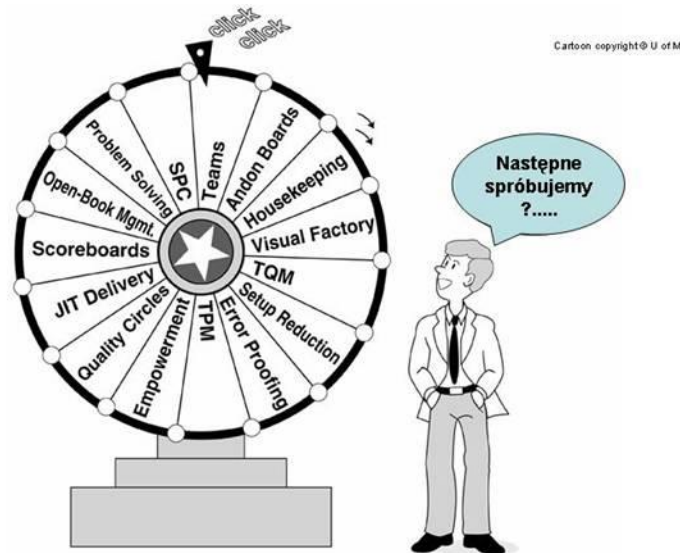
Niektóre aspekty wdrażania zmian

Wdrożenie jakiegokolwiek nowego systemu zarządzania jest raczej mrocznym zajęciem. Wiele firm jest ciągle jeszcze zorganizowane hierarchicznie, co przypomina armię pruską z

⁶⁹ John Paul Kotter, profesor Harvard Business School, autor wielu książek, uznany jako autorytet w dziedzinie przewodzenia i zmiany.

XIX wieku. Firmy konsultingowe również nie ułatwiają zadania. Niektóre z nich proponują informatyczne systemy wspomaganie zarządzania (np. ERP) obiecując panaceum na wszelkie bolączki organizacyjne. Inne proponują narzędzia jak Kanban, 5S, SMED czy VSM (Value Stream Mapping), które gdy wdrażane indywidualnie nie są i nie mogą być rozwiązaniem a obiecują to samo lekarstwo.

Dążąc do poprawy sytuacji, menedżerowie zbyt często w desperacji decydują się na „cudowne środki”. Wybierają je jednak zbyt często w sposób zupełnie przypadkowy, jakby szukali głównej wygranej w „Kole Fortuny”.



Firmy wdrażające zasady Lean Management, bądź inne metodyki, nie radzą sobie z samym wdrażaniem, gdyż zbyt często polegają na technice prób i błędów. Inni koncentrują się na niekończących się usprawnieniach Kaizen. Jeszcze inni wierzą, że Mapowanie Strumieni Wartości (VSM) to wszystko, co jest konieczne. Do tego dostępna literatura jest często niepraktyczna i wprowadzająca w błąd.

Wdrożenia Lean Management często kończą się porażkami. Powodem wydają się być jej japońskie i motoryzacyjne korzenie, brak właściwego zrozumienia tej koncepcji oraz nieprawidłowe wdrożenia.

- Kultura zachodnia preferuje indywidualizm i nie zawiera w sobie aprobaty zbytowego rygoru czy genetycznego posłuszeństwa.
- Narzędzia Lean Management są mocno ukierunkowane na wysoko zmechanizowane procesy i tylko w ograniczonym zakresie mogą być używane do procesów usługowych,
- A trend rozwoju gospodarki światowej wskazuje wyraźnie na przeniesienie ciężaru z produkcji na usługi.
- Próba ortodoksyjnego czy siłowego wdrożenia może więc przynieść więcej szkód niż korzyści.
- Byłoby błędem jednak odrzucać Lean Management w całości, gdyż ideowo jest filozofią efektywnego działania a definicje Wartości i Marnotrawstwa są uniwersalne. Jednocześnie nawet lider tej metodyki Toyota nie ustrzegł się błędów. Ostatnie wydarzenia (miliony aut wycofane do poprawek) wskazują na prawdopodobne zbytne zadufanie się delikwenta. Czyżby Toyota też skostniała?

Sondaż przeprowadzony w krajach anglojęzycznych (USA, Kanada, UK, India, Australia) w 2008 roku przez periodyk MindTools (ponad 10.000 respondentów) w temacie jak umiejętności zawodowe wpływają na zadowolenie w pracy pokazuje wyraźnie, że zadowolenie rośnie proporcjonalnie do wzrostu umiejętności.

W sondażu ujęto różne umiejętności przydatne w pracy a udział wzięli pracownicy, samodzielni przedsiębiorcy i kierownicy tak średniego jak i najwyższego szczebla. W każdej z rozpatrywanych umiejętności większe zadowolenie z pracy deklarowali ci, którzy posiadli wyższy jej poziom. Największe zadowolenie z pracy wykazali jednak ci, którzy potrafią zarządzać stresem.

Nie trzeba udowadniać, że większe zadowolenie przekłada się wprost na wyniki finansowe biznesu i na większą możliwość zatrzymania dobrych pracowników.

Konkludując, zadowolenie w miejscu pracy jest naprawdę ważne, ale na tym nie koniec, gdyż jak pokazano powyżej to zadowolenie było wynikiem większych umiejętności i pewnie lepszej atmosfery w wyniku lepszej organizacji pracy. A lepsza organizacja pracy to nie siłowe wdrożenie najlepszej nawet metodyki tylko zadbanie o akceptację wszystkich uczestników i pomoc im w przystosowaniu się do nowej sytuacji. Tym zajmiemy się w następnym podrozdziale.

Zmiana nastąpi tylko wtedy, kiedy szeroko rozumiany koszt stanu obecnego jest większy niż ryzyko zmiany. Zmiana musi być osobista albo nigdy się nie zdarzy. Wszyscy (liderzy, kierownicy, pracownicy) muszą uznać, że zmieniają się, żeby się rozwijać i rosnąć. Ludzie nie zmieniają się kiedy im mówimy, że powinni. Zmieniają się, kiedy powiedzą sobie, że muszą.

Sześć kroków procesu zmiany

Przygotuj scenę

1. **Stwórz atmosferę konieczności działania.** Pomóż sobie i innym zobaczyć potrzebę zmiany i znaczenie natychmiastowego działania.
2. **Ustanów Zespół Przewodzący (Drużynę Pierścienia).** Upewnij się, że ten zespół posiada umiejętności przewodzenia, zamiłowanie do działania, wiarygodność, zdolności komunikacyjne, autorytet i umiejętności analityczne.

Ustal cele do osiągnięcia

3. **Ustal wizję zmiany i strategię dochodzenia.** Wyjaśnij jak przyszłość będzie się różnić od stanu obecnego oraz jak to osiągniemy.

Rozpocznij działania

4. **Spowoduj szybkie efekty. Pracuj nad maksymalnym zrozumieniem i akceptacją.** Zadbaj o jakieś widoczne, jednoznaczne sukcesy tak szybko jak tylko możliwe. Bądź pewny, że tak wielu jak tylko możliwe rozumie i akceptuje wizję i strategię.
5. **Nie pozwól na osłabienie tempa. Upoważnij innych do działania.** Ciśnij jeszcze mocniej i zwiększ tempo po pierwszym sukcesie. Bądź nieugięty we wprowadzaniu zmiany po zmianie aż wizja stanie się rzeczywistością. Usuń tak wiele barier jak tylko możliwe by ci, którzy chcą urzeczywistnić wizję będą mogli to zrobić.

Spowoduj by tak zostało

6. **Stwórz nową kulturę.** Utrzymuj nowe tryby zachowania i upewnij się, że odnoszą sukces aż staną się częścią rzeczywistej kultury zespołu/organizacji.

Krok Pierwszy: Stwórz atmosferę konieczności działania.

Jeśli chcesz zbudować statek to nie zwołuj ludzi by dostarczyć drewno, rozdzielić zadania i kontrolować wykonanie, ale wywołaj u nich tęsknotę za zachodem słońca na bezkresnym morzu, i zapachem absolutnej wolności - Antoine de Saint-Exupery

By zmiana nastąpiła wszyscy w organizacji muszą naprawdę tego chcieć. Wywołaj atmosferę konieczności działania w odniesieniu do zmiany obecnego stanu. To może być iskrą początkowej motywacji dla rozpoczęcia działań. Tu nie chodzi o pokazanie ludziom słabych wyników sprzedaży albo wskazywania na większą konkurencję. Rozpocznij uczciwy i przekonujący dialog o tym, co dzieje się na rynku i co robi konkurencja. Jeśli wielu ludzi zacznie rozmawiać o zmianie, którą proponujesz atmosfera konieczności zmiany spotęguje się i zacznie żyć własnym życiem.

Co możesz zrobić?

1. Identyfikuj potencjalne zagrożenia i przedstaw scenariusze tego co może nastąpić w przyszłości.

Firma usługowa X. Za rok przepisy krajowe dopuszczą do pełnej konkurencji. Na rynek wejdą mocni, z tradycją, konkurenci. Masz obecnie monopolistyczną pozycję na rynku Twoich usług, ale co będzie za rok? W którą stronę iść? Obniżanie kosztów ma nie tylko swoje granice, ale może obniżyć jakość. Strata pozycji monopolistycznej może spowodować redukcję zatrudnienia.

Firma produkcyjna Y. W Twojej dziedzinie koszty energii i materiałów są znaczne. Koszty rosną w wyniku zwiększonego zapotrzebowania na surowce z Chin i innych azjatyckich „tygrysów” i ograniczają Twoją konkurencyjność. Załogę stanowią długoletni pracownicy i siła związków zawodowych jest znaczna. Nielicząca się z realiami rozpaczliwa obrona stanu istniejącego może skończyć się bankructwem.

Firma montażowa Z. Jesteś producentem wyrobów o wysokim stopniu technicznego zaawansowania. Do tej pory wygrywałeś niskimi kosztami wytwarzania. Konkurenci przenieśli produkcję do krajów tzw. trzeciego świata i obniżyli znacznie koszty. Niska do tej pory zyskowość może obecnie stać się minusowa.

2. Rozpatrz sposoby, które powinny (albo mogłyby) być wykorzystane.

Ad X. Zaproponuj nowy konkurencyjny wizerunek. Minusem tej propozycji jest to, że obecny wizerunek jest bardzo mocno utrwalony w umysłach klientów i tworzenie nowego jest obarczone dużym ryzykiem. A może rozwiązanie łącznie – nowy wizerunek i obok utrzymanie starego w żartobliwej formie pokazującego realia czasów socjalizmu. Może to zagrać na sentymentach lokalnych klientów i przyciągać zagranicznych klientów swoistą egzotyką. Przeprowadź badania produktywności by w pełni kontrolować koszty.

Ad Y. Rozpatrz korzyści z zastosowania sesji Otwartej Przestrzeni przy postawieniu pytania jak uniknąć upadku firmy. Pomoże to, bądź zdobyć poparcie związków zawodowych i długoletnich pracowników, bądź obnaży ich intencje tylko obrony własnych interesów. Rozpocznij akcję propagującą Matrycę Umiejętności i jej funkcję pokazującą prawdziwą przydatność pracowników.

Ad Z. Rozpatrz możliwość dalszej obniżki kosztów szczególnie dostarczanych materiałów i podzespołów. Przyspiesz prace nad nowym produktem, który powinien zaskoczyć konkurencję.

3. Zaczynij uczciwą dyskusję i podaj przekonujące powody by ludzie mogli rozmawiać i myśleć na ten temat.

Pomóc tu może narzędzie Otwartej Przestrzeni, które dodatkowo może wyłonić „gabinet cieni” – ludzi, którym zależy i którzy chcą czegoś dokonać.

„OST (Technika Otwartej Przestrzeni) została stworzona w końcu lat 80-tych przez Harrisona Owena (autor, doświadczony konsultant organizacji, twierdzi, że tylko miał szczęście odkryć coś co istniało zawsze). W 1983 roku Harrison Owen organizował międzynarodową konferencję, na którą miało przybyć 250 uczestników.

Cały rok ciężko pracował, aby jak najlepiej tę konferencję przygotować. Po zakończeniu postanowił, że już nigdy więcej nie będzie robił czegoś podobnego. Wszyscy uczestnicy konferencji mówili na zakończenie, że najlepszą i najbardziej przydatną częścią spotkania były przerwy na kawę. Postawił sobie pytania: Jak można wykorzystać energię i zachwyty, panujący podczas dobrych przerw na kawę, aby w czasie spotkania uczestnicy aktywnie angażowali się w pracę i osiągnęli wyniki? Jak można coś takiego zorganizować w czasie krótszym niż 1 rok?

Z tych poszukiwań zrodziła się metoda Open Space. Harrison Owen napisał: „Dla mnie Open Space jest naturalnym laboratorium, w którym można przeżyć i obserwować, jak ludzie przerastają samych siebie i jak są zdolni do osiągania zupełnie nieoczekiwanych wyników”.

OST stwarza możliwość organizacji (niezależnie od jej rodzaju), jak również jej członkom, na prowadzenie inspirujących zebrań i dedykowanych imprez. W czasie ostatnich 15-tu lat stało się również jasne, że otwieranie przestrzeni dla wymiany poglądów, jako zamierzonych działań kierownictwa, może wykreować „natchnioną” organizację, gdzie zwykli ludzie współpracując ze sobą otrzymują niezwykle rezultaty”.

Poza tym. Jak wiadomo najlepszym sposobem rozprzestrzeniania informacji jest plotka. Niestety rezultaty plotek najczęściej są opłakane. A gdyby tak zamienić negatyw w pozytyw i rozpuszczać „dobre” plotki? Pytanie w gruncie rzeczy retoryczne, gdyż z praktyki wiadomo, że to funkcjonuje. Jedyna wątpliwość to możliwość bycia oskarżonym o manipulację, ale cóż cel uświęca środki!

Pamiętaj by nie używać drobno drukowanych zawiadomień. Tego nikt nie czyta poza kimś kto to napisał. Podejrzewam, że każdy ma ten problem będąc stłamszonym ilością informacji. Grafika i komiksy (najlepiej żartobliwe), które kłują w oczy, są właściwym rozwiązaniem. Narzędzia mediów stają się coraz tańsze. Tablica świetlna (np. ekran LCD) w pokoju śniadań bądź w innym odpowiednim miejscu może być wykorzystana do propagandy zamierzeń jak i do szkoleń.

4. Rozpatrz konieczność zatrudnienia doświadczonego Konsultanta, ale zachowaj własną siłę twórczą.

Konsultant powinien pełnić tylko rolę doradczą, dostarczać narzędzi, ale w żadnym wypadku nie powinien przejmować odpowiedzialności – to jest Twoja rola.

Przedsiębiorcy popełniają często błąd oczekując od konsultanta dokładnej wiedzy i doświadczenia z ich obszaru działań. Mogą w ten sposób dostać, zamiast świeżego spojrzenia, więcej tego samego. I skąd w takim razie czerpać nowe wzorce?

5. Znajdź rozwiązanie problemu zachowania wzajemnego zaufania mimo ewentualnych zwolnień ludzi.

Zacznij od usunięcia głównego zaniechania w edukacji pracowników – prawie kompletnego braku wiedzy o podstawach finansów przedsiębiorstwa, szczególnie u pracowników liniowych (Podstawy Finansów). A jest to jeden z ważniejszych czynników powodujących postawy roszczeniowe. Większość działów finansowych zazdrośnie strzeże swojej wiedzy powodując zrozumiałą podejrzliwość, że w takim razie na pewno mają coś do ukrycia.

Poniżej wypisy z Podstaw Finansów.

Każda organizacja działa, by osiągnąć zysk. Każdy z nas, zakładając firmę miałby na celu zarobienie pieniędzy - nikt nie zakłada interesu z zamiarem poniesienia straty. Gdy jesteśmy pracownikami możemy porównać się do jednoosobowej firmy. Przychodząc codziennie do pracy, ponosząc koszty (dojazdów, wyżywienia, zamieszkania) i poświęcając swój czas oczekujemy, że po zakończeniu miesiąca dostaniemy wynagrodzenie za nasz wysiłek. Co więcej żyjemy z myślą, aby swój zysk powiększać, pomnażać stan posiadania i rozwijać się.

Przedsiębiorstwo ma dokładnie ten sam cel.

Metodyka rachunkowości pomaga ująć w ryzy działania przedsiębiorstwa. Rachunkowość finansowa jest wymuszona przez przepisy finansowe obowiązujące w danym kraju. Rachunkowość zarządczą możemy wybrać sami w odpowiedzi na nasze potrzeby i warunki. Proponujemy zapoznać się z Lean Management Accounting i Rachunkowością Przerobu (Throughput Accounting) i wybrać z nich do zastosowania odpowiednie elementy.



Należy też zwrócić uwagę na poziom zysku. Ujemny wynik (strata) daje sygnał, że w niedalekiej perspektywie dla utrzymania swojej działalności firma będzie musiała posiłkować się dodatkowym kredytem.

Dlatego długoterminowe generowanie strat prowadzi do utraty płynności finansowej (nie da się zaciągać dodatkowych kredytów w nieskończoność) i – co za tym idzie - bankructwa.

Przedsiębiorstwo, aby funkcjonować, musi zatem generować zyski.



6. Poproś o wsparcie klientów, akcjonariuszy i innych ludzi z przemysłu by wzmocnić swoje argumenty.

Uważa się, że by zmiana zakończyła się sukcesem trzeba zdobyć poparcie 75% kierownictwa. Innymi słowy musisz bardzo mocno pracować w Pierwszym Kroku i spędzić znaczącą ilość czasu i energii tworząc konieczność zmiany zanim przejdziesz do następnych kroków. Nie panikuj i nie działaj zbyt szybko, nie ryzykuj strat w następnych posunięciach, inaczej Twoja droga stanie się bardzo wyboista.

W tworzeniu atmosfery konieczności działania może pomóc ocena zaawansowania metodyki Solar Management⁷⁰. Ocena taka, przeprowadzona w zespole kierownictwa, Drużynie Pierścienia i „koalicji zmian” może również pomóc w konstrukcji wizji zmian wskazując słabe punkty organizacji. To, że niektóre sformułowania mogą się okazać nieznanne uczestnikom nie jest wadą, a odwrotnie, może pobudzić zaciekawienie i sięgnięcie do lektury, a wtedy może się okazać, że takie pojęcie czy narzędzie jest przydatne i warto je zastosować.

Inny przykład do wykorzystania. W wypadku organizacji typowo produkcyjnej (firma Y) należy zacząć od ustalenia priorytetów (Strategiczny Współczynnik Wpływu). Nie można przekroczyć 100% a maksymalny współczynnik może być 13% co zmusza do zastanowienia, gdzie dać w zamian niższy współczynnik czyli uznać, że ta problematyka jest mniej istotna albo pożytywnie załatwiona.

⁷⁰ Ocena ta, jak i informacje o pozostałych narzędziach, są przedstawione w PNP-Uzupełnienie 1 i 2 do pobrania na stronie <http://luciejewski.wordpress.com> w rozdziale „Primum non prodigere”..

Krok Drugi: Ustanów Zespół Przewodzący (Drużynę Pierścienia) i pozyskaj wpływową koalicję.

Przekonaj ludzi, że zmiana jest konieczna. Wymaga to często mocnego przywództwa i widocznego wsparcia od kluczowych członków organizacji. Tylko samo zarządzanie zmianą nie wystarcza – musisz przewodzić. Znajdź efektywnych liderów (agentów) zmian w swojej organizacji i stwórz interdyscyplinarny zespół. Niekoniecznie muszą to być ludzie ze szczebli tradycyjnej drabiny hierarchicznej (patrz Otwarta Przestrzeń).

By przewodzić zmianie musisz pozyskać wsparcie wpływowych ludzi, których siła pochodzi z różnych źródeł takich jak: tytuł zawodowy, status, wiedza specjalistyczna czy znaczenie polityczne. Gdy masz do czynienia ze związkami zawodowymi zadbaj o pozyskanie poparcia ich przywódców.

Drużyna Pierścienia i koalicja muszą tworzyć zespół, który kontynuuje narastanie pędu konieczności zmian.

Co możesz zrobić?

1. Zidentyfikuj prawdziwych liderów w Twojej organizacji.

Nie bójmy się nieformalnych autorytetów!

W każdej grupie czy to w szkole, w pracy czy w wojsku objawiają się „prawdziwe” autorytety. Narzucają grupie, siłą fizyczną bądź charakterem, swoją nieformalną władzę za którą nie ponoszą odpowiedzialności a, że dzieje się to podskórnie to jest to bardzo często niezauważalne dla formalnej władzy. Nie wiadomo dlaczego mamy do czynienia z biernym oporem grupy, dlaczego torpedowane są słuszne działania, pojawia się mobbing i wszystko się rozprzęga.

Bezpośredni przełożeni, jeśli mają odpowiednie predyspozycje, wiedzą o tym zjawisku, ale często zamiast wykorzystywać, próbują je zwalczać.

Gdy pozwolimy grupie wybrać swojego lidera może się okazać, że będzie nim właśnie nieformalny autorytet. Czy to jest źle? Lider w nowoczesnej organizacji nie musi być najlepszym fachowcem, ale musi być najlepszym w danym zespole organizatorem. Ma dbać o interesy swojej grupy (Fraktala) w organizacji, którymi w pierwszej kolejności są zlecenia pracy przynoszące dochody. Gdy taki lider się nie sprawdzi zyskamy chociaż to, że przestanie nam bruździć, a gdy okaże się prawdziwym liderem zyskamy podwójnie.

W organizacji obarczonej konsekwencjami systemu nakazowego ukryte są talenty, których niewykorzystywanie dla wspólnego dobra jest zbrodnią. Sesja Otwartej Przestrzeni też może je wyłowić.

2. Załadaj emocjonalnego zaangażowania kluczowych członków.
3. Pracuj nad zespoleniem koalicji zmian.
4. Zidentyfikuj słabe strony zespołu i upewnij się, że masz prawidłową reprezentację różnych oddziałów i poziomów organizacji.
5. Przeprowadź badania ankietowe (Sonda 12 Pytań, Osobowość Przedsiębiorstwa) i wykorzystaj ich wyniki do tworzenia wizji.

Poniżej kilka zdań dla przekonania się, że warto zająć się tematem Osobowości Przedsiębiorstwa.

„Pomyśl przez chwilę o firmach z którymi współpracujesz naprawdę cieszy. Dlaczego ich lubisz? Na początku mogłeś być przyciągnięty przez jakość albo cenę ich produktów. Co powoduje jednak, że wracasz, jest to, że połączyłeś się emocjonalnie z nimi podobnie jakbyś to zrobił z dobrym przyjacielem. Siła tej więzi jest taka, że prowadzi do powtórnej sprzedaży i krótkiego czasu decyzji o kupnie.

Aby utworzyć tę silną emocjonalną więź między klientami i Twoim przedsiębiorstwem, Twoi klienci potrzebują mieć stałe doświadczenie za każdym razem, gdy mają do czynienia z Twoją firmą niezależnie czy to Twoja strona internetowa czy prezes przedsiębiorstwa. Możesz zapewnić, że to doświadczenie jest pozytywne przez określenie czym jest osobowość Twojego przedsiębiorstwa. Kiedy marka Twojego przedsiębiorstwa reprezentuje racjonalną obietnicę, której dotrzymujesz, zaś osobowość troszczy się o związek emocjonalny. Wszyscy lubimy i oczekujemy stałych i pozytywnych doświadczeń w naszych stosunkach z innymi. Decydowanie się na osobowość przedsiębiorstwa kieruje działania pracowników tak by spowodować, że to pozytywne doświadczenie się zdarza.

Odnoszące sukcesy, wytrwałe w działaniu przedsiębiorstwa mają w swoim rdzeniu osobowość, z którą się kontaktujemy i rozumiemy. Faktycznie, wszystkie przedsiębiorstwa mają osobowość, ponieważ przedsiębiorstwa to ludzie”.

Krok Trzeci: Ustal wizję zmiany i strategię dochodzenia.

Gdy zaczniesz myśleć o zmianie to prawdopodobnie przyjdzie Ci do głowy wiele idei i rozwiązań. Połącz je w ogólną wizję, którą ludzie będą mogli łatwo podchwycić i zapamiętać.

Jasna wizja może pomóc wszystkim zrozumieć, dlaczego zwracasz się do nich by czegoś dokonali. Gdy ludzie zobaczą co próbujesz osiągnąć, to wskazane kierunki okażą się im bardziej sensowne.

Co możesz zrobić?

1. Zdeterminuj kluczowe wartości dla zmiany.

Bardzo ważny punkt. Jeśli wartości reprezentowane przez organizację są rozbieżne z wartościami koniecznymi dla przeprowadzenia zmiany to mamy duży problem do rozwiązania. Wartości firmy są reprezentowane w codziennej działalności przez pracowników (im większa firma tym mniej wiemy jakie to są wartości) a więc koncentrowanie wysiłków w procesie zmiany na ludziach (pracownikach) wydaje się być tym bardziej słuszne.

Poniżej kilka uwag o sytuacji w organizacjach.

- *Nieostra Wizja*: zbiorowa wizja i misja nie inspiruje pracowników; brak strategicznej zbieżności; ludzie nie wiedzą, gdzie organizacja idzie i co próbuje osiągnąć w przyszłości.
- *Brak Umiejętności Przywództwa*: lęk zmiany; liderom brakuje ducha przedsiębiorczości; styl przywództwa jest albo zbyt dyrektywny albo zbyt liberalny; kierownicy nie prowadzą tylko administrują i mikro-zarządzają; słaby program rozwoju przewodnictwa.
- *Kultura Zniechęcenia*: brak wspólnych wartości; brak zaufania; obwinianie kultury; skupianie się na problemach a nie sposobnościach; ludzie nie mają radości z pracy; różnorodność nie jest celebrowana; błędy nie są tolerowane; ludzie tracą zaufanie do swoich liderów i systemów
- *Duża Biurokracja*: biurokratyczna organizacyjna struktura ze zbyt wieloma poziomami; rozgraniczenie między poziomami zarządzania; powolny proces decyzyjny; zbyt szczegółowe monitorowanie spraw i podwładnych; zbyt wiele narzędzi i dokumentów zniechęcających do twórczego myślenia; biurokracja jest tolerowana.
- *Brak Inicjatywy*: słaba motywacja i zachęta; ludzie nie czują, że ich wkład robi różnicę; kierownictwo nie potrafi skutecznie zaangażować organizacji; ludzie pracują defensywnie i nietwórczo, wykonują swoją pracę i nic więcej.
- *Słaba Komunikacja Wewnętrzna*: ludzie nie mają wiedzy na temat ogólnej sytuacji i nie czują, że ich wkład jest ważny; zbyt dużo niepewności; ludzie nie wiedzą co kierownictwo myśli i planuje.
- *Słaba Współpraca Pozioma*: funkcjonalny sposób myślenia; brak celów wymagających współpracy działów funkcjonalnych i ducha takiej współpracy; funkcjonalne, a nie procesowe uwzględniające cały biznes zarządzanie; brak komitetów współpracy; brak zespołów współpracy poziomej albo ich beziła.
- *Słaba Praca Zespołowa*: brak organizacyjnego zaangażowania dla kultury pracy zespołowej; brak wspólnych i wartościowych celów; słabi liderzy

zespołów; członkowie zespołu, którzy nie chcą grać wspólnie są tolerowani; zespoły są zbyt duże; brak nagród dla zespołów.

- *Słabe zarządzanie Pomysłami i Wiedzą*: brak systemu rozpowszechniania pomysłów; brak strategii i systemów zarządzania wiedzą i pomysłami; nastawienie „wszystko wiem”; syndrom „niewymyślone tutaj”.

2. Dokonaj streszczenia wizji do jednego czy dwóch zdań, które ujmują jak najdokładniej przyszłość jaką widzisz dla firmy.

3. Stwórz strategię dla realizacji wizji (Metodyka Realizacji Strategii).

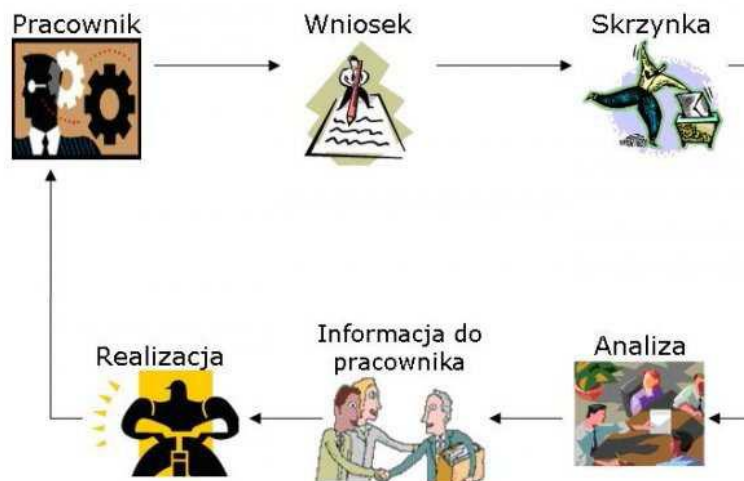
Zastosowanie tego narzędzia wymaga egzekutora, który nie pozwoli by raz ustalone działania zostały rozmyte przez bierny opór i inteligentny sabotaż. Zmiany muszą być oczywiście dozwolone, gdy projekt wymaga dużo czasu, gdyż świat się zmienia.

4. Upewnij się, że Twoja „koalicja” może opisać tę wizję w kilka minut.

5. Ćwicz swoją „przemowę wizji” jak najczęściej.

6. Opracuj sposoby włączenia załogi w działania usprawniające (Sztab Kaizen, Otwarta Przestrzeń).

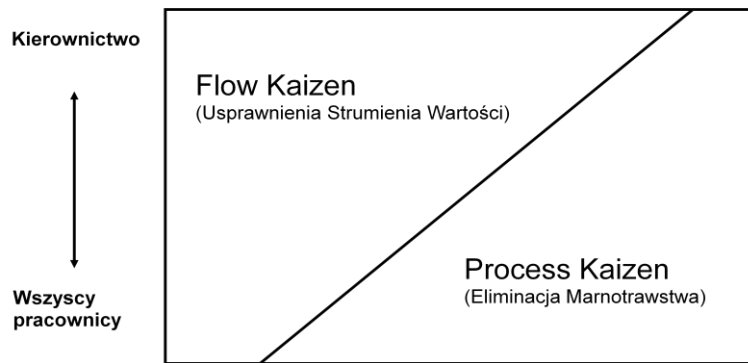
Program Ciągłego Usprawniania popularnie nazywany Kaizen to również bardzo ważny element usprawniania organizacji. Aktywizuje pracowników, dając im nie tylko gratyfikacje finansowe, ale również poczucie satysfakcji. Program można rozpocząć od prostej działalności racjonalizatorskiej (np. Mam Pomysł) i rozwinąć to do poziomu Sztabu Kaizen, gdzie działania są rozszerzone do odpowiedzialności za realizację projektu Stanu Docelowego Strumienia Wartości.



Schemat przepływu dokumentów i informacji w programie „Mam Pomysł”

Do Sztabu Kaizen powinni być oddelegowani (np. na ½ roku) najlepsi, kreatywni pracownicy. Życie nie lubi próżni a więc natychmiast wyrosną w ich miejsce następcy. Należy w takim razie wiedzieć co zrobimy z oddelegowanymi po upłygnięciu ich okresu oddelegowania (awans, większa odpowiedzialność?).

Komórka usprawniania, prawidłowo usytuowana w schemacie organizacyjnym przedsiębiorstwa, jest w wyjątkowo komfortowej sytuacji, gdyż daje wyliczalne efekty ekonomiczne. Zakres działania takiej komórki nie może jednak tylko ograniczyć się do działań przynoszących wprost efekty ekonomiczne. Działania poprawiające warunki BHP, ergonomię i atmosferę pracy są równie ważne a może nawet ważniejsze w dłuższej perspektywie.



Nikt nie powinien być wyłączony z tej działalności. Argument – to należy do Twoich obowiązków – nie powinien być używany. Ważniejsze są zyski dla firmy a nie piętnowanie delikwenta, który powinien sam zrozumieć jakie są jego obowiązki. Z natury rzeczy pracownicy, gdy są uświadomieni, lepiej widzą marnotrawstwo a kierownictwo lepiej może ocenić potrzeby inwestycji.

7. Kontynuuj popularyzację wiedzy ekonomicznej i finansowej wśród pracowników.

Uświadom wszystkim, że gdy chcą otrzymywać regularnie pensje to firma musi te pieniądze najpierw zarobić. Odejdź od norm czasowych, jeśli takie są stosowane, i przejdź na normy pieniężne, nie mów o centrach kosztów tylko o centrach zysków. To nie tylko pomoże zredukować postawy roszczeniowe samych pracowników, ale zmieni również atmosferę, koniecznych od czasu do czasu, negocjacji ze związkami zawodowymi. Często te negocjacje przypominają targ w Istambule. Strona związkowa zawyża roszczenia niebotycznie a pracodawca robi to samo tylko w drugim kierunku. Takie negocjacje są częścią kultury arabskiej i są nawet ekscytujące, lecz nie mają żadnego związku z rzeczywistością biznesu.

8. Wykorzystaj wzór Systemu Wynagrodzeń Motywujący do Poprawy Produktywności bądź opracuj własny taki system wynagrodzeń. Produktywność wymaga jednak zdefiniowania, gdyż często jest mylona z wydajnością⁷¹.

9. Przykład narzędzia w Excelu umożliwiającego sprawiedliwe premiowanie pracowników poprawiających produktywność przedsiębiorstwa.

⁷¹ Produktywność to stosunek ilości wytworzonych oraz sprzedanych produktów w określonym i rozpatrywanym okresie, do ilości wykorzystywanych lub zużytych zasobów wejściowych. Zasoby wejściowe to rozmaite zasilenia i zasoby systemu wykorzystywane do wytworzenia produktu końcowego. Zasileniami systemu mogą być np. materiały, energia oraz informacje, a zasobami systemu mogą być np. ludzie oraz kapitał. Produktywność jest pojęciem odnoszącym się do wszelkich rodzajów działalności. Może to być produkcja dóbr, działalność usługowa, administracja, przetwarzanie informacji, itp.

Symulacja miesięcznej premii w przypadku firmy nie posiadających dokładnych norm czasowych														
Opis	Okres	Jednostki	styczeń 07		luty 07		marzec 07		kwiecień 07		maj 07		czerwiec 07	
			C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
Zatrudnienie		[pracownicy/mc]	100		101		102		103		102		100	
Przepracowany fundusz czasu pracy		[głinc]	16126		14890		16350		15290		16971		17000	
Fundusz nadgodzin		[głinc]	29		0		0		0		96		2000	
Fundusz czasu pracy przeznaczony na szkolenia		[głinc]	400		250		480		200		180		0	
Asortyment produktów firmy	Typ produktu	Współczynniki	Produkcja	Prod. skor.	Produkcja	Prod. skor.	Produkcja	Prod. skor.	Produkcja	Prod. skor.	Produkcja	Prod. skor.	Produkcja	Prod. skor.
	A	0,85	60	*	30	*	25	*	30	*	30	*	5	*
	B	1,88	250		60		160		140		150		173	
	C	1,28	20	340,0	50	184,4	30	319,0	50	307,4	100	413,5	39	280,8
	D	1,34	10		10		26		10		50		40	
E	2,15	0		10		30		30		20		0		
Sredni koszt jednej godziny roboty dla prac. produkcyjnych	Srednia stawka za godzinę roboty	[zł/koszt/g]	15,5 zł		15,5 zł		15,5 zł		15,5 zł		15,5 zł		15,5 zł	
Od pól premií odlicza się ewentualne straty z poprzednich miesięcy	Pracachłoność na produkt	[gł/produkt]	47		81		51		50		39		61	
Pula premií do wypłaty (naliczona pula premií pomniejszona o korekty pól premií)	Naliczona pula premií z danego miesiąca	[zł/mc]	84 396 zł		-49 438 zł		60 302 zł		65 963 zł		169 127 zł		12 637 zł	
	Korekta pól premií	[zł/mc]	84 396 zł		-49 438 zł		10 884 zł		65 963 zł		169 127 zł		12 637 zł	
	Wypłacana pula premií	[zł/mc*produkcja]	84 396 zł		0 zł		10 884 zł		65 963 zł		169 127 zł		12 637 zł	
Pula premií do wypłaty (naliczona pula premií pomniejszona o korekty pól premií)	Wypłacana średnia premia na pracownika pracującego	[zł/mc*prac.]	844 zł		0 zł		107 zł		640 zł		1 580 zł		126 zł	
	Wartość średnia premií wypłacana na jednego zatrudnionego pracownika													
Różnice w pracachłoności w odniesieniu do reprezentanta produktów (np. najwyżej sprzedaj)	Ilość wytworzonych produktów z udziałem asortymentu A, B, C, D i E													
	Wytworzone produkty w przeliczeniu na produkt standardowy (reprezentant, wyrób B)													
Pracachłoność: to ilość pracy zużytej na wykosanie produktu standardowego, wyrażona w godzinach roboty na produkt standardowy	Pracachłoność: to ilość pracy zużytej na wykosanie produktu standardowego, wyrażona w godzinach roboty na produkt standardowy													
	Znak "*" oznacza wypracowaną premię w danym m. cu, a "-" oznacza stratę, którą należy odpracować													

Legenda:
 - dane wyliczone za pomocą arkusza kalkulacyjnego
 - dane wpisane przez firmę

10. Wybierz właściwą formę Matrycy Umiejętności dla wszystkich pracowników.

Krok Czwarty: Spowoduj szybkie efekty. Pracuj nad maksymalnym zrozumieniem i akceptacją.

Nic nie motywuje bardziej niż sukces. Daj swojej firmie smak zwycięstwa we wczesnym etapie procesu zmian. W krótkim okresie czasu (może to być miesiąc, ale może i rok zależnie od rodzaju zmiany), chcesz mieć widzialne rezultaty. Bez tego krytycy i pesymiści mogą śmiertelnie zakłócić ten proces. To, co zrobisz ze swoją wizją, gdy już taka powstanie, zdeterminuje Twój sukces. Twoje przesłanie będzie prawdopodobnie musiało konkurować z codziennymi wieściami i nowościami w firmie a więc musisz komunikować wizję często i z mocą, i osadzać we wszystko, co robisz. Nie zwołuj specjalnych spotkań by zakomunikować swoją wizję. Zamiast tego mów o tym przy każdej okazji. Używaj tej wizji codziennie do decyzji i rozwiązywania problemów. Jeśli utrzymasz to na świeżo we wszystkich umysłach to zapamiętają i będą pozytywnie reagować.

Jest również bardzo ważne by robić to, o czym się mówi. To, co robisz jest o wiele ważniejsze i wiarygodniejsze od tego co tylko mówisz. Demonstruj rodzaj zachowań, których oczekujesz od innych.

Co możesz zrobić?

1. Wybierz obszar pilotowy. Obszar ten winien posiadać następujące cechy: stwarzać problemy, być reprezentatywny technologicznie, być odpowiednio mały i potencjalnie gwarantujący sukces propagandowy.
2. Nie wybieraj początkowych celów, które mogą być kosztochłonne. Musisz mieć szansę udowodnienia opłacalności projektu.
3. Dokładnie przeanalizuj wszystkie pro i kontra projektu pilotowego. Jeśli nie odniesiesz sukcesu w tym projekcie może to zagrozić całemu programowi zmian.
4. Przeprowadź odpowiednie dla Twojego przypadku szkolenia z narzędzi (np. Wartość i Marnotrawstwo, Matryca Umiejętności, Ciągłe Usprawnianie - Kaizen, Strumień Wartości, Total Preventive Maintenance, Jidoka, Zarządzanie Wizualne, Organizacja Fraktalna itp.).

By wyznaczyć Strumień Wartości musimy określić grupę produktów, zakres obejmujący ich wytwarzanie, tak wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji, ale najważniejsze, by cokolwiek zacząć, należy znać wartość analizowanych produktów z punktu widzenia klienta. Niekoniecznie musimy już za pierwszym razem być 100% w celu, ale należy pamiętać, że wszystko co robimy będzie miało sens, gdy poznamy za co klient chce zapłacić. Zdarza się często, że za Wartość uznaje się raczej to co firma chce uznać ze względu na jej przyzwyczajenia, historię, zasoby, możliwości no i prawdopodobnie niechęć do zmian. Najkorzystniej jest więc postawić się w roli Klienta i pytać za każdym razem, - Jestem gotów za to zapłacić?

Kolejność działań powinna być następująca:

- Wybór procesu wytwarzania w którym z racji celów naszego biznesu wymagana jest mierzalna poprawa.
- Analiza obecnego stanu tego Strumienia Wartości - mapowanie.
- Określenie stanu docelowego w perspektywie 6 do 12 miesięcy.
- Stworzenie planu implementacji tej wizji z przydzieleniem odpowiedzialności i określeniem mierzalnych efektów w odnośnym przedziale czasowym

- Po upływie tego okresu (6 lub 12 miesięcy) powtórna analiza stanu obecnego i następujący plan.
5. Często mów o wizji zmian.
 6. Otwarcie i uczciwie zajmij się troskami i obawami ludzi.
 7. Nagradzaj ludzi, którzy pomagają Ci osiągnąć cel.
 8. Zastosuj swoją wizję do wszystkich aspektów działań operacyjnych – zwiąż wszystko z wizją.
 9. Przewodź poprzez dawanie przykładu.
 10. Po każdej wygranej analizuj co zostało zrobione dobrze a co jeszcze wymaga poprawy.

Uświadomienie załodze co znaczy Wartość⁷² (wyznaczana tylko przez Klienta bo to on płaci) a co Marnotrawstwo⁷³ (wszystko co nie jest Wartością) jest kluczowe dla filozofii efektywnego działania przedsiębiorstwa.

Używając techniki Mapowania Strumienia Wartości wykryjemy całe Marnotrawstwo a określając Stan Docelowy tego strumienia mamy gotowy, rozłożony w czasie (ponieważ mamy do czynienia nie tylko z Marnotrawstwem do natychmiastowego usunięcia, ale również z czasowo koniecznym), plan obniżki kosztów.

John Kotter twierdzi, że wiele projektów zmian załamuje się, ponieważ ogłaszamy zbyt wcześnie zwycięstwo. Prawdziwa zmiana musi zejść głęboko w struktury.

Szybkie wygrane to tylko początek tego, co musi być dokonane by uzyskać trwałe zmiany. Wprowadzenie jednego nowego produktu w nowym systemie jest fajne, ale jeśli potrafisz wprowadzić 10 nowych produktów to będzie znaczyć, że system działa. Każdy sukces pozwala budować na tym, co prawidłowe i identyfikować rzeczy, które mogą być poprawione.

⁷² Wartość – potencjał dostarczany klientowi we właściwym czasie i za odpowiednią cenę zdefiniowany w każdym przypadku przez klienta. Wymiarami wartości są cechy produktu czy usługi, ich dostępność, koszt i osiągi (parametry).

⁷³ Marnotrawstwo – każda czynność, która zużywa zasoby, ale nie tworzy Wartości; lub inaczej, wszystko co zwiększa koszt produktu bez dodania mu Wartości. Należy pamiętać, że Marnotrawstwo jest generalnie symptomem a nie przyczyną problemu.

Krok Piąty: Nie pozwól na osłabienie tempa. Upoważnij innych do działania.

Jeśli przeszedłeś te kroki i osiągnąłeś ten punkt procesu zmiany to teraz jest czas na umiejscowienie wizji we wszystkich poziomach organizacji. Miejmy nadzieję, że Twoja grupa w dalszym ciągu chce pracować i osiągać korzyści z promowanej wizji.

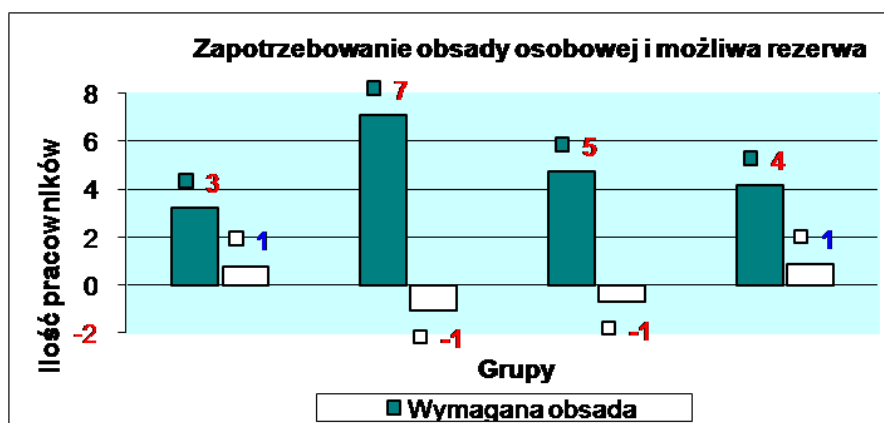
Jednak istnieją może osoby stawiające opór zmianie? Czy są procesy lub struktury stojące na drodze?

Mając już strukturę dla zmiany nieustannie sprawdzaj czy nie pojawiają się bariery. Usuwać je upoważnisz swoich sprzymierzeńców do realizacji wizji i pomoże to kontynuacji zmian.

Firma produkcyjna Y. Wytwarzanie różnorodnego asortymentu produktów i według zasady Just-in-Time nie jest proste, ale nikt nam nie obiecywał lekkiego życia. Próby używania do harmonogramowania produkcji systemu MRP zwykle kończą się tylko grzaniem serwerów. Proste, ale niezdejmujące odpowiedzialności z wykonawców (to komputer mi kazał), narzędzia są bardziej efektywne w reakcji na zaskakujące zdarzenia (np. świńska grypa spowodowała 30% absencji). Na następnej stronie przykład zastosowania prostego pliku Excelowego do szybkiego przegrupowania szeregów w wypadku zmienionego harmonogramu lub absencji.

Zdolność Produkcyjna i zintegrowany Czas Taktu dla zróżnicowanego asortymentu wyrobów

Wyroby	Czas jedn./godz.					Ilość produk.	Pracochł. w godz.	Pracochłonność w rozbięciu na procesy składowe				Fund. czasu - 2 zmiany	Fund. czasu prac.	Czas Taktu (godz)	Zintegrow. Czas Taktu (godz)	Teoret. zdoln. produkc.	
	P1	P2	P3	P4	Razem			P1	P2	P3	P4						
A	1,2	2,0	2,3	2,3	7,8	2	15,6	2,4	4,0	4,6	4,6	15,0	7,50	0,83	7,50	37	
B	1,5	2,5	2,0	2,0	8,0	1	8,0	1,5	2,5	2,0	2,0					15,00	36
C	1,6	3,0	2,2	2,3	9,1	3	27,3	4,8	9,0	6,6	6,9					5,00	31
D	2,0	6,0	2,6	2,4	13,0	2	26,0	4,0	12,0	5,2	4,8					7,50	22
E	1,0	2,5	1,5	1,1	6,1	4	24,4	4,0	10,0	6,0	4,4					3,75	47
F	1,2	2,5	1,8	1,3	6,8	5	34,0	6,0	12,5	9,0	6,5					3,00	42
G	1,4	3,0	2,0	1,8	8,2	1	8,2	1,4	3,0	2,0	1,8					15,00	35
Razem						18	143,5	24,1	53,0	35,4	31,0						
Dzienna zdolność produkcyjna							142,5	30,0	45,0	30,0	37,5						
Rezerwa zdolności							-1,0	5,9	-8,0	-5,4	6,5						
Nominalna ilość pracowników							19	4	6	4	5						
Wymagana ilość pracowników							19	3	7	5	4						
Rezerwa osób							-0	1	-1	-1	1						



Firma usługowa X. Gdy zadbałobyśmy o to byśmy mieli na każdym stanowisku przeszkolonego zastępcę to powyższe narzędzie też może być zastosowane. Przecież w usługach też są wyróżnialne procesy i umiejętności do ich wykonywania.

Firma montażowa Z. Wdrożenie pilotowe przyniosło sukces. Zastosowana Matryca Umiejętności dała efekt. Pracownicy posiadli również umiejętności swojego Dostawcy i Klienta. Daje to możliwość niwelowania wewnętrznej fluktuacji Strumienia Wartości. Fluktuacja wynikająca z rynku, np. sezonowość, to domena kierownictwa. Odpowiedzialność za prawidłową ocenę i odpowiednie działania spoczywa na kierownictwie i nie powinni być za to karani liniowi pracownicy (zwolnienia, obniżanie zarobków).

Co możesz zrobić?

1. Znajdź albo zatrudnij liderów zmiany, których główną rolą i odpowiedzialnością będzie realizowanie zmian w całej organizacji. Utrzymuj idee żywymi przez wprowadzenie nowych agentów zmian i liderów do swojej koalicji zmian.
2. Sprawdź strukturę organizacyjną, zakresy obowiązków, system osiągania wydajności i system wynagrodzeń by być pewnym, że wspierają Twoją wizję. Jak dotąd szeroko pojęta produktywność jest najlepszym miernikiem poprawy sytuacji finansowej przedsiębiorstwa (System Wynagrodzeń Motywujący do Poprawy Produktywności).
3. Rozpoznaj i nagradzaj ludzi za powodowanie, że zmiana ma miejsce.
4. Zidentyfikuj ludzi opierających się zmianom i pomóż im zobaczyć to, co jest konieczne.
5. Podejmij działania likwidujące bariery tak ludzkie jak i inne.
6. Sprawdź przydatność stosowanego obecnie systemu informatycznego do nowej sytuacji (System MRP i jego pochodne).

Krok Szósty: Zakotwicz zmiany w kulturze przedsiębiorstwa.

Ostatecznie by zmiana się utrwaliła powinna stać się rdzeniem Twojej organizacji. Często kultura organizacji determinuje, co będzie dokonane a więc wartości umożliwiające Twoją wizję muszą się objawiać w codziennych działaniach. Rób ciągle wysiłki by się upewnić, że zmiana jest widziana w każdym aspekcie operacji Twojej organizacji. To pomoże zmianie umiejscowić się trwale w organizacyjnej kulturze.

Jest również bardzo ważne, żeby liderzy Twojej organizacji kontynuowali wspieranie zmiany. Jeśli stracisz poparcie tych ludzi możesz skończyć tam gdzie zacząłeś.

Co możesz zrobić?

1. Wykorzystuj każdą okazję by komunikować postęp. Opowiadaj historie sukcesów procesów zmian i powtarzaj inne historie, które znasz.
2. Przy przyjmowaniu i szkoleniu nowych pracowników włączaj ideały i wartości zmiany.
3. Publicznie uznaj kluczowych członków swojej oryginalnej koalicji i upewnij się, że reszta personelu, starego i nowego, pamięta o ich wkładzie.
4. Zrób plany zastępstwa kluczowych liderów zmian, gdy oni przejdą do innych zadań. To pomoże, żeby ich spuścizna nie została stracona czy zapomniana.
5. Dalej pracuj nad utrzymaniem w załodze świadomości, że są społecznością zainteresowaną wspólnym rozwojem.

Przykład deklaracji przynależności do społeczności.

My, obywatele społeczności firmy, w celu osiągnięcia najwyższego światowego poziomu w realizacji naszej misji, zapewnienia harmonijnego rozwoju i sukcesu finansowego firmy, ugruntowania sprawiedliwego podziału obowiązków i gratyfikacji oraz zagwarantowania ogólnego dobra dla nas samych i dla naszych rodzin zobowiązujemy się, że będziemy:

- Wykorzystywać wszystkie nasze siły i zdolności,
- Gwarantować najwyższą jakość wykonywanych przez nas obowiązków,
- Działać w sposób uczciwy, prawy oraz profesjonalny,
- Dbać o dobry wizerunek firmy i jej reputację,
- Kształtować kulturę wzajemnego zaufania i pracy zespołowej,
- Uczyć się nowych, przydatnych umiejętności,
- Przekazywać wiedzę innym i pomagać im,
- Wskazywać nieprawidłowości i uczestniczyć w ich naprawie.

W zamian oczekujemy:

- Sprawiedliwej oceny naszych wysiłków,
- Określenia drogi osobistego rozwoju i pomocy w jego realizacji,
- Umożliwienia dokończenia się, sprawiedliwego wynagrodzenia.

Dla niektórych może to wyglądać jak, znana z czasów komunistycznych, „lojalka”, ale nie bójmy się oddawać słowom ich właściwego znaczenia.

Punkty kluczowe

Musisz naprawdę ciężko się napracować by zmienić pomyślnie organizację (bądź siebie). Łatwe do przeprowadzenia są tylko zmiany na gorsze. Jeśli zaplanujesz starannie i zbudujesz odpowiedni fundament to wdrożenie zmiany będzie dużo łatwiejsze i wzmocnisz szanse

sukcesu. Jeśli jesteś zbyt niecierpliwy, oczekujesz zbyt wielu i szybkich rezultatów, Twoje zamiary najprawdopodobniej się nie spełnią.

Stwórz atmosferę konieczności działania, powołaj silnych liderów zmian, opracuj wizję i efektywnie ją komunikuj, usuń bariery, twórz szybkie wygrane i utrzymuj pęd. Jeśli to wszystko zrobisz to spowodujesz, że zmiana stanie się częścią kultury organizacji. Wtedy dopiero możesz ogłosić prawdziwe zwycięstwo.

Poniżej przykład rozliczenia zespołu motywowanego kasą do większej produktywności zamiast wymuszania godzin nadliczbowych:

Czynności są wycenione w zł na podstawie przeliczenia średniej pensji brutto pracowników na stawkę godzinową czyli 2520zł (+20% kosztu pracodawcy), która wyniesie 18,75zł/h.

Na tym stanowisku normalnie wykonywane są 3 operacje o łącznym czasie 39,4h przez 21 pracowników. W tym dniu 3 pracowników brakowało. Zwykle w takim przypadku pracownicy wołają o nadgodziny. Tym razem podejmują zwiększony wysiłek.

Dzienny fundusz czasu pracy wyniesie więc $18 \times 7,5 = 135$ h. Wydatkowany fundusz płacy wyniesie $135 \times 18,75 = 2531,25$ zł

Operacja A $32,5 \times 18,75 = 609,37$ zł

Operacja B $3,9 \times 18,75 = 73,12$ zł

Operacja C $3 \times 18,75 = 56,25$ zł

Zespół wykonał 4 takie operacje w ciągu dnia i zarobił $(609,37 + 73,12 + 56,25) \times 4 = 2954,96$ zł, a więc wypracował w tym dniu więcej o 423,71zł.

Ta suma powinna być zwrócona pracownikom w postaci premii. Premia będzie obliczona na koniec miesiąca i wypłacona pod warunkiem spełnienia jakościowych i terminowych oczekiwań ich wewnętrznego Klienta. Informacje na temat obszarów marnotrawstwa na tym stanowisku otrzymają pracownicy po zmapowaniu procesu i będą za likwidację marnotrawstwa (skrócenie czasu wykonania) również wynagrodzeni. Ponieważ w zespole została dokonana ocena Matrycy Umiejętności to istnieje świadomość kto jest kto, a więc mogą te wypracowane pieniądze podzielić sami.

Posłowie

Kilkanaście lat temu, gdy zacząłem promować organizację fraktalną, było to raczej intuicyjne. W międzyczasie pojawiło się szereg uzasadnień dowodzących słuszności takiego myślenia. Na chwilę obecną jestem pewien, że tylko organizacja fraktalna może spełnić warunki XXI wieku. Wprowadzenie takiej zmiany do myślenia organizacyjnego nie będzie jednak łatwe, ponieważ bierze na siebie ciężar stymulowania głównie czynnika ludzkiego, a więc musi zebrać niemal wszystkie tego owoce, jak:

- Przyjmowanie przez ludzi pozycji obronnej (bądź ucieczka) w obliczu nieznanego (zmiany),
- Podświadoma potrzeba charyzmatycznego przywódcy, a więc co za tym idzie i hierarchii,
- Wspólnota plemienna – preferowanie interesów tylko swojej grupy.
- Długi okres wdrożenia ze względu na inercję psychiki ludzkiej.
- Konieczność przełamania oporu wszystkich bez wyjątku członków organizacji włącznie z jej zarządem.

Dlatego też tym razem zebrałem się na odwagę, by głównie zając się podejściem od strony człowieka-pracownika, ryzykując silny opór zwykle się pojawiający od niektórych właścicieli czy zarządów przedsiębiorstw, ale i od pracowników i ich związków zawodowych. Mam jednak nadzieję, że wyraźnie rosnąca świadomość ludzi wyjdzie naprzeciw i umożliwi przynajmniej dyskusję nad koniecznymi zmianami naszej rzeczywistości życiowej i pracowniczej.

Opracowanie to zostało dokonane z perspektywy praktyka, który borykał się przez wiele lat, na różnych poziomach struktury organizacyjnej, z problemami wytwarzania, ludzkimi problemami i odpowiedzialnością za podejmowane kroki. Z tego powodu wydawało mi się, że moje spojrzenie może być przydatne i warte przekazania. W niektórych przypadkach nie mogłem jednak uniknąć teoretyzowania, co mam nadzieję będzie mi wybaczone.

Większość materiału merytorycznego w odniesieniu do rozwoju osobistego znajduje się na <http://2luciejwl.wordpress.com> i organizowania się na <http://luciejewski.wordpress.com>. Wiele materiałów multimedialnych załączam na <http://www.youtube.com/user/luciejwl>, a w playliście „Wszechświatopogląd”, materiały udowadniające istnienie na świecie szerokiego ruchu wskazującego na konieczność zmiany światopoglądu. Znajdują się tu wybrane wystąpienia czołowych alternatywnych i tych zbuntowanych, uprzednio konwencjonalnych, naukowców starających się pokazać potrzebę nowego spojrzenia na rzeczywistość. Większość materiałów jest tłumaczona przeze mnie.

Pojawiające się w tekście nieznanie powszechnie fakty czy nazwiska pozostawiam czytelnikom do sprawdzenia w odpowiednich źródłach (Internet, Encyklopedia itp.). Nie chciałem po prostu by ten tekst zamienił się w spis bibliografii.

Wojtek Luciejewski