

Możliwości dywinacji w zarządzaniu synergią

Efekt synergii - zgodnie współdziałające jednostki tworzą całość wyraźnie silniejszą od sumy swoich części składowych - został już dość dobrze opisany. Znanych jest wiele przykładów takich synergicznych całości. Jednak zagadnienie dla wykorzystania zalet synergii kluczowe, czyli dobór osób, które stworzą synergiczną relację, a także przewidywanie trwałości i efektywności takiej relacji – jest problemem od przysłowiowych niepamiętnych czasów do dziś. Co ciekawe, nie jest tak, że synergia pojawia się rzadko i tylko szczęśliwym zrządzeniem losu; przeciwnie, w znanej historii ludzkości więcej można znaleźć przykładów zgodnego i bardzo efektywnego działania zespołów ludzi, niżli wspólnot, w których synergii brak. Charakterystyczne jest też, że owa znana z historii synergia znacznie częściej bywała wytwarzana świadomymi działaniami, niż wynikała z dobrowolnego zejścia się osób między którymi działa ona spontanicznie. Bywała zatem zarządzana. Także i dziś lwia część zespołów ewidentnie synergicznych, to zespoły stworzone w oparciu o wiedzę, i/lub na bieżąco zarządzane. Instrumenty takiego zarządzania są najróżniejsze: od przymusu budującego armie, poprzez wybór kandydatów na małżonków przez rodziców i swatki, po wyrafinowane psychologicznie metody selekcji kandydatów stosowane w biznesie. Sam fakt istnienia i używania narzędzi do wytwarzania i utrzymania synergii nie budził i nie budzi większego sprzeciwu. W tym świetle problemem nie jest zatem samo zarządzanie synergią, lecz jego jakość.

Teorii synergii jako takiej jest wiele: jedne odwołują się do psychologicznych właściwości ludzi, szukając w nich i między nimi raz podobieństw, raz dopełniających się przeciwieństw; inne zwracają uwagę na oddziaływania na ludzi środowiska zewnętrznego (np. konieczności współdziałania w niebezpieczeństwie); jeszcze inne takie teorie podkreślają rolę przywództwa w grupie. Najpewniej każda z owych teorii daje wyjaśnienie cząstkowe, bo człowiek, a tym bardziej grupa ludzi to układ ogromie złożony, niemający jakiegoś względnie prostego opisu. Bez wątpienia synergia należy do intensywnie dziś badanych *zjawisk złożonościowych*(1), wymagających podejścia interdyscyplinarnego. W dodatku – jak wszędzie, gdzie w grę wchodzi słabo przewidywalne czynniki działania wolnej woli ludzi – porządny opis synergii nie da się do końca sformalizować; opis zjawiska synergii ma tym kontekście jednocześnie coś ze ścisłości właściwej nauce, jak i intuicyjnego wglądu, właściwego sztuce lub mistyce. Dlatego to potrafią tak samo zawodzić zarówno potężne narzędzia psychologiczne oceny ludzkich kwalifikacji interpersonalnych (np. test Thomasa) jak i używana w roli takiego narzędzia intuicja wybitnych menedżerów. Przy powszechnym dziś zjawisku, który można by nazwać „szantażem naukowości”, dąży się, często, co

tu ukrywać beznadziejnie, do jak najściślej określania coraz mniej znaczących elementów osobowości i ich wpływu na zdolności synergiczne. Ruguje się jednocześnie (przynajmniej oficjalnie) wszelkie czynniki nieracjonalne, choćby takie jak intuicja. Co uczciwsi przedstawiciele nauki przyznają w konferencyjnych kuluarach, że nie da się opisać człowieka i jego społecznych interakcji tylko w kategoriach redukcjonistycznych, dziś uznawanych za „racjonalne” - ale w słyszanych poza kuluarami referatach prawie tego nie ma. Rozbudowuje się narzędzia psychologiczne, przede wszystkim wszelkiego rodzaju testy, coraz lepiej rozszyfrowuje algorytmy rządzące zachowaniami podświadomymi (np. mową ciała). Jednak metody te, choć dobrze diagnozują kondycję człowieka w chwili badania, nie umożliwiają prognozowania zachowań ludzi w dłuższym horyzoncie czasowym. A przecież to kwestia dla sprawnego działania kluczowa! Prognozowanie długoterminowe wymaga brania pod uwagę czynników w dzisiejszej psychologii zazwyczaj nie istniejących. Mówimy „zazwyczaj”, bo byli i są psycholodzy usiłujący wyjść poza te schematy – ale ich dokonania funkcjonują poza głównym nurtem świadomości społecznej (2). Poprawne prognozowanie wymaga też rozumienia człowieka, które moglibyśmy nazwać ekologicznym, nakazującego widzieć jednostkę jako integralną część szeroko pojętych środowisk – przyrodniczego, społecznego, kulturowego, technicznego, a nawet kosmicznego. Z tym ostatnim wiąże się kontrowersyjne, a przez oficjalną naukę przeważnie piętnowane zagadnienie roli jednostki w porządku Wszechświata, w popularnych wyobrażeniach rozumiane jako karma, przeznaczenie, etc. Obecnie w zastosowaniach profesjonalnych na użytek HR, prognoza zachowań ludzi i stworzonych z nich zespołów jest oficjalnie pomijana, a nieoficjalnie robiona... intuicyjnie, o czym wie każdy jako-tako doświadczony decydent.

Tymczasem rozwiązanie tej kwadratury koła istnieje, jest w zasięgu ręki, jednak z przyczyn, przynajmniej to szczerze, bardziej ideologicznych niż merytorycznych, nie jest powszechne. Rozwiązaniem takim jest użycie do oceny synergii i jej rozwoju w czasie - diagnozy dywinacyjnej.

Wbrew tyleż powszechnym co bałamutnym mniemaniom, dywinacja (wróżbiarstwo) to nie tylko „wróżenie przyszłości” – to także (a może przede wszystkim?) zbiór najstarszych i do dziś użytecznych modeli psychologicznych człowieka. W dodatku modeli od razu uwzględniających omówioną przed chwilą dwutorowość poznania ludzkiej psyche – bo w dywinację zarówno systemowe, formalne spojrzenie na człowieka, jak i intuicyjny wgląd w to, co niesystemowe (czyli poznawalne tylko intuicyjnie), są organicznie wbudowane, podobnie jak „ekologiczne” widzenie człowieka jako integralnej części większej całości.

Oczywiście, odkrywszy potencjał dywinacji, nie można używać bezkrytycznie jej starożytnych

reguł, bo sformułowano je w czasach naprawę bardzo różnych od naszych i dla naprawę innych ludzi. Wróżbiarstwo ma swój początek w czasach, gdy człowiek był otoczony siłami, których w żadnym stopniu nie kontrolował, więc nie mógł być pewny jutra. Powszechna w starożytności, średniowieczu i sporej części epoki nowożytnej deifikacja (ubóstwienie) sił przyrody sprzyjała mieszanemu wróżbiarstwa i religii(3). W dodatku ludzkość starożytna żyła w społeczeństwach, w których samorealizacja jednostki była rzadkością, przysługującą tylko władcom i ich najbliższemu otoczeniu. Dywinacja w takich społeczeństwach po prostu musiała straszyć swoich odbiorców „nieodwracalnymi kolejami losu” - bo też i sam los ludzki był wówczas mocno zdeterminowany. Sytuacja zmieniła się diametralnie, gdy w XIX w. odkryto wartość jednostki i jej prawa do wolnej realizacji siebie samej. Co prawda, w wieku XIX dywinacja była nieobecna w świadomości społecznej i prawie nie praktykowana, jednak, jej comeback od lat 20-tych wieku XX odbywa się w warunkach powszechnego przeświadczenia o prawie każdego człowieka do pełnej realizacji. W dodatku człowiek współczesny jest w znacznej mierze wyzwolony od kaprysów przyrody. Budząca się do życia po niemal trzystuletnim śnie dywinacja trafiła też w samo centrum konfliktu światopoglądowego między naturalnie wrogimi dywinacji spadkobiercami myśli oświeceniowej, głoszącymi nieskrępowaną niczym omnipotencję człowieka a coraz wyraźniejszym od lat 60-tych XX w. odrodzeniem religijności, które rade by było wykorzystać dywinację do uzasadnienia tezy o poddaniu człowieka woli boga – albo potępić ją w czambuł, gdyby takie wykorzystanie nie było możliwe.

Wielcy dywinatorzy XX zrozumieli te zjawiska: w ich opracowaniach postrzegamy systemy wróżebne jako wiedzę mniej o konkretnym losie człowieka, a bardziej o jego możliwościach, oczywiście w ramach wyznaczonych przez fundamentalny dla dywinacyjnego światopoglądu holistyczny porządek świata(4). Widoczny jest w ich pracach i wpływ formującego się od połowy XX w. ekologizmu(5). Jednocześnie postęp psychologii sprawił, że rozeznano w znacznym stopniu związek między środowiskiem społecznym, językiem, kulturą i wychowaniem a osiąganymi w życiu przez człowieka rezultatami. Dywinację uwolniło to od obowiązku omnipotencji i umożliwiło jej rozwój w stronę szukania jak najlepszej dla człowieka realizacji jego tak czy inaczej zdeterminowanych potencjałów. Dzisiejsza profesjonalna dywinacja przejęła sporą część wiedzy psychologicznej i mogłaby – gdyby nie wspomniane wcześniej uprzedzenia ideologiczne – stanowić cenne narzędzie praktykującego psychologa. Także psychologa badającego zjawisko synerгии

Możliwości dywinacji w badaniu i prognozowaniu synerгии są przeogromne. Były

wykorzystywane od początku znanych nam dziejów ludzkości. Jedne z najstarszych zachowanych wyroczni dotyczą nie czego innego, jak doboru małżonki dla władcy, prognoz współdziałania dowódców na polu walki, czy przewidywanej lojalności królewskich doradców. Z równym powodzeniem można by użyć technik dywinacyjnych do doboru np. wspólników w biznesie, albo prognozowania szans i zagrożeń mającego się zawiązać małżeństwa.

Nieoficjalnie dywinacja jest w biznesie i doborze małżeńskim używana z powodzeniem, a na wizytówkach wielu sławnych wróżbitów można znaleźć informację „od lat z powodzeniem doradzam...” i tu nazwa znanej firmy. Wbrew powszechnym wyobrażeniom nie oznacza to, że np. znając jakąś datę z dziejów firmy, wróżbita wie wszystko o jej zyskach i stratach. W rzeczywistości, jeśli ów wróżbita nie ma wiedzy ekonomicznej i psychologicznej, będzie bezużyteczny, bo nie będzie umiał powiązać niejednoznacznych ze swej natury symboli wróżebnych z realiami przedsiębiorstwa. Ale jeśli taką wiedzę ma, będzie cennym doradcą, uzupełniającym wiedzę menedżera o element „holistyczny”, czyli świadomość, na ile sytuacja w firmie jest skutkiem zjawisk rynkowych, na ile wiąże się z zarządzaniem a na ile z innymi czynnikami. Monitorując swoimi metodami jednocześnie wiele osób, może wróżbita wskazać ze sporym wyprzedzeniem czasowym potencjalne obszary sukcesów i zagrożeń. Jak cenna może to być informacja, niech świadczy następujący przykład: do znanego astrologa zgłosił się dobrze prosperujący przedsiębiorca. Firma miała się dobrze, sam przedsiębiorca lubił swoją pracę, stwarzał nie najgorsze warunki swoim pracownikom. Astrologowi opowiedział, że jeszcze wczoraj wszystko wyglądało dobrze, ale właśnie stracił - bez żadnego racjonalnego uzasadnienia i bez swojej winy – ważny kontrakt, który miał być podstawą utrzymania jego samego i firmy przez najbliższych pięć lat. Przedsiębiorca był nawet u psychologa, z pytaniem, czy nie ma w sobie poczucia winy z powodu swego bogactwa, lub ukrytej chęci samozniszczenia. Psycholodzy nic takiego u niego nie wykryli. Użył nawet wywiadu gospodarczego dla sprawdzenia, czy konkurencja nie dała korzystniejszych dla nabywcy warunków kontraktu. Okazało się, że nie, firma, która ostatecznie przejęła zamówienie, realizowała je za taką samą cenę, w zbliżonym terminie i porównywalnej jakości. Astrolog natomiast wyjaśnił, że horoskop owego przedsiębiorcy opowiada o próbie losowej dokładnie w ciągu najbliższych pięciu lat. Próba polegać miała na obronie tego, co się osiągnęło. Nie wynikała z sytuacji gospodarczej, ani generalnie z żadnych racjonalnych czynników – była widoczna tylko w horoskopie. Dalsza praca z przedsiębiorcą polegała na uświadomieniu mu działania sił „przeznaczeniowych” i psychologicznym przygotowaniu go do stawienia im czoła. Udało się, co prawda nasz przedsiębiorca sporo stracił, ale firmę utrzymał. Gdy skończył się okres

„walki z losem”, firma znów rozkwitła, zaś jej właściciel powiedział astrologowi, że nie żałuje tych kilku lat, gdyż wiele zrozumiał i stał się mądrzejszy.

Cechą charakterystyczną dywinacji jest to, że gdy prognoza wypowiedzana wystarczająco wcześniej, zanim jeszcze zobaczymy całkiem już racjonalny zbieg przyczyn, które doprowadzą do prognozowanego wydarzenia – jest wiele możliwości wyładowania się potencjałów widocznych w prognozie. Czyli np. czytelna w języku symboli zapowiedź utraty to niekoniecznie od razu ruina finansowa. To równie dobrze prognoza, że jakiś dział przedsiębiorstwa, do tej pory rentowny, może przestać taki być. Wróżbita daje zatem przedsiębiorcy czas na przyjrzenie się owemu działowi i jego sanację, albo czas na sprzedaż, czy też cywilizowaną likwidację. Zazwyczaj najwyraźniej widoczne jest w symbolach popsucie się współdziałania osób, które zostaną uznane za winne kryzysu, lub też indywidualny kryzys psychologiczny którejś z nich. Czyli zaburzenia synerгии. Metodami czysto psychologicznymi są one wprawdzie do przewidzenia, bo testy wykrywają niezgodności charakterów, ale psycholog nie da odpowiedzi kiedy owe niezgodności mogą spowodować zagrożenie dla wspólnego dzieła. A dla wróżbity to jego chleb powszedni.

Przykład z tej dziedziny: prognozowanie losu małżeństwa. Horoskop postawiono w chwili, gdy partnerzy byli dwa lata po ślubie i właśnie urodziło im się dziecko. Widać było groźne dla związku dysharmonie, ale prognoza ogólna nie była zła – zapowiadała, że do naprawdę poważnego, grożącego rozwodem kryzysu jest jeszcze prawie 15 lat. W dodatku horoskop dziecka wskazał, że gdy małżeństwo będzie się sypać, piętnastolatek będzie silniej zafascynowany grupą rówieśniczą, niż rodziną i rozwód (gdyby do niego doszło) przeżyje względnie łagodnie. Prognoza zatem mogła brzmieć „nie ma się czym przejmować”. Dodatkowo, wróżbita wypowiadający ją, świadomie wykorzystał tu zjawisko samospełniającej się wyroczni, w tym przypadku pozytywnej, licząc, że optymistyczne nastawienie małżonków pomoże mający nadejść kryzys przełamać, lub rozwiązać w sposób cywilizowany.

Jeszcze inny przykład zalet dywinacji to sytuacja, gdy klientem astrologa był przedsiębiorca mający przed sobą trudne negocjacje z nieznanym partnerem. Ponieważ w horoskopie człowieka widać, jakich ludzi przyciąga on do siebie (dotyczy to także partnerów biznesowych), można było (po upewnieniu się, że nieczynne są siły losowe, utrudniające każdy interes) z dużym prawdopodobieństwem określić jak prowadzić negocjacje, żeby zakończyły się one sukcesem.

Unikatową cechą technik dywinacyjnych jest to, że są one w większości nienwazyjne, czyli nie wymagają bezpośredniego kontaktu wróżbity z osobą badaną. Ta sama cecha sprawia, że użycie tych technik rodzi wątpliwości etyczne – bo głębia wglądu w człowieka, jaką daje dywinacja może

być łatwo wykorzystana na szkodę samego zainteresowanego. Prawodawcy widzą ten problem: kilka lat temu we Francji głośna była sprawa używania, bez wiedzy osób badanych, analizy grafologicznej przy rekrutacji pracowników do wielkiego koncernu. Padały wręcz argumenty o zawołowany rasizm. Ostatecznie wszelkich form analizy zdalnej oficjalnie zakazano, co nie przeszkodziło używaniu ich nieoficjalnie. Dziwić może takie wylewanie dziecka z kąpielą; bez wątplenia lepszym rozwiązaniem byłaby konieczność pozyskania zgody osoby badanej na analizę nieinwazyjną. Problemem, który trzeba będzie rozwiązać, gdyby dywinacja rozpowszechniła się, będzie na pewno kwestia ochrony prywatności. Dzisiejsi profesjonalni wróżbici mają co prawda swój niepisany kodeks, którego jednym z najważniejszych punktów jest dyskrecja, ale gdy wyjdą z cienia i staną się normalnymi pracownikami, zasady te trzeba będzie sformalizować.

Przypisy:

(1) W połowie XX w. nauka wyodrębniła i opisała kategorię zjawisk, które nie dają się wytłumaczyć żadnym pojedynczym czynnikiem, ani nawet kilkoma takimi czynnikami; warunkiem zaistnienia takich zjawisk jest jednoczesny zbieg większej ilości prostych przyczyn i specyficzne, nie zawsze powtarzalne, powiązania między owymi prostymi przyczynami. Przykładem takich zjawisk jest np. udany związek międzyludzki, trafna prognoza, wykorzystanie talentu do zrobienia, kariery. Zjawiska złożonościowe leżą też u podstaw współczesnej ekonomii, w której dawno już nie ma prostego przełożenia pracy na wartość przez nią wytworzoną. Podejście złożonościowe przeciwstawne jest obowiązującemu wciąż w mainstreamowym nurcie nauki redukcjonizmowi, umiającemu wprawdzie wyodrębnić proste przyczyny złożonych zjawisk, lecz odzeganemu się od spostrzegania unikatowych powiązań między prostymi przyczynami - a te powiązania właśnie odpowiedzialne są za wystąpienie zjawiska o charakterze złożonościowym

(2) Wystarczy wymienić tu choćby C. G. Junga i jego następców, jawnie odwołujących się do starożytnej wiedzy (astrologii i Księgi Przemian) albo zupełnie współczesnego Lipolda Szondiego, twórcę kierunku, który nazwał „psychologią losu”

(3) W starożytności wróżbita był zazwyczaj kapłanem, w średniowieczu astrologię wprowadzali na katedry uniwersyteckie teolodzy tacy, jak Albert Wielki, czy Tomasz Akwinata; potrydenckie potępienie wróżbiarstwa przez Kościół można interpretować jako próbę zachowania monopolu na wiedzę o przyszłości (de facto religijną ze swej istoty walkę o rząd dusz), zaś wyrugowanie dywinacji z szerszej społecznej świadomości, jakie dokonało się w wieku XVII jest logiczną konsekwencją faktu, że panująca wtedy formacja oświeceniowa była przeciwna wszystkiemu, co nie daje się poddać wąsko pojmanemu rozumowi – jednako religii, jak i dywinacji. W rzeczywistości dywinacja nie ma nic wspólnego ani z religijnością, ani z jej brakiem, jest tylko techniką bardzo głębokiego wglądu w ludzką psychikę i jej powiązania ze słabo dziś poznanymi wymiarami Rzeczywistości

(4) Takie tezy – człowiek ma duże możliwości wyboru w ramach determinacji wyznaczonej przez Kosmos, której to determinacji nie przełamie, bo nawet o tym nie pomyśli – znajdujemy u najwybitniejszych dwudziestowiecznych praktyków i filozofów dywinacji: C. G. Junga, A. Leo, S. Arroyo, D. Rydhyara, M. L. v. Franz i in.

(5) Mam tu na myśli przede wszystkim prace A. Naessa i H. Skolimowskiego. Obaj myśliciele silnie podkreślają rolę ponadjednostkowego porządku w rozwoju człowieka