

Patoposłuszeństwo na uczelniach

29 maja 2024

Coraz częściej oprócz spraw ważnych dla bezpieczeństwa państwa czy przyszłości wielkich zbiorowości, naszą uwagę przykuwają przykre doświadczenia, wynoszone ze środowisk lokalnych, z najbliższego człowiekowi miejsca pracy.

W trakcie trwającej właśnie na uczelniach wyższych kampanii wyborczej do władz miejscowych ujawnia się niespotykany wcześniej zamęt organizacyjno-prawny, nadużycia władz, a także odsłania się moralna degrengolada tych środowisk. Warszawski Uniwersytet Medyczny znalazł się chyba pod największym ostrzałem. Z kolei własne spostrzeżenia na jednym z wydziałów uniwersyteckich skłoniły mnie do pewnych generalizacji. Nie chciałbym, aby były one krzywdzące dla środowisk, w których przedstawione psychopatologie nie występują.

W charakterystykach kandydatów na wybieralne stanowiska zwraca się uwagę przede wszystkim na predyspozycje i zdolności przydatne w zarządzaniu organizacją. Często jednak pomija się wymóg umiejętności tworzenia pozytywnych relacji interpersonalnych. Dzięki ludziom z zaburzoną osobowością specyficzny zakład pracy, jakim jest uczelnia, może stać się dla wielu osób źródłem rozpacz i przygnębienia.

Z punktu widzenia racjonalności zachowań dla wielu osób doniesienia prasowe o mobbingu w szkołach wyższych, czy nawet o molestowaniu seksualnym wydają się zupełnie niesamowite, wręcz niewiarygodne. A jednak te patologie mają miejsce. Same środowiska uczelniane nie potrafią się z nimi uporać. Często na zewnątrz demonstrują, że są szczęśliwymi wspólnotami, niemal rodzinami, a uczelnia jest „drugim domem” pracowników i studentów. Gdy jednak zajrzy się do środka, pod tzw. podszewkę, okazuje się, że mamy do czynienia z niezłym

piekłem.

Zaburzeni kierownicy

Uczelnie nie są przygotowane, w jaki sposób radzić sobie z zaburzeniami osobowości kierowników różnych jednostek. Konieczność współdziałania z osobnikami zaburzonymi jest tłumaczona zdobytym przez nich mandatem większości elektoratu, mimo że dla wielu osób jest źródłem najbardziej stresogennych sytuacji. Ba, jakże trudno jest udowodnić owe zaburzenia osobowości z perspektywy mobbingu. Ani prawo, ani instytucje nie przychodzą poszkodowanym z efektywną pomocą.

Środowiska uczelniane są podzielone i skłócone między sobą na tle stosunku do ocen sposobu zarządzania przez osobowości z różnymi ułomnościami psychicznymi. Wielu staje murem za „wodzem” oskarżanym o mobbing czy inne nadużycia, co jest konsekwencją rozlicznych uzależnień, ślepoty poznawczej i niewiedzy, konformizmu i wygodnictwa, tchórzostwa i braku charakteru, a także paskudnej tendencji do kolaboracji z każdym, od którego zależą udziały w „podziale konfitur”.

Kiedyś liczono się z tzw. opinią medialną, która była przejawem głosu publicznego („vox populi”). Obecnie tylko ekstremalne skandale i afery budzą reakcję władz zwierzchnich (vide: Collegium Humanum). Wobec „drobniejszych” nadużyć praktycznie nie podejmuje się żadnych kroków zaradczych. Pogadanki i pseudoszkolenia nijak się mają do konieczności radzenia sobie ze szkodliwymi zaburzeniami osobowości osób sprawujących funkcje kierownicze.

Zaburzenia osobowości odnoszą się do trwałych zakłóceń funkcjonowania w specyficznym środowisku, łączącym trzy ważne kategorie zawodowe i statusy społeczne: pracowników naukowo-badawczych i dydaktycznych, pracowników obsługi administracyjnej oraz studentów. Nie każdy z liderów społeczności akademickiej ma określone predyspozycje psychologiczne, aby umiejętnie łączyć potrzeby i interesy tych

zespołów ludzkich, właściwie odczytywać ich oczekiwania oraz harmonizować dążenia do osiągnięcia wspólnego dla wszystkich celu – najwyższej efektywności w każdej ze sfer aktywności.

Największym nieszczęściem jednostek uczelnianych jest to, że ludzie kierujący nimi, dotknięci zaburzeniami osobowości, prawie nigdy nie są świadomi swoich ułomności i nie zdają sobie sprawy z tego, że na pewnym etapie funkcjonowania stają się problemem – i dla samych siebie, i dla społeczności. Otaczający ich „dwór” cynicznych doradców i suflerów, często także przeświadczonych o swojej wyjątkowości, przyczynia się do pogłębiania zaburzeń, wśród których można wymienić najważniejsze: paranoidalne i schizoidalne, narcystyczne i histrioniczne, obsesyjno-kompulsywne i agresywne.

Dotknięte nimi osoby mogą zachowywać się w sposób nieracjonalny, a nawet irracjonalny, to jest przynoszący szkodę samemu sobie. Zaburzenia paranoidalne i schizoidalne pochodzą zwykle z okresu dorastania i utrzymują się w okresie dorosłości. Cechuje je podejrzliwość i nieufność, niechęć do bliskich kontaktów, brak przyjaźni i zrozumienia dla innych ludzi oraz ich potrzeb.

Z narcyzmem wiąże się skrajny egocentryzm, a nawet ekscentryzm, przeświadczenie o własnej ważności i mocy („ja wszystko mogę”), a także niezdolność do przyjęcia cudzego punktu widzenia. Z takimi postawami wiąże się niestety znikome wyczucie moralne. Lekceważenie tzw. dobrych obyczajów jest na porządku dziennym. Osoby narcystyczne same sobie tworzą wzory zachowań, więc inni powinni ich słuchać i dostosowywać się.

Problem empatii zasługuje w polskiej edukacji na większą uwagę. Jeśli ktoś w dzieciństwie nie doświadczył wsparcia i współodczuwania ze strony najbliższych, to nigdy już nie nauczy się wrażliwości na potrzeby innych ludzi. Niektórzy ludzie nie wiedzą, że coś takiego w ogóle istnieje. Zapewne były traktowane w dzieciństwie obojętnie, a nawet okrutnie. Histrionia odnosi się do przesadnej, często rozhuśtanej

emocjonalności, dramatyzowania, a także zapalczywości i nieobliczalności. Wystarczy, że szef „wstanie lewą nogą z łóżka”, a już pracownicy mają „przechłapane” przez cały dzień.

Najgorszymi cechami kierownika jednostki uczelnianej jest jednak zaburzenie obsesyjno-kompulsywne i agresywne. Przesadna skrupulatność („ja jeden pracuję, a te kmioty nie robią nic”) i drobiazgowość („ręczne sterowanie”, zajmowanie się „duperelami”, wtrącanie się w każdą decyzję, zamiast przemyślanej kontroli i nadzoru), obsesja na tle punktualności czy pseudo perfekcjonizmu, wreszcie niczym nieuzasadnione pielęgnowanie urazów, pamiętliwość, małostkowość, złośliwość, uszczypliwość i lekceważenie innych. Wrzaski jako środek perswazji, a nawet „bicie po pysku”, to niebywałe wysoki w zachowaniach ludzi o zaburzonej osobowości, sprawujących funkcje oblekane w uroczyste togi podczas akademickiej celebry.

Jak ich zidentyfikować?

Problem identyfikacji osób z zaburzeniami osobowości sprowadza się do trudności z rozgraniczeniem zachowań nietypowych od zachowań uznawanych za normalne. Często mamy do czynienia z mieszaniem się zaburzeń, co skutkuje nieprzewidywalnością zachowań. Nawet psychoterapeuci z bogatym doświadczeniem nie są w stanie zaproponować skutecznych recept i instrukcji, jak szeregowi pracownicy powinni diagnozować złożoność zjawiska i radzić sobie z ich szkodliwością.

Trudnym problemem diagnozy zaburzeń osobowości są przekonania ich nosicieli, że są jedynymi „wybrańcami”, powołanymi do sprawowania powierzonej im roli. Przede wszystkim dzięki podpowiedziom usłużnych lokajów i lizusów nie są skłonni dostrzegać, że stanowią źródło problemów dla wielu ludzi. Nawet gdy wokół mają akolitów, wysławiających ich dobro i zasługi, każdy głos przeciwny powinien stanowić dla nich poważny powód do zastanowienia. Nic z tych rzeczy. Głosy

krytyki są dowodem zdrady i działania na szkodę nie kierownika jednostki, lecz całej wspólnoty!

W żargonie psychologów taką postawę nazywa się egosyntoniczną. To, co inni postrzegają jako trudne do przyjęcia, a nawet nieakceptowalne, u osoby zaburzonej stanowi cnotę i powód do samozadowolenia. Nie widzi ona potrzeby zmiany swojego postępowania, a tym bardziej usunięcia się ze sceny. Widząc źródło wszelkich kłopotów w otoczeniu, oskarża innych o swoje niepowodzenia. Z tych powodów wytykanie jej nieprawidłowego postępowania jest bezskuteczne.

Poniżanie podwładnych i otaczanie się klakierami, to przejawy osobliwej postawy zapatrzenia we własne sukcesy i niedostrzegania tego, że odbiorcy widzą to zupełnie inaczej. Taki lider jest „gwiazdą jednego sezonu”. Gdy traci popularność, łatwo załamuje się i ma poczucie bezsilności. Grozi nawet, że sięgnie do środków ekstremalnych, zagrażających życiu, aby pobudzić lojalistów do mobilizacji i wsparcia.

Toksyczni kierownicy

Toksyczni kierownicy jednostek są przekonani, że są najlepszymi „liderami”, powołanymi do przewodzenia innym, opierają się wszelkim próbom zmian, które wymagałyby od nich korekty zachowania. Rujują w ten sposób atmosferę zaufania i spolegliwości w miejscu pracy, a „spętana” wieloma zależnościami, strachem i „pańszczyźnianym” posłuszeństwem wobec swojego „pana”, „wykastrowana” z niezależnego i odważnego myślenia duża część społeczności cieszy się z demonstrowanej przez siebie solidarności. U źródeł wielu uzależnień podwładnych leży brak identyfikacji podstępnie działających zaburzeń osobowości szefa. Nieraz mijają lata, zanim pracownicy odkryją, w jaki sposób zostali zmanipulowani i poddani stadnemu myśleniu. Gdy nieliczni zdecydują się w końcu na otwarte wystąpienie, różne straty i koszty

psychologiczne są już nie do naprawienia.

Mimo wsparcia organizacji związkowych i zgłoszeń do władz uczelni rzeczniczy praw pracowniczych wcale nie kwapią się z podjęciem działań prewencyjnych i wyjaśniających. Często czekają na imienne wnioski pokrzywdzonych, gdy ci z kolei obawiają się przykrych dla nich osobistych konsekwencji. W ten sposób powstaje błędne koło, wygodne dla sprawców wynaturzeń. Na dodatek wielu twierdzi, że między władzami różnych szczebli istnieje osobliwa zmowa, aby wspierać się w sprawach trudnych. Szeregowi pracownicy przegrywają z machiną koneksji i układów.

Popularne i nachalne formy komunikacji elektronicznej z deklaracjami lojalności wobec zwierzchnika przypominają sceny z „Misia” Stanisława Barei: „Warunki na zgrupowaniach miałyśmy bardzo dobre! Wszystko to zasługa naszego prezesa i nie jest prawdą, że nad łóżkami dach przeciekał! Szczególnie, że prawie nie padało! Prezes dba o nas jak ojciec najlepszy!”

„Lojalki” nie zastąpią koniecznej refleksji, wyrażonej w mądrej i odważnej debacie, bynajmniej nie wiecowej i pełnej historycznego amoku. Zatrważający jest brak odwagi wśród „starej” kadry. Senioralnych profesorów nie stać dziś na nic więcej, jak na potakiwanie i wdzięczenie się wobec łaskawcy za choćby szczątkowe zatrudnienie. Tak jakby jakiś niewysłowny przymus nakazywał im przyjęcie postawy bezmyślnych cmokierów, niemających przecież w wieku emerytalnym wiele do stracenia.

Zaburzenia osobowości wpływają nie tylko na postawę ich nosiciela, ale także na wszystkich, którzy z nim współpracują. Wiąże się z tym zjawisko ciągłego stresu, który wydobywa w ludziach najgorsze cechy i ma charakter konfliktogenny. Przerzucanie swojego stresu na innych powoduje u podwładnych zaburzenia lękowe. Mimo kwalifikacji czują się oni deprecjonowani, niedoceniani, a nawet wykluczani.

Bardzo typowym zjawiskiem w przypadku zaburzeń osobowości jest postrzeganie siebie jako ofiary, gdy wreszcie rozmaite zarzuty

wychodzą na jaw. Taki szef zamiast starać się zrozumieć przyczyny pretensji pracowniczych, jest coraz silniej zaabsorbowany i pochłonięty swoim samopoczuciem („jestem zmęczony”, „nikt mnie nie rozumie” itd.). Czyni z siebie męczennika, który „cierpi za milijony”, a spotyka go w jego mniemaniu niewdzięczność i podłość. Zamiast wytłumaczyć się ze stawianych mu zarzutów (choćby prasowych), mobilizuje przy pomocy usłużnych pracowników opinię zakładu pracy, aby jak najwięcej osób potwierdziło jego nieskazitelną. Nie zdaje sobie przy tym sprawy z tego, że dla wielu podwładnych jest to ogromna forma dyskomfortu i upokorzenia.

Prawdą jest, że nikt nie jest doskonały. Każdy ma w jakimś stopniu „zaburzoną osobowość”, ale warto mieć świadomość swojej psychicznej odporności i pokory w służbie innym ludziom. Brak predyspozycji do zarządzania zespołami ludzkimi oraz dysfunkcjonalność podejmowanych decyzji i działań powinna stanowić dzwonek alarmowy dla otoczenia, żeby takich osobników nigdy więcej nie powoływać na stanowiska kierownicze.

Jestem daleki od przypisywania wszystkich ułomności zaburzeniom osobowościowym lidera organizacji. Ale nie da się ukryć, że od niego zależy mobilizacja wszystkich jej „mocy twórczych”. Jeśli sam staje się źródłem problemów (choćby ogromna biurokratyzacja w procesach decyzyjnych, blokowanie nagród dla zasłużonych pracowników, machinacje przy awansach zawodowych, zatrudnianie wedle uznania itd.), to powinien przed startem na kolejną kadencję poddać się publicznej ocenie, odpowiadając na wszystkie wątpliwości, jakie pojawiają się w przestrzeni publicznej. Nawet gdy mają charakter anonimowych doniesień. Ponadto warto odróżniać anonimowych informatorów od anonimizowanych interlokutorów dziennikarzy. Nazwiska tych ostatnich są zazwyczaj znane redakcjom.

Szczególnie ważne jest odniesienie opisanych zjawisk do percepcji środowiska studenckiego. Jakich wzorów nauczy uczelnia młodych ludzi, jeśli sama cierpi na deficyt demokracji jako formy życia, formy wypracowywania zdrowych

relacji międzyludzkich? Już sto lat temu amerykański filozof John Dewey zauważył, że pruski model szkolnictwa, rodem z XIX wieku, przygotowuje młodych ludzi raczej do funkcjonowania w państwie autorytarnym, a nie w demokracjach.

Ucieczka od wolności

Erich Fromm zwrócił z kolei uwagę w swojej słynnej książce na jeden z groźnych czynników, tkwiących w indywidualnych postawach, tj. „ucieczkę od wolności”. Oznacza ona tendencję do poszukiwania bezpieczeństwa, schronienia i komfortu w różnych rodzajach więzi. Ludzie boją się poczucia wyalienowania, utraty tożsamości wspólnotowej. Dlatego demonstrują swoją wolę przynależności, by nie czuć się samotnie. To ważna przesłanka patoposłuszeństwa i ulegania narcystycznym liderom.

Do tego dochodzi bezkrytyczne poddawanie się potędze bezosobowych algorytmów i biurokratycznych procedur, które skutkuje pogłębianiem się owej „ucieczki od wolności”. Wiele działań w tym systemie ma charakter pozorowany, a kierownicy jednostek wykorzystują ten stan dla budowania wokół siebie sieci wsparcia i wymiany różnych benefitów.

Zanikła konstruktywna debata nad stanem polskiej nauki. Być może niewiele da się już uratować. Władze wielu polskich uczelni stoją przed zadaniem dokonania odważnej moralnej inwentaryzacji, jak wiele szkód wyrządziły pseudoreformy, związane z restrukturyzacją, formalistyczną ewaluacją osiągnięć, obniżaniem poziomów badań i nauczania.

Aby więc zerwać z niecnymi praktykami patoposłuszeństwa na uczelniach należy przede wszystkim uwolnić się od potężnych uzależnień wywołanych przemocą instytucjonalną i symboliczną. Warunkiem podstawowym jest „oderwanie od stołków” ludzi pozbawionych talentów, manier i profesjonalizmu w kierowaniu zespołami ludzkimi. Przede wszystkim zamiast wzniosłych manifestów i deklaracji należy wprowadzić praktyki szerokiej i

otwartej debaty, wyzwolić się z komicznej hierarchii pseudoautorytetów („ja, wójt wam to mówię), zwrócić uwagę na to, jak siebie nawzajem traktujemy, jak są podejmowane decyzje i na ile są one wyrazem respektowania potrzeb i oczekiwań środowiska uczelni.

Autorstwo: prof. Stanisław Bielen

Źródło: MyslPolska.info