OPINIA

UCZELNIA KORCZAKA

Dlaczego w środowisku pracy potrzebujemy psychologii?



DR KONRAD CIESIOŁKIEWICZ

Psycholog, politolog, doktor nauk społecznych, absolwent MBA i ekspert w zakresie zarządzania. Pełnomocnik Rektora Uczelni Korczaka ds. rozwoju kierunku Psychologia. Prezes Fundacji Orange, zajmującej się edukacją informacyjną, medialną i cyfrową dzieci i młodzieży oraz wspieraniem nauczycieli i liderów społecznych. Przewodniczący i współzałożyciel Komitetu Dialogu Społecznego Krajowej Izby Gospodarczej. Laureat Nagrody Korczaka 2023.

W ostatnich tygodniach ponownie czytamy w mediach o ogromnych nadużyciach, do jakich dochodzi w miejscach pracy i nauki. Seria artykułów redaktor Renaty Kim w tygodniku „Newsweek Polska" o praktykach zarządzania, zachowania, zastraszania i molestowania seksualnego na jednej z uczelni wyższych przypomina nam, że przemoc jest niestety chorobą społeczną o niezwykle demokratycznym charakterze. Mianowicie może dotyczyć wszystkich środowisk, grup zawodowych, przedsiębiorstw, instytucji i organizacji.

Świadomie używam sformułowania przemoc, bo wiem z doświadczenia, że opis konsekwencji pracy w toksycznym środowisku nie zawsze wystarcza, by zrozumieć skalę spustoszenia, jakie w życiu ludzi, ich rodzin i całych społeczności niosą takie praktyki. Mówiąc o przemocy w miejscu pracy, mam na myśli wszystkie zachowania spełniające kryteria mobbingu, nękania, zastraszania, dyskryminowania, molestowania seksualnego i wielu innych nieakceptowalnych zachowań. Lista kosztów społecznych jest ogromna i nie sposób uczynić ją zamkniętą: nadmierny stres, wypalenie zawodowe, zaburzenia psychiczne, symptomy psychosomatyczne (różnego rodzaju bóle i niedomagania), wycofanie społeczne, duże rotacje w zespole, fatalna atmosfera pracy i brak zaufania, oraz wiele innych.

Dlaczego wciąż dochodzi do takich sytuacji i co możemy z tym zrobić?

Przede wszystkim mówimy o nich zawsze, kiedy mamy do czynienia z nadużywaniem władzy. Sytuacje przemocowe występują, kiedy jedna strona ma znaczącą przewagę nad drugą. Może ona przybierać różne formy: pozycji w hierarchii organizacji oraz związanych z tym uprawnień przełożonych, statusu społecznego, siły psychicznej, zasobów materialnych, wpływów, i wielu innych. Słynny krakowski psychiatra i humanista prof. Antoni Kępiński, w jakimś sensie badając przez całe swoje życie naturę człowieka, przyznał, że władza „prędzej pochodzi od diabła niż od Boga". Mówiąc to miał na myśli stałą pokusę do uprzedmiotawiania innych oraz tendencję do panowania nad ludźmi.

Rozwiązania instytucjonalne

Oczywiście demokratycznie zorientowana kultura wprowadza rozwiązania instytucjonalne, takie jak regulacje prawne, ciała nadzorcze, właściwą edukację, trening i metody zarządzania, które mają na celu uczynienie zarządzania i przewodzenia organizacjami optymalnie etycznymi, ludzkimi, czy bardziej wrażliwymi społecznie. Wciąż jednak jest nam daleko do stanu oczekiwanego. Liczba skarg uznawanych przez PIP (Państwowa Inspekcja Pracy) za zasadne jest śmiesznie mała. Wielu ekspertów styl zarządzania panujący w niektórych miejscach nazywa „folwarcznym" i uwarunkowanym kulturowo. Mianowicie osoby pełniące wyższe funkcje w danej organizacji bywa czasem, że traktują je jak swoją własność, przedkładając własne indywidualne ambicje nad misję i cele całości. Przy braku wystarczających przymiotów etycznych, jest to recepta na gwarantowaną katastrofę i krzywdę ludzi.

Dystres i wypalenie zawodowe

Chcę zwrócić szczególną uwagę na nadmierny stres o długotrwałym charakterze (tzw. dystres). Wpływa na nasze zachowania. Leży on, niestety, u podstaw wielu dysfunkcji, zaburzeń psychicznych, a także chorób somatycznych, zwiększając prawdopodobieństwo wystąpienia, między innymi: wrzodów trawiennych, astmy oskrzelowej, chorób serca, kontuzji, nowotworów, choroby wieńcowej i wielu innych. Szacuje się, że straty dla PKB (Produkt Krajowy Brutto) wynikające z braku odpowiedniego podejścia do kondycji psychofizycznej w miejscach pracy sięgają w skali globalnej nawet trzech miliardów dolarów rocznie. Jedną z najbardziej dojmujących konsekwencji długotrwałego stresu jest zjawisko wypalenia zawodowego. Dotyka w sposób szczególny pracujących z ludźmi i tych najbardziej zaangażowanych, podchodzących do zadań z poczuciem misji, pracowników. Nie na darmo mówimy, że wypalić mogą się ci, którzy wcześniej płoną. Wypalenie objawia się na trzy sposoby:

- Wyczerpaniem psychofizycznym.
- Niską samooceną i poczuciem braku kompetencji w radzeniu sobie z wyzwaniami.
- Dehumanizowaniem ludzi, czyli tzw. cynizmem wobec innych.

Najbardziej znana w świecie badaczka wypalenia, Christina Maslach, wyróżnia sześć głównych źródeł tego zjawiska: nadmierne obciążenie pracą, brak kontroli i sprawstwa wykonujących pracę, niewystarczające wynagrodzenie, załamanie społeczności i wspólnoty, poczucie braku sprawiedliwości i konflikt wartości.

Koszty społeczne wypalenia zawodowego

Koszty społeczne wypalenia płacimy wszyscy, choćby poprzez brak koncentracji na problemie pacjentek i pacjentów, wychowanków, podopiecznych w Domach Pomocy Społecznej i wielu innych miejscach. Wypaleni traktują i komunikują się w sposób daleki od empatii, często agresywny, wulgarny, a zazwyczaj podchodzą do nas jak do kolejnego przypadku, który trzeba „załatwić", „odhaczyć", „zarządzić".
To z kolei rodzi efekt domina w postaci stresu i poczucia uprzedmiotowienia, kolejnych psychicznych dysfunkcji, konfliktów, braku uznania, zwiększa nieufność, frustrację, i oczywiście uniemożliwia lub znacząco wydłuża leczenie, radzenie sobie z problemami, skuteczne załatwianie spraw.

Co możemy z tym zrobić?

Oczywiście, że nie pokuszę się na wyczerpującą odpowiedź w tym temacie. To, co wydaje mi się jednak kluczowe, to podejmowanie starań odnoszących się do budowania tzw. empatycznych instytucji (więcej tutaj: Rewolucja empatii. Rozmowa z Konradem Ciesiołkiewiczem – Więź (wiez.pl)), a więc takich, które stawiają człowieka, ochronę jego praw i godności w centrum uwagi, cenią bardziej słuszność działań niż krótkookresowy zysk i efektowność, są zdolne do prowadzenia stałego dialogu wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji. Model, jaki proponuję, opiera się na trzech filarach.

Filar I to przede wszystkim wartości, jakimi kieruje się dana organizacja. W mojej ocenie kluczowymi są: dobro wspólne (przeciwstawienie atomizacji społecznej), dialog, poszanowanie różnorodności, humanistyczne i demokratyczne style przywództwa.

Filar II koncentruje się na praktykach, procedurach i standardach w zakresie zarządzania etyką, różnorodnością, polityką praw człowieka i dziecka, przeciwdziałania przemocy w miejscu pracy, standardami zgodności (tzw. compliance) i odpowiedzialnym komunikowaniu się.

Wartość dodaną, bez której dwa pozostałe nie przyniosą właściwych rezultatów, jest **III Filar** nazwany przeze mnie instytucjonalną refleksyjnością. To systemowy element zarządzania umożliwiający regularny namysł nad działaniami niejako „z lotu ptaka", podchodzący do wyżej wymienionych praktyk i procedur jak do narzędzi budowania wartości, nie jak do biurokratycznego kagańca, a więc zmieniająca je w miarę potrzeb. Dzięki takiemu podejściu organizacja ma możliwość uczenia się na błędach, trafniejszego odczytywania potrzeb ludzi, całych grup społecznych, partnerów i całego otoczenia. Istotą jest stałe dążenie do spójności między deklaracjami liderek i liderów, instytucji oraz tych zapisanych w procedurach, a faktycznym działaniem.

Kluczowa rola kompetencji psychologicznych

We wszystkich z powyższych obszarów kluczową rolę odgrywają kompetencje psychologiczne, umożliwiające diagnozowanie zróżnicowanych, potrzeb człowieka w miejscu pracy, jego relacji z innymi, procesu grupowego. Brak odpowiedniego przygotowania psychologicznego w kształceniu i praktyce zarządzania skutkuje przyjmowaniem i promowaniem w wielu miejscach toksycznego stylu przywództwa uprzedmiotawiającego ludzi, zespoły i całe organizacje. Proponowane procedury powinny być odczytywane jako wyzwanie humanistyczne, nie biurokratyczne; jako tworzenie przyjaznych i bezpiecznych warunków do pracy, nauki i rozwoju. Choć polskie prawo pracy zobowiązuje pracodawców do posiadania planów przeciwdziałania mobbingowi, to zapisy te są zdecydowanie zbyt mało ambitne. W środowisku pracy, zaraz po rodzinnym, większość z nas spędza najwięcej czasu, a jego wpływ na jakość życia pracujących, rodziny i najbliższych ciężko jest przecenić.

Zatem jednym z największych wyzwań, jakie obecnie przed nami stoją jest czynienia tego środowiska jak najbardziej ludzkim, co celnie oddaje Christina Maslach i Michael Leiter: *Wolność, rodzina, poszukiwanie szczęścia, czy pokoju, wszystkie wartości społeczne opierające się na założeniu, że najwyższe dobro jest wynikiem umiejętności wykorzystania wyjątkowych cech ludzkich dla dobra własnego i innych. Ta podstawowa wiara w wartości ogólnoludzkie powinna być w miejscu pracy równie fundamentalna, co w domu i społeczeństwie*.

Źródła:

- Bishop G. D., *Psychologia zdrowia*, Astrum, Wrocław 2000
- Grabias K., *Rewolucja empatii. Rozmowa z Konradem Ciesiołkiewiczem*, Rewolucja empatii. Rozmowa z Konradem Ciesiołkiewiczem – Więź (wiez.pl) ,12.11.2023 (dostęp 24.03.2024)
- Maslach Ch., Leiter M. P., *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011
- Raptopolous L., Fontanella-Khan J., *The trillion-dollar taboo: why it's time to stop ignoring mental health at work*, Financial Times, The trillion-dollar taboo: why it's time to stop ignoring mental health at work (ft.com), 11 lipca 2019 (dostęp 24.03.2024)

Zasady cytowania:

Ciesiołkiewicz K., *Dlaczego w środowisku pracy potrzebujemy psychologii?* / Uczelnia Korczaka, Warszawa 2024