

Psychologia pozytywna

Skuteczność pracowników

część VII



W pierwszym artykule z serii poświęconej psychologii pozytywnej (*Optymizm dziecka – sukces dorosłego*) przedstawiliśmy Państwu podstawowe pojęcia dotyczące tego nurtu, tj. styl atrybucji (sposób wyjaśniania sobie niepowodzeń) oraz dobrostan, na który składają się: pozytywne emocje, pochłonięcie, sens, osiągnięcia oraz związki z innymi. W niniejszym artykule odniesiemy te zagadnienia do specyfiki pracy nauczycieli i wskażemy, jak wykorzystanie modelu psychologii pozytywnej może ułatwić osiągnięcie postawionych sobie celów zawodowych.

Niezwykle ważny dla zrozumienia idei dobrostanu w kontekście pracy zawodowej jest fakt, że każdy człowiek podejmuje działania w kierunku realizacji owej idei. Innymi słowy, dążenie do wzmacniania dobrostanu jest procesem naturalnym i uniwersalnym (występuje u wszystkich). Praca ma centralne znaczenie w budowaniu dobrostanu, ponieważ to m.in. tutaj jednostka uzyskuje możliwość tworzenia własnej tożsamości, budowania relacji społecznych, otrzymania wsparcia społecznego, wzrostu statusu społecznego czy odczuwania celowości podejmowanych działań. Zatem im bardziej środowisko pracownicze sprzyja rozwojowi dobrostanu, tym bardziej jego charakter jest motywujący dla pracownika.

W ramach psychologii pozytywnej wskazano kilka kluczowych kierunków rozwoju organizacji, które przyczyniają się do wzrostu dobrostanu, a w rezultacie motywacji:

► **Zwiększanie różnorodności zadań oraz wyzwań.**

W 2009 r. Annie Britton i Martin J. Shipley z Uniwersytetu w Londynie przeprowadzili niezwykle ciekawe badania na temat nudy, opublikowane w renomowanym czasopiśmie „International Journal of Epidemiology” (źródło: <http://ije.oxfordjournals.org/content/early/2010/02/01/ije.dyp404.full.pdf>). Dotyczyły one 7,5 tys. brytyjskich urzędników. Pracowników administracji pytano wówczas o ich poziom nudy. Okazało się, że 10 proc. z nich zadeklarowało, że byli znudzeni przynajmniej raz w ciągu ostatniego miesiąca. Najbardziej nudzili się młodzi ludzie i ci, którzy w pracy wykonywali czyjeś proste polecenia. Co ciekawe, kobiety były blisko dwa razy częściej znudzone niż mężczyźni – dane zbierane były w latach 1985–1988. W kwietniu 2009 r. naukowcy sprawdzili, którzy z badanych żyją. Okazało się, że ci, którzy deklarowali wysoki poziom znudzenia, byli blisko 37 proc. bardziej narażeni na śmierć niż ci, którzy nie przyznawali się do tego stanu. Badacze uważają, że przyczyną częstszych zgonów wśród znudzonych może być ich skłonność do odczuwania braku szczęścia, niskiej motywacji, braku poczucia spełnienia. A to z kolei prowadzi do ryzykownych zachowań, takich jak palenie, nadużywanie alkoholu,

zażywanie narkotyków, niezdrowe odżywianie. Taki styl życia to prosta droga do wylewów i chorób serca. Co może być przyczyną nudy w pracy nauczycieli? Można wymienić tu jednostajność w sposobie prowadzenia zajęć, brak ciekawości poznawczej, niskie zainteresowanie nowinkami naukowymi w obszarze nauczania, brak gotowości do poszukiwania nowych rozwiązań metodycznych. Badania przywołane powyżej są skrajnym przykładem konsekwencji wynikających z nudy. Wystarczy jednak przeanalizować bardziej „codzienne” skutki znużenia, aby stwierdzić, że nie sprzyjają one budowaniu dobrostanu.

Jak zatem z perspektywy pracodawcy dbać, aby znużenie nie towarzyszyło pracownikom? Przede wszystkim należy zachęcać do aktywności w poszukiwaniu nowych metodyk nauczania, szkolić praktycznie (nie teoretycznie), dawać dobry przykład (nie oczekiwać od pracownika niczego, czego samemu się nie reprezentuje), demonstrować dobre praktyki, zastosowane już z sukcesem w innych jednostkach, otwarcie reagować na propozycje usprawnień wnoszone przez pracowników (a najpierw dać im jasny sygnał, że takie propozycje są mile widziane i oczekiwane).

► **Umożliwienie podwładnemu pracy nad wybranymi przez niego projektami i poświęcania części czasu wyłącznie na kreowanie pomysłów.**

To działanie zwiększa różnorodność, ale przyczynia się także do realizacji przez pracowników ich tzw. zalet szczególnych (VIA), o których pisaliśmy w części V naszego cyklu. Warto w tym miejscu jedynie przypomnieć, że te zadania, w ramach których aktywizujemy własne zalety, przynoszą nam szczególnie dużo satysfakcji i sprzyjają osiągnięciu stanu pochłonięcia (drugi element dobrostanu).

► **Udzielanie pozytywnych informacji zwrotnych budujących optymistyczny styl wyjaśniania.**

Przypomnijmy sobie charakter informacji zwrotnych, które otrzymaliśmy w ostatnim tygodniu. Były raczej nagradzające („Świetnie to zrobiłaś/zrobiłeś”, „Jestem z Ciebie dumna/dumny”) czy karzące („Nie jest to wystarczająco dobre”, „Za wolno!”, „Musisz się postarać bardziej”, „Tego nie można robić”)?

Psychologowie pozytywni zwracają uwagę, że charakter naszego życia społecznego kieruje ludzką uwagę w stronę niedostatków, braków i zagrożeń (przeanalizujemy ostatnie wiadomości telewizyjne i odpowiedzmy sobie na pytanie, jaki procent zajmowały informacje optymistyczne i budzące nadzieję). To oznacza, że zaczynamy postrzegać i interpretować otoczenie w sposób pesymistyczny nie dlatego, że życie społeczne jest tak złe, tylko dlatego, że tak jest nam prezentowane i że częściej spotykają nas komunikaty karzące niż nagradzające. W myśl najnowszych trendów w psychologii to język kształtuje rzeczywistość, czyli, innymi słowy, rzeczywistość staje się taka, jak o niej mówimy (oczywiście zasada ta dotyczy rzeczywistości społecznej, nie fizycznej). Dla przykładu: jeśli wciąż powtarzam, że moja praca jest nudna, to będę tak kierował swoją uwagę, aby wychwytywać te elementy rzeczywistości, które potwierdzą moje przekonanie, nie dostrzegając tych faktów, które są sprzeczne z moim poglądem (np. momentów, gdy było naprawdę ciekawie). Konsekwencją prawie wszystkich komunikatów (tych kierowanych do nas przez innych, jak i tych, które sami sobie przekazujemy) jest określona emocja. Każda emocja składa się z trzech komponentów: cielesnego (somatycznego), językowego i poznawczego (myśli).

ĆWICZENIE

Proponujemy teraz przeprowadzenie małego myślowego eksperymentu:

Przypomnij sobie, najdokładniej jak potrafisz, ostatnią sytuację, gdy otrzymałaś/otrzymałeś pochwałę, nagrodę, wyróżnienie. Przypomnij sobie moment, gdy doceniono Twoje wysiłki, gdy ktoś pogratulował Ci pomysłu, powiedział: „Świetnie to zrobiłaś/zrobiłeś”, gdy pochwalono Twoje starania. Przypomnij sobie: Gdzie wtedy byłaś/byłeś? Kim była osoba, która Ci gratulowała? Jak byłaś/byłeś ubrana/ubrany? Co dokładnie do Ciebie mówiono? Przywołaj to wydarzenie, najdokładniej jak potrafisz. Daj sobie co najmniej pięć minut na jego odтворzenie. Na koniec odpowiedz sobie na pytanie: **Co wtedy czułaś/czuleś?**

Poniższa grafika prezentuje elementy składowe emocji. Została już częściowo uzupełniona w odpowiedzi na pytanie: „Co czułaś/czuleś, gdy Cię chwalono?”. W każdej chwili możesz ją wypełnić od początku.

CIAŁO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ rozluźnione mięśnie ▶ regularne bicie serca ▶ uśmiech ▶
UMYSŁ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ myśli o sobie: „Jestem dobra/dobry w tym, co robię” ▶ myśli o innych: „Inni doceniają to, co robię. Pokażę, że zasługuję na to wyróżnienie” ▶ myśli o świecie: „Warto się starać, bo spotka Cię wtedy nagroda”
JĘZYK	<ul style="list-style-type: none"> ▶ komentarze (przypomnij sobie, co wtedy mówiłaś/mówiłeś) ▶ narracja (sposób, w jaki mówimy o emocjach lub o wydarzeniu, które je wywołało)

A teraz proponujemy ponowne wypełnienie powyższej grafiki, ale dla sytuacji zgoła odmiennej, tzn. takiej, kiedy Cię ukarano, uznano, że nie jesteś wystarczająco dobra/dobry, stwierdzono, że zrobiłaś/zrobiłeś coś złe. W takiej sytuacji grafika będzie wyglądała zupełnie inaczej, np.:

CIAŁO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ spięte mięśnie ▶ przyspieszona akcja serca ▶ drżenie rąk ▶
UMYSŁ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ myśli o sobie: „Jestem beznadziejna/beznadziejny” ▶ myśli o innych: „Znowu jej/mu się nie podoba to, co zrobiłam/zrobiłem. Ona/on i tak zawsze ma rację” ▶ myśli o świecie: „Nie jest dobrze”
JĘZYK	<ul style="list-style-type: none"> ▶ komentarze (przypomnij sobie, co wtedy mówiłaś/mówiłeś) ▶ narracja (sposób, w jaki mówimy o emocjach lub o wydarzeniu, które je wywołało)

Dyrektor, jako świadomy lider, zdaje sobie sprawę z wpływu emocji na motywację i gotowość własną lub pracowników do podejmowania kolejnych wyzwań zawodowych. Czy kiedy pracownik ma podniesione ciśnienie, poci się, drż mu ręce, czuje napięcie, ucisk w klatce piersiowej (poziom somatyczny emocji), to chce mu się działać, czy nie? Czy kiedy myśli o sobie, że jest beznadziejny, że i tak nie sprostą oczekiwaniom, że cokolwiek nie zrobi, to i tak nie będzie to wystarczająco dobre, że szybciej spotka go kara niż nagroda (poziom umysłowy emocji), to chce mu się działać, czy nie? Przyjęcie perspektywy nagradzającej bywa jednak bardzo trudne. Nie jest ona bowiem „pustym chwaleniem”, lecz świadomym, systemowym budowaniem u pracownika (i u siebie) tzw. optymistycznego stylu atrybucji.

Im bardziej środowisko pracownicze sprzyja rozwojowi dobrostanu, tym bardziej jego charakter jest **motywujący dla pracownika**.

OPTYMISTYCZNY STYL ATRYBUCJI

Optymistyczny styl atrybucji polega na tym, że błędy są zauważane i omawiane, jednak z wykorzystaniem trzech technik komunikacyjnych:

1. **Zmienność** – w komunikatach należy podkreślać, że błędy mają charakter zmienny, chwilowy. Zamiast „znow”, „zawsze”, używajmy „tym razem”, „dzisiaj”, „teraz”:

Znow poszło nie najlepiej.
(atrybucja pesymistyczna)

vs.

Tym razem poszło nie najlepiej.
(atrybucja optymistyczna)

2. **Ograniczony zasięg** – analizując wraz z pracownikiem przyczynę niepowodzeń, pilnujemy, aby wnioski dotyczyły konkretnego, ściśle zdefiniowanego wydarzenia i aby w komunikacji unikać daleko idących generalizacji:

Z tymi rodzicami są **same** problemy.
(atrybucja pesymistyczna jako reakcja
na określone zachowanie rodzica)

vs.

Ten rodzic przychodzi z **jakimś** problemem,
który trzeba zdefiniować.

(atrybucja optymistyczna jako reakcja
na określone zachowanie rodzica)

3. **Personifikacja zewnętrzna** – optymistyczne atrybucje niepowodzeń charakteryzują się poszukiwaniem ich przyczyn poza czynnikami osobowościowymi. Innymi słowy, jeśli zastanawiam się, dlaczego mi się nie udało, to bardziej adaptacyjne i rozwojowe będzie, jeśli zamiast „nie mam talentu”, pomyślę „za mało się uczyłem”. Dlaczego? Otóż myśl „nie mam talentu” niesie z sobą interpretacyjną implikację – skoro nie mam talentu, to znaczy, że taki już jestem i TO (czykolwiek jest) nie podlega zmianie. Zatem taki sposób myślenia działa demotywująco. Natomiast umiejętność definiowania (dostrzegania) zewnętrznych przyczyn naszych niepowodzeń sprzyja poszukiwaniu rozwiązań i zmianie rozwojowej. Skoro bowiem porażka wynika z tego, że za mało się uczyłem, to wystarczy pouczyć się więcej, aby osiągnąć sukces; skoro wiem, że kryteria oceny mojej pracy są bardzo ostre (personifikacja zewnętrzna), to muszę dołożyć starań, aby moja praca była jeszcze lepsza. Wniosek: nie dlatego nie wygram nagrody dla najlepszego pracownika, że nie jestem wystarczająco dobry, ale dlatego, że kryteria oceny są bardzo poważne. Na poziomie komunikacyjnym zmiana może wydawać się nieznaczna, natomiast pociąga za sobą istotne konsekwencje psychologiczne:

Nie wyszło, bo **nie mam talentu**.

(atrybucja pesymistyczna)

vs.

Nie wyszło, bo **za mało zrobiłam/zrobiłem**.

(atrybucja optymistyczna)

Dążenie do dobrostanu
jest naturalne dla
każdego człowieka



STYL PESYMISTYCZNY	STYL OPTYMISTYCZNY
Stały charakter niepowodzeń „nigdy”, „zawsze”	Chwilowy charakter niepowodzeń „czasami”, „ostatnio”
Uniwersalny zasięg niepowodzeń „sport jest trudny”	Ograniczony zasięg niepowodzeń „pływanie jest trudne”
Personalizacja wewnętrzna niepowodzeń „nie mam talentu”, „to moja wina”	Personalizacja zewnętrzna niepowodzeń „za późno zaczęłam/zacząłem się uczyć”, „nie byłam/byłem do tego przygotowana/przygotowany”

PRACA GRUPOWA

Całkiem niedawno w polskiej rzeczywistości edukacyjnej pojawiła się metoda projektu. Duża część nauczycieli miała okazję uczestniczyć w szkoleniach, na których przekonywano, że jedną z zalet projektu jest praca zespołowa, przynosząca wiele korzyści, m.in.:

- ▶ umożliwiająca transfer wiedzy pomiędzy członkami grupy projektowej, według zasady „każdy wie coś ważnego”,
- ▶ podnosząca poziom motywacji poprzez mechanizm porównywania się z innymi członkami zespołu i chęć „nieodstawania w dół”,
- ▶ łagodząca napięcia emocjonalne, umożliwiająca podzielenie się wątpliwościami, problemami, zastrzeżeniami.

Skoro zatem korzyści płynące z pracy zespołowej wydają się oczywiste, warto zadać sobie pytanie, kiedy ostatni raz pracowaliśmy w realiach prawdziwego zespołu. Pisząc „prawdziwy”, mamy na myśli taki, który nie powstał *ad hoc* i funkcjonował kilka dni, ale został powołany w konkretnym, długoterminowym celu i spełniał wszelkie rygory zespołu projektowego. W tym kontekście ciekawe wydają się wnioski prof. Janusza Czapińskiego. Zdaniem autora *Diagnozy społecznej* pod kątem umiejętności pracy zespołowej jesteśmy w europejskim ogonie. Czapiński pisze: „Polacy nie umieją się organizować i skutecznie działać wspólnie, chyba że chodzi o strajk lub protest – przeciw budowie drogi w sąsiedztwie, urzędzeniu w ich gminie wysypiska cudzych śmieci, czy budowie w ich miejscowości hospicjum” (zob.: *Diagnoza społeczna 2011*, s. 283). Jednocześnie przywołuje badania European Social Survey 2008, z których wynika, że jeśli chodzi o poziom zaufania społecznego, które jest niezbędne dla efektywnej pracy grupowej, to jako kraj plasujemy się na szarym końcu Europy (dla przykładu: w Danii ufa sobie 68 proc. społeczeństwa, w Czechach 32 proc., w Polsce 13 proc.). Jak zatem możemy uczyć dzieci czegoś, czego sami nie potrafimy?

W ramach badań w obszarze psychologii pozytywnej udo- wodniono z kolei, że praca grupowa – jeśli jest dobrze zorganizowana – podnosi wśród uczestników poziom dobrostanu przede wszystkim dzięki rosnącemu przekonaniu o istnieniu

sieci oparcia społecznego. Innymi słowy, pracując zespołowo, uczymy się, że nie jesteśmy sami w obliczu wyzwań i konieczności rozwiązywania problemów. Kolejną zaletą organizacji działań grupowych wśród nauczycieli jest ich własne nabywanie doświadczeń w tym zakresie, które następnie może być przekazane uczniom.

Poniżej przedstawiamy kilka zasad organizacji pracy grupowej tak, by przynosiła ona najlepsze efekty:

- ▶ Praca grupowa nie polega na tym, że nauczyciele zwyczajnie pracują razem. Bez wskazówek, w jaki sposób realizować współpracę (tzw. kontraktu), takie działania mogą doprowadzić do chaosu.
- ▶ W ramach zespołu musi istnieć wyraźnie określony, konkretny i mierzalny cel, który ma zostać osiągnięty w ściśle zdefiniowanym czasie. Obowiązuje tu zasada „jeśli przegrywa jeden, przegrywamy wszyscy”, a więc każdy musi wnieść wkład w działania zespołu.
- ▶ Ustalony cel pracy musi mieć dla nauczycieli sens, jasny i omówiony na początku pracy.
- ▶ Najbardziej efektywne i żywiołowe są grupy zróżnicowane. Nie powinny być jednak zbyt duże, tak aby każdy miał możliwość zaistnienia i wyrażenia opinii – maksymalnie 10-osobowe.
- ▶ Członkowie grupy co jakiś czas (im częściej, tym lepiej) powinni spotykać się osobiście, aby móc wspólnie analizować materiały i swobodnie prowadzić dyskusję, wymieniając się poglądami i pomysłami. Nie oznacza to jednak, że całość pracy musi odbywać się w trakcie kontaktu bezpośredniego (w przypadku celów długoterminowych i złożonych nie byłoby to wręcz możliwe).
- ▶ Rezultaty pracy powinny być podpisane przez wszystkich uczestników grupy – to zwiększa poczucie wspól- odpowiedzialności.
- ▶ Każde spotkanie grupowe warto rozpocząć podsumowaniem, co udało się do tej pory osiągnąć oraz jaki jest cel szczegółowy danego spotkania, czym powinno się ono zakończyć.
- ▶ W grupie powinna obowiązywać zasada równości, każdy powinien mieć takie same prawa i obowiązki. Kwestie przywództwa można rozwiązać dwojako:
 - optymalne rozwiązanie – konsultant zewnętrzny, niezwiązany bezpośrednio z placówką, nadzorujący grupę i niebędący jednocześnie jej członkiem; jego celem nie jest narzucanie żadnych rozwiązań, a jedynie pełnienie funkcji moderatora i kierunkowanie pracy,
 - wyznaczenie lidera w obrębie grupy, ale z zało- żeniem kadencyjności, według zasady, że w trakcie trwania grupy każdy będzie miał okazję pełnić funkcję lidera; powołując zespół, należy wyraźnie określić, czego oczekuje się od jego poszczególnych członków oraz lidera.

Ciekawym przykładem wdrażania idei pracy w grupie jest program prowadzony obecnie przez Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Poznaniu jako realizacja idei wspom- agania szkół w rozwoju. Każda placówka w ramach pracy grupowej nadzorowanej przez zewnętrznego konsultanta diagnozuje obszary, które wymagają udoskonalenia. Następnie odbywa się szkolenie/warsztat dotyczący zdefiniowanej

luki kompetencyjnej i wówczas nauczyciele w interdyscypl- narnych grupach definiują praktyczne możliwości wdrażania zaproponowanych rozwiązań, a później realizują stworzone plany pod własnym, koleżeńskim nadzorem. Powyższy mo- del obecnie stosowany jest w szkołach, ale z powodzeniem może być także wykorzystany jako działanie doskonalące w placówkach przedszkolnych.

HIPOTEZA DOPAMINOWA

Na koniec jeszcze jeden argument za wprowadzaniem rozwiązań z obszaru dobrostanu do praktyki zarządzania instytucją, tym razem ze sfery neurobiologii. Otóż badania pokazują, że łagodny afekt pozytywny powoduje na poziomie neuronalnym uwalnianie się neuroprzekaźnika o nazwie dopamina. Powoduje on m.in.: zwiększenie plastyczności myślenia, poprawę kreatywności i twórczości, polepszenie pamięci roboczej, podniesienie motywacji do osiągania cel- ów. Jednocześnie zauważono, że szczególnie dużo recepto- rów dopaminy znajduje się w lewej półkuli mózgu, odpowie- dzialnej za takie funkcje jak procesy przetwarzania i analizy informacji czy operowanie pojęciami abstrakcyjnymi. Warto zatem wzmacniać u pracowników emocje pozytywne, bo to poprawia funkcjonowanie ich mózgu w obszarach szczególnie dla pracodawcy znaczących.

Bibliografia:

- ▶ *Diagnoza społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, red. J. Czapiński, T. Panek, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warsza- wa 2012.
- ▶ P.A. Linley, S. Joseph, *Psychologia pozytywna w praktyce*, przeł. A. Jawor- ska-Surma, PWN, Warszawa 2007.
- ▶ *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowie- ka*, red. J. Czapiński, PWN, Warszawa 2004.
- ▶ M.E.P. Seligman, *Optymizmu można się nauczyć. Jak zmienić swoje myśle- nie i swoje życie*, przeł. A. Jankowski, wyd. 3, Media Rodzina, Poznań 2000.
- ▶ M.E.P. Seligman, *Pełnia życia. Nowe spojrzenie na kwestię szczęścia i do- brego życia*, przeł. P. Szymczak, Media Rodzina, Poznań 2011.



Tomasz Juńczyk

Z wykształcenia psycholog i socjolog. Prowa- dzi praktykę terapeutyczną w ramach Pracowni Rozwoju (www.pracowniarozwoju.org). Przepro- wadził ponad 1000 godzin szkoleń i doradztwa indywidualnego z zakresu psychologii edukacji, psychologii płci, pracy projektowej; brał udział w kilku konferencjach edukacyjnych (m.in. orga- nizowanych przez Kujawsko-Pomorski Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Ośrodek Doskona- lenia Nauczycieli w Poznaniu); napisał kilkanaście artykułów prasowych. Od ponad siedmiu lat kieruje zespołami pracowników w projektach edukacyjnych, w tym związanych z wdrożeniami nowoczesnych rozwiązań organizacyj- nych w szkołach i placówkach edukacyjnych

W kolejnym wydaniu miesięcznika opublikujemy ostatni artykuł z cyklu o psychologii pozytywnej, w którym zajmiemy się kwestią budowania odporności psychicznej u dzieci.

Książki związane z tematyką artykułu znajdziesz Państwo na:

 **librotoka.pl**
Księgarnia internetowa