



ZACZYNAJĄC OD NORWIDA...

Stanisław Mazuś
Spragniony, 2018

O czułości wobec „drugiego” w pracy zawodowej.

*Czułość bywa – jak pełny wojen krzyk,
I jak szemrzących źródeł prąd,
I jako wtór pogrzebny...*

*I jak plecionka długa z włosów blond,
Na której wdowiec nosić zwykł
Zegarek srebrny – – –*

Cyprian Kamil Norwid

Zofia Ratajczak

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa
im. W. Korfańtego w Katowicach

Wiekopomne, profetyczne tercyny Norwida, pozornie odległe od kontekstu rozważań nad pracą, w gruncie rzeczy uwyraźniają sens czułości w całym naszym życiu, także w pracy. Znamienne, jakby wystukane na jakimś metafizycznym Twitterze słowa: „krzyk”, „prąd”, i „wtór”, uzupełnione nostalgiczną nutą żalu po stracie, trafiają w sedno naszej intuicji, czym jest czułość. „Plecionka z włosów blond” zdaje się świadczyć, że jakieś „razem” jest nadal obecne i że „zegarek srebrny” strzeże tej więzi, może po wsze czasy... z czułością. Świat i człowiek jako istota pozornie niezależna, a tak ściśle związana z tym, co ją otacza. Czas miniony, żałobny i tętniąca w jakimś dzikim zapamiętaniu teraźniejszość. A czułość? Co ma do tego?

Czułość symbolizowana przez mowę dwóch imbryków, jak na obrazie Stanisława Mazusia, w wyjątkowy sposób potwierdza jej potrzebę, jest wręcz widowiskową, pełną przekonującej siły, jej ilustracją.

Jest taki rodzaj emocji, co jak poezja działa i łagodzi nie tylko obyczaje, lecz także wiele niepokojących doznań pojawiających się w otoczeniu. Niejedno ma imię, niejednemu służy i niejedno potrafi ocalić. W pracy też? Zinstytucjonalizowanej? W korporacjach, bankach, więzieniach, w szpitalach, na wojnie, na stadionach, w podróży, w świątyni, w szkolnej sali, na boisku sportowym, w hali fabrycznej, w kopalni, w zwykłym sklepie osiedlowym też?

Można by mnożyć przykłady, wymieniając w nieskończoność sytuacje i konteksty, w których o czułości, o jej realnym wpływie na „drugiego”, kimkolwiek by on był, da się coś opowiedzieć. Zawsze coś ciekawego.

Będzie tu mowa o roli czułości przejawianej przez ludzi wobec siebie w warunkach pracy, w środowiskach intencjonalnie огоłoconych z elementów luzu, fantazji i niepowtarzalnej aury, którymi rządzą kontrakty i regulaminy, w których obowiązują księgi służb i standardy zachowań, panuje rygor i dyscyplina

niezbędna w utrzymaniu stabilnego układu powiązań organizacyjnych. O czułości, przejawianej i potrzebnej szczególnie wtedy, gdy okazuje się, że równowaga między człowiekiem a pracą zostaje zachwiana, i rośnie ryzyko utraty jakiejś cennej wartości. Przykładowo, gdy wymagania pracy przerastają możliwości człowieka, gdy pojęcie sprawiedliwego wynagrodzenia jest iluzoryczne, perspektywa szacunku, uznania i słusznej nagrody zawieszona w próżni lub problematyczna, a w miejsce świetlanej kariery pojawia się widmo degradacji i osamotnienia (np. groźba uraty pracy, zdrowia, konfliktu z pracodawcą itp.), gdy dochodzi do zranienia „drugiego” przez innych, wtedy czułe relacje mogą stanowić koło ratunkowe w pogarszających się gwałtownie sytuacjach.

„Czułość jest tą najskromniejszą odmianą miłości”

Głosi laureatka prestiżowej nagrody i jesteśmy skłonni się z nią zgodzić, choć jej przesłanie odnosi się do bytów zanurzonych we wszechświecie: „jawia się tam, gdzie z uwagą i skupieniem zaglądamy w drugi byt, w to, co nie jest «ja». Czułość jest spontaniczna i bezinteresowna, wykracza poza empatyczne współodczuwanie. Czułość jest głębokim przejęciem się drugim bytem, jego kruchością, niepowtarzalnością, jego nieodpornością na cierpienie i na działanie czasu. Jest raczej świadomym, choć trochę melancholijnym współdzieleniem losu. Czułość dostrzega między nami więzi podobieństw i tożsamości. Jest tym trybem patrzenia, który ukazuje świat jako żywy, żyjący, powiązany z sobą, współpracujący i od siebie zależny. Literatura jest właśnie zbudowana na czułości wobec każdego innego bytu”. Mówienie o czułości jest ważne nie tylko dlatego, że noblistka temu zjawisku nadała wyjątkowe znaczenie, lecz także dlatego, że sami dostrzegamy wagę bezinteresownej, spontanicznej gotowości odnoszenia się do „drugiego”. Jak na to można spojrzeć z punktu widzenia psychologii pracy?

Jak wiadomo, praca zawodowa zawsze była objęta swoistą klauzulą racjonalności, *homo oeconomicus* stale był w centrum uwagi, a w badaniach dominowały problemy związane z poznawczymi mechanizmami regulacji zachowania, zwłaszcza procesami podejmowania decyzji. W miarę upływu czasu dostrzeżono wagę czynników społecznych. Psychologia organizacji, odsłaniając społeczną naturę człowieka zaangażowanego w pracę, pokazała znaczenie relacji międzyludzkich, zasady wpływu społecznego i dynamikę zachowań grupowych. W miarę jak pojawiały się kolejne teorie wyjaśniające zachowanie człowieka w pracy – zwłaszcza Masłowa koncepcja hierarchicznej struktury potrzeb z potrzebą samorealizacji na czele – indywidualizm

zaczęto traktować jak przymiot rdzenny człowieka aktywnego. Zauważono jednak, że w pracy – bardziej niż gdziekolwiek indziej – oznaczane „ja” pracownika zderza się z „ja” innych ludzi, zajmujących określone miejsca w hierarchii. Społeczna przestrzeń wypełnia się liczbą spotkań i rozmów, negocjacji i... konfliktów.

Wsparcie emocjonalne

Skierowanie uwagi na rolę emocji w zachowaniach ludzi w pracy zawodowej było związane z dostrzeżeniem negatywnych zjawisk w społecznym środowisku pracy. Dzięki badaniom nad stresem i radzeniem sobie z nim okazało się, że paradygmat poznawczy badań nad człowiekiem w stresie ma ograniczone zastosowanie, a czynniki emocjonalne muszą także być brane pod uwagę, ponieważ bez ich uwzględnienia nie da się wyjaśnić konsekwencji długotrwałego napięcia, przeciwdziałając objawom „wypalenia zawodowego”, czyli skrajnego wyczerpania sił. A jak wiadomo, pojawia się ono w zawodach związanych z oddziaływaniem na drugiego człowieka, takich jak nauczyciele, pielęgniarki, pracownicy socjalni i... w coraz większej mierze osoby pełniące stanowiska kierownicze, najczęściej w korporacjach. Wycofywanie się z pracy osób o wysokich kwalifikacjach powoduje duże straty społeczne, a dla jednostki jest kosztowne pod względem psychologicznym.

Widać więc, że w samej psychologii jako nauce zachodzą zmiany. Wyrażają się one m.in. w traktowaniu człowieka nie tylko jako podmiotu działań, wykonawcy czynności i zadań, ale także jako podmiotu przeżyć i doznań. Dominujące w drugim półwieczu minionej epoki podejście poznawcze psychologów (tj. tendencja do nadmiernego korzystania z terminów i założeń badawczych charakterystycznych dla psychologii poznawczej) ustąpiło nieco pola innym nurtom badań, w tym badań nad rolą emocji w funkcjonowaniu człowieka w środowisku pracy. Wnioski z badań nad stresem w pracy, zwłaszcza stresem pourazowym, dały początek kolejnej teorii: wypalenia zawodowego. Wiadomo już dziś, że czynniki emocjonalne odgrywają w tym procesie ważną rolę, że jednym z objawów wypalenia jest dystansowanie się od „drugiego”, który oczekuje empatii i współczucia oraz szeroko rozumianego wsparcia emocjonalnego. Wiele zjawisk patologicznych pojawiających się w środowisku pracy byłyby niezrozumiałe bez uwzględnienia czynników emocjonalnych.

Nadzieja na pomoc

W ślad za zmianami w psychologii jako nauce (zmiana paradygmatu) zaczęła się zmieniać koncepcja użyteczności psychologii jako nauki. Kwestia przekładalności

wyników badań na dyrektywy praktycznego działania wymaga dziś odpowiedzi na pytania, komu i w jakim celu służy nasza wiedza. Przykładowo, zapewnienie jakości życia wiąże się z upowszechnianiem wzorów zachowań uruchamiających tzw. pozytywne myślenie, zapewniające satysfakcję i radość życia jak największej liczbie ludzi. Ale zaraz wyłania się pytanie, co zrobić, gdy pojawia się frustracja z braku możliwości zaspokojenia wygórowanych aspiracji i masowych roszczeń do luksusu i szczęścia? Słuszna więc wydaje się obawa, że praktyka psychologiczna może ulec nadmiernej komercjalizacji, że pojawić się może pokusa „bycia użytecznym” za wszelką cenę, a zasady etyki zawodu psychologa zawieszono lub złamane.

Idea harmonizowania stosunków pracy (optymalizacji) nie jest nowa, ale w obecnych warunkach domaga się nowej definicji. Dysfunkcyjne zjawiska, takie jak: niestabilność pracy, perturbacje na rynku pracy, migracje ludzi w poszukiwaniu miejsca do życia i kariery w środowiskach obcych kulturowo, z jednej strony wynikają z zaburzonej równowagi między człowiekiem i otoczeniem, z drugiej zaś – powodują nowe kłopoty wymagające interwencji. W takiej sytuacji już sama świadomość, że ktoś komuś w pracy może okazać czułość, budzi rodzaj nadziei, brzmi jak zapowiedź uporania się z nieoczekiwanym problemem, z poczuciem bezradności i bezsily, z marnym nastrojem. Wyjazdy integracyjne i podróże motywacyjne pracowników, choć są w założeniu oparte na przemyślanej strategii marketingu wewnątrzorganizacyjnego, mają niewiele wspólnego z autentycznym procesem wsparcia emocjonalnego w procesie współpracy.

Dobre emocje

W jednej z wpływowych niegdyś psychologicznych koncepcji kierowania (Roberta F. Balesa) wyróżniono dwa rodzaje nastawień kierowniczych: nastawienie na ludzi i nastawienie na zadania. Chodziło o zrozumienie, od czego zależy efektywność pracy podwładnych. Jak to często bywa w praktyce, okazało się, że najlepsze wyniki w pracy uzyskiwali badani kierownicy, gdy potrafili być elastyczni, zmieniając swoje nastawienia stosownie do zadań i okoliczności. Im są one trudniejsze, tym zadaniowe nastawienie kierownika odgrywa większą rolę i – paradoksalnie – takiego nastawienia oczekują też podwładni. Gdy mija napięcie, a warunki pracy stają się optymalne, rośnie u pracowników siła potrzeb afiliacji i rozwoju. Oczekują od szefa gotowości, by tę właśnie potrzebę pomógł im zaspokajać. I znowu pojawia się miejsce na emocje, uważną empatię, serdeczne odnoszenie się.

Czułość może się pojawić wszędzie i wobec każdego, zarówno w kontakcie z robotnikiem wykonującym prace publiczne, jak i w laboratorium uczonego,



**prof. dr hab.
Zofia Ratajczak**

Kieruje Katedrą Psychologii Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. W. Korfańtego w Katowicach. W latach 1990–1993 była dziekanem Wydziału Pedagogiki i Psychologii, a od 1996 do 2002 r. prorektorem Uniwersytetu Śląskiego. Jest autorką ponad 200 artykułów i wielu książek z psychologii stosowanej, m.in.: *Człowiek w sytuacji innowacyjnej* (1980), *Niezawodność człowieka w pracy* (1988), *Zachwyty i logika czynu. Portret intelektualny Tadeusza Tomaszewskiego*, (2006). *Kazimierz Wiśniak. Czarodziej z podwórka* (2019).
zofia.ratajczak@us.edu.pl

w szkole wobec nauczyciela i ucznia, bossa w korporacji i nowicjusza na stażu, sędziego i podsądnego na sali rozpraw, nadzorcy i więźnia, lekarza i pacjenta w zatłoczonej przychodni, trenera i zawodnika w szatni, współpasażera w pociągu, na stacji, na peronie – wszędzie. Jest tyle okazji mimo wzrastającej wokół nas hałaśliwej mowy nienawistnej. Czułość w takich warunkach to rodzaj apelu: popatrzmy na siebie bez napastliwego zawzięcia. Podarujmy sobie odrobinę dobrych emocji.

W psychologii pracy czułość nie stanowi – może na szczęście – odrębnego przedmiotu badań, nie jest uważana za fenomen nadający się do pomiaru i włączenia w skład zestawu testów diagnozujących przydatność do pracy, nie jest kryterium podejmowania decyzji o przyjęciu lub odrzuceniu aplikanta. Trudno byłoby skonstruować narzędzie pomiaru, stworzyć zmysłny test, będący predyktorem powodzenia zawodowego. Nie da się jej więc zmierzyć, zadekretować,

Czułość niejedno ma imię, ale ma jeden wspólny mianownik: jest nim bezinteresowność, spontaniczny charakter reakcji i gotowość zaangażowania się w sprawę drugiej osoby.

poddać treningowi. Ale można i warto wskazywać przykłady dobroczynnego jej działania. Olga Tokarczuk pokazała, jak czułość rządzi jej strategią snucia opowieści o świecie, jak ona sama staje się czułym narratorem.

Nadwyżka emocjonalności

Czułość powszechnie występująca i dostrzegalna, lecz wymykająca się opisowi może być traktowana jak nadwyżka emocjonalności, wprowadzającej dysonans w pejzażu psychologicznym każdej instytucji, szczególnie widoczny, gdy są stosowane w czułości techniki wpływu społecznego, ułatwiającej manipulację, kiedy są naruszane zasady etyki i występują zjawiska patologiczne. I chociaż „czułość narratora” przedstawiona w wykładzie Tokarczuk nie jest tożsama z czułością przejawianą wobec „innego” w warunkach realnych zjawisk zachodzących w naszym otoczeniu, warto pochylić się nad podobieństwem pojęć i pomyśleć o możliwych jego zastosowaniach w praktyce psychologicznej.

O tym pięknym odruchu wobec „drugiego” w pracy można jednak mówić nie wprost, a pośrednio, tropiąc go w różnych kontekstach i przy różnych okazjach. Idea harmonizowania człowieka i warunków pracy, zwana tradycyjnie humanizacją, od połowy ubiegłego wieku drąży umysły nie tylko uczonych (socjologów i psychologów), lecz toruje sobie drogę do powszechnej świadomości przedstawicieli świata biznesu, organizacji i zarządzania. I choć język opisu zjawisk i prawidłowości rządzących procesem przystosowywania się wzajemnego człowieka i pracy jest wciąż daleki od precyzji, a praktyczne postulaty z niego wynikające są często na wyrost lub wręcz bałamutne, narasta przekonanie, że to właśnie tzw. miękkie kompetencje, wysoka inteligencja emocjonalna i precyzyjnie pomyślany kontrakt psychologiczny między pracownikiem i pracodawcą są gwarancją ładu społecznego w organizacji i czynnikiem dobrego samopoczucia pracowników. Coraz częściej rozlegające się zawołanie „miłego dnia życzę”, w biegu, bez zastanowienia i uwagi – to raczej atrapa czułości, pozorująca prawdziwą emocję, grzeczność daleka od rozumienia faktycznej sytuacji „drugiego”.

Lubialność

Ciekawym polem badań i oczekiwań na praktyczne ich zastosowanie daje konstytuująca się wiedza na temat tzw. lubialności (ang. *likeability*). Wiele negatywnych zjawisk zachodzących w pracy, takich jak molestowanie, nadużywanie wpływów, manipulacja i nieetyczne zachowania, dałoby się wyeliminować, gdyby w porę zapalały się „zielone światła” dla dobrych emocji, dla empatii, współczucia i gotowości wspomagania wszędzie tam, gdzie jest ona potrzebna, i każdemu, kimkolwiek by on był: przełożonym czy podwładnym, współpracownikiem czy kolegą z innego działu, a nawet kraju. Wszędzie tam, gdzie występuje relacja ja – ty. Nawet w dialogu z samym sobą. W każdym człowieku aktywnym taki dialog rozgrywa się nieustannie, ponieważ każdy z nas jest jednocześnie podmiotem pracy i jej przedmiotem, należy „do” i zależy „od” w układzie relacji wyznaczonych przez pracę.

Czułość niejedno ma imię, ale ma jeden wspólny mianownik: jest nim bezinteresowność, spontaniczny charakter reakcji i gotowość zaangażowania się w sprawę drugiej osoby. „Najprostsza forma miłości”, jak chce noblistka. Pośród spraw istotnych dla zrozumienia problemów współczesnej cywilizacji kwestię czułości uznała ona za najważniejszą. Logika jej wywodu to rusztowanie, na którym można wzniesić ideę budowania harmonii między człowiekiem i światem, jako wyzwanie i obowiązek, by działać na jej rzecz. Praca ludzka jako dzieło zbiorowe

jest najznakomitszym przykładem tego, jak czułość się wplata w narrację czynu. I choć nie jest pewne, czy to miała na myśli laureatka, wygłaszając swój gorący manifest przed światowym audytorium, to swoim mocnym wyznaniem wiary w postęp wysłała czytelny sygnał, że może warto przyjąć zaproszenie do udziału w rozmowie na temat czułości, wzmacniając zachętę do samodzielnego poszukiwania prawdy o życiu.

Co na to mogliby powiedzieć menedżerowie ludzkich zachowań w pracy, specjaliści od zarządzania, co by pomyśleli inżynierowie projektujący środowiska, w których praca ta się odbywa? Czułość w pracy menedżera, urok „miękkich” kompetencji nastawionego na zysk bossa? Choć może się to wydawać fantazją niepoprawnego humanisty i zagrożeniem reguł poprawności funkcjonowania biurokratycznej organizacji, odpowiedź twierdząca nasuwa się sama. W prostym odruchu emocji rozumnej i rozumiejącej wobec „drugiego” może się objawić załączek poważniejszej strategii odnoszenia się do innych, początek trwałej, akceptującej wobec nich postawy. Czułość nie jest feerią przypadkowych i łatwych gestów sympatii ani prezentacją sztucznych uśmiechów i przybijanych w euforii „piątek”. Nie ma nic wspólnego z pozorowaniem zbratania. Ani śladu w niej minoderii, manipulatorskiej technologii biznesowego marketingu czy technokratycznego nastawienia w działaniu wspólnym. Błysk oka, przyjazny uśmiech, pogodna twarz, łagodny gest symbolizujący gotowość bycia razem choćby przez chwilę. Właśnie wtedy może pojawić się jakieś dobro potencjalne, jakieś „raczej tak” niż „na pewno nie” wobec „drugiego”, zapewniające poczucie sensu współpracy i współdziałania. W dyskursie na temat czułości słychać donośniej apel o uważność, nie tylko wśród psychologów.

I znów, zanurzając się w tekst mądrego wykładu Tokarczuk, zwłaszcza gdy odsłania sekret własnej pisarskiej strategii, pisząc: „Każdej rzeczy i osobie muszę przyjrzeć się z bliska, z największą powagą i utożsamiać ją we mnie, spersonalizować. Do tego właśnie służy mi czułość – czułość jest bowiem sztuką uosabiania, współodczuwania, a więc nieustannego odnajdywania podobieństw. Czułość personalizuje to wszystko, do czego się odnosi, pozwala dać temu głos, dać przestrzeń i czas do zaistnienia ekspresji.

To czułość sprawia, że imbryk zaczyna mówić”

Tak się składa, że o relacjach czułości pośród przedmiotów zaczynają mówić, myśleć i pisać nie tylko ludzie pióra, czynią to także artyści, zafascynowani światem rzeczy jakby gotowych do rozmowy, zarówno

z nami, jak i z sobą. Sztuka malowania w tym zakresie nie ma sobie równych. Martwa natura na obrazach nigdy nie jest martwa. Więc czułość symbolizowana przez mowę dwóch imbryków, jak na obrazie Stanisława Mazusia, w wyjątkowy sposób potwierdza jej potrzebę, jest wręcz widowiskową, pełną przekonującą siłą, jej ilustracją.

Czułym narratorem może być każdy. Także w pracy zawodowej. Dobrze jest więc o pracy myśleć z czułością, dobrze jest w trakcie jej wykonywania czułości doznawać, lecz najlepiej czułość uczynić użytecznym, choć stosowanym intuicyjnie, narzędziem wprowadzania zmian, przywracających ład i harmonię w relacjach międzyludzkich. W procesie pracy w wyjątkowy sposób przejawia się bowiem związek między czynnikami determinującymi powstawanie celów autotelicznych (tj. stanowiących wartość samą w sobie) z czynnikami służącymi ich osiągnięciu. Potrzeby ludzkie są zaspokajane w pracy i przez pracę, na wiele sposobów, bezpośrednio i za pośrednictwem innych, więc jeśli czułość wspomaga w ich osiągnięciu, można ją traktować jak osobliwe dobro całej wspólnoty ludzi zaangażowanych w pracę.

Spontaniczny charakter czułości sprawia, że formułowanie pytań typu: „Kto ma w sobie więcej czułości, kobiety czy mężczyźni?”, „Starsi czy młodszy?”, „Bardziej wykształceni czy mniej?”, traci sens. Ważna dla praktyki wiedza na ten temat powinna pochodzić nie z badań laboratoryjnych, lecz z „terenowych”, czyli z doświadczeń, którymi zechcą się z nami podzielić inni. Czy można byłoby czułość uwzględniać w procedurach rekrutacyjnych? Czy występuje ona w trakcie szkolenia zwanego coachingiem? Czy można nauczyć kogoś empatii? To pytania otwarte. Wprawdzie istnieje skala pracy emocjonalnej, ale nie odnosi się ona do emocji bezinteresownej, jaką jest czułość, lecz do diagnozowania zdolności do regulowania własnych emocji osób pracujących w zawodach usługowych w ich kontaktach z klientami.

Artykuł niniejszy jest przyczynkiem do większego problemu, jakim jest regulacja wzajemnych stosunków człowieka ze społecznym otoczeniem w warunkach radykalnych zmian cywilizacyjnych, wpływających na ludzką pracę. Była tu mowa o czułości, która jest pochodną interakcji, wynika ze spotkania z innym, z kontaktu z nim, z „dotyku”, ze „spojrzenia”, a wszystko to dzieje się w toku pracy, w przestrzeni wspólnej. Wymykająca się ścisłym określeniom, a zatem i empirycznym próbom opisu, sfera ludzkich interakcji emocjonalnych ułatwia współzycie i współdziałanie, ponieważ jej skutki są żywo odczuwane zarówno w sytuacjach normalnych, gdy wszystko gra, jak i w sytuacjach trudnych, a nawet ekstremalnych, gdy wszystko się wali i kryzys, a nawet katastrofa zagładają w oczy.

Chcesz wiedzieć więcej?

Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, Warszawa 2010.

Selflessness in Business, red. D. Ochnik, Malaga 2019.

Emotions at Work, red. R.L. Payne, C.L. Cooper, Oxford 2004.

Biernacka M., *Człowiek korporacji. Od normatywizmu do afirmacji własnego Ja*, Warszawa 2010.

Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, Warszawa 2007.

O spotkaniach w pracy. Szkice psychologiczne, red. Z. Ratajczak, A. Gałuszka, Warszawa 2020.

Rousseau D. M., *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks – London – New Dehli 1995.

Psychologia zarządzania i organizacji, red. A.M. Zawadzka, Warszawa 2010.

Jakość życia w pracy i codzienności. Perspektywa psychologiczna, red. A. Wontorczyk, A. Bańka, Kraków 2019.

Jabłońska M. R., *Człowiek w cyberprzestrzeni. Wprowadzenie do psychologii internetu*, Łódź 2018.