

NAUKA NAUKOWCA

O emocjonalnych wyzwaniach, jakie wiążą się z zawodem naukowca, mówi **dr hab. Roman Cieślak**, psycholog, profesor Uniwersytetu SWPS.

ACADEMIA: Czy testowanie zespołu, o którym mówią prof. Andrzej Królak i dr hab. Michał Bejger w numerze 1/2016 (patrz ramka obok), są w świecie naukowym często praktykowane?

ROMAN CIEŚLAK: Szczerze mówiąc, z tego typu przypadkiem w nauce jeszcze się nie spotkałem. Mogę jednak powiedzieć, że jeżeli psycholog, przedstawiciel nauk społecznych czy lekarz zaczyna przeprowadzać oddziaływanie badawcze dotyczące ludzi, musi naj-

pierw uzyskać zgodę komisji etycznej. A osoba, która bierze w opisywanym eksperymencie udział – bo to jest rodzaj eksperymentu – musi wyrazić świadomą zgodę. Powinna wiedzieć, że jest poddana tego typu sprawdzianowi, że ktoś nią – powiedzmy brutalnie – może manipulować. Jeżeli szef bez wstępnego ustalenia zasad sprawdza, jak pracownik funkcjonuje, pisząc publikacje na podstawie dostarczonych mu fałszywych danych, to jest to nadużycie zaufania. Co najmniej.

dr hab. Roman Cieślak

jest psychologiem, prorektorem ds. nauki, rektorem elektem (funkcję rektora będzie pełnił od 1 września 2016 r.) SWPS Uniwersytetu Humanistyczno-społecznego.

Zajmuje się problematyką stresu w pracy i wypalenia zawodowego oraz tym, jak ludzie radzą sobie w obliczu traumatycznych zdarzeń.

rocie@swps.edu.pl



WYPALENIE ZAWODOWE W NAUCE

W tym przypadku zespół wiedział. Ale czy to nie wyklucza elementu zaskoczenia?

Nie. Zgoda pracownika dotyczy przecież generalnej zasady. Wiem, że pracuję w zespole, w którym takie rzeczy się zdarzają, ale nadal nie wiem, który sygnał jest właściwy, a który nie. Mogę zareagować różnie, ale jestem świadomy normy organizacyjnej lub kulturowej.

Czym grozi niewiedza?

Frustracją. W psychologii mówimy o niej wtedy, kiedy człowiek ma określony cel – na przykład publikację lub inne osiągnięcie naukowe – i nagle okazuje się, że nie jest w stanie tego celu zrealizować z jakiegoś niezależnego od siebie powodu. W omawianym przypadku jest nim informacja, że dane są nieprawdziwe, więc cała praca nad ich opracowaniem była na marne. Mechanizm dobrze zadziałał, ale produkt można wyrzucić do kosza. Problem polega na tym, że efektem frustracji bardzo często jest agresja – czasami bierna agresja – wobec organizacji, szefa lub przeniesiona na inny obiekt, np. współpracowników, rodzinę.

Z tą konsekwencją nie mamy tu do czynienia.

Ale czy takie sprawdziany nie powodują, że człowiek przestaje się tak bardzo przejmować tym, co robi? Skoro wszystko może się okazać fałszem...

Owszem, w takich przypadkach może nastąpić tzw. habituacja: pewne bodźce, nawet silne, przestają być znaczące, jeżeli człowiek się do nich przyzwyczai. Reakcje na nie już nie są ani tak silne, ani tak trafne. To rzeczywiście poważny problem. Realizacja każdego projektu wymaga czujności, zaangażowania i skoordynowanego działania. Jeśli będziemy zbyt często wystawiani na bezsensowne próby lub testy, to w kluczowym momencie może pojawić się myśl: to pewnie znowu nieprawda. Dlatego np. prób ewakuacji budynków nie przeprowadza się często, żeby ludzie nie zaczęli ich lekceważyć.

Mówi pan o zaangażowaniu. Czy może w tym przeszkadzać nadmierne obciążenie, jakim z pewnością jest świadomość, że pracuje się przy czymś, co może się okazać przełomowym odkryciem?

To jest bardzo subiektywne. Psycholog, lekarz, farmakolog, który pracuje nad lekiem mogącym uzdrowić miliony ludzi, także przeżywa stres. Ci naukowcy mają poczucie, że od wyników ich badań zależy nie tyle jakość wiedzy, ale losy, dobrostan czy nawet życie dużej grupy osób. Wielu badaczy, którzy nie dokonują przełomowych dla cywilizacji odkryć, powie, że ich praca to niezwykle obciążenie. Jest to odpowiedzialność innego rodzaju – za ludzi, budżet, projekt.

Wszystkie te niedogodności często niweluje fakt, że uprawianie nauki jest fascynujące. Człowiek odkrywa rzeczy, których jeszcze nikt nie odkrył. Stara się zrozumieć świat, opisać, dostrzec coś, co jest na pierwszy rzut oka niewidoczne. Nie wiem, czy można sobie wyobrazić piękniejszą pracę. Oczywiście, jeśli zapytać ko-

W przypadku zespołu pracującego nad wykryciem fal grawitacyjnych, na pewnym etapie wygenerowano fałszywy sygnał. Dr hab.

Michał Bejger mówił w „Academii” nr 1/2016: „To się praktykuje, żeby sprawdzić nasze metody. (...) Chodzi tu o sprawdzenie instrumentów i programów komputerowych, ale także o socjologiczne doświadczenie – test, jak działa wielki zespół ludzi. Efektywna praca wymaga podzielenia się na podgrupy, niektórzy muszą przyjąć rolę liderów, niektórzy piszą tekst, inni sprawdzają kody, a jeszcze inni robią poprawki. Wszystko jest sprawdzane na wszelkie możliwe sposoby. Tekst pisze paru ludzi, ale wszyscy współpracujący w ramach projektu go czytają, zgłaszają uwagi i pomysły. Dobry podział zadań to jest również praca menedżerska. W projekcie LIGO pracuje około tysiąca osób, a w projekcie VIRGO około 300”.

goś, kto zajmuje się np. ogrodnictwem, o to, czym jest dla niego praca, może odpowiedzieć to samo – czymś fascynującym. W gruncie rzeczy mówimy więc o tym, że istotą zadowolenia z pracy i dobrego wykonywania pracy jest dopasowanie tego, kim jesteśmy, do tego, co robimy. Nie każdy chce być naukowcem i nie każdy chce być ogrodnikiem. Gdyby zamienić te osoby profesjami, byłyby prawdopodobnie nieszczęśliwe.

Poczucie nieszczęścia jest traktowane najczęściej jako prywatna sprawa. Czy ma realne odzwierciedlenie w sferze zawodowej?

Tak, w negatywnej postaci w zjawisku wypalenia zawodowego. Ono następuje zazwyczaj wtedy, jeżeli człowiek pracuje nad czymś, w co nie wierzy lub przestał wierzyć, kiedy nie ma nagrody albo ta nagroda jest fałszywa lub odroczone. Traci po prostu poczucie sensu. Na marginesie: jeżeli zespół pracujący nad falami grawitacyjnymi nie został zdemotywowany, to jest to sukces od strony organizacyjnej i sukces przełożonego, który umiał utrzymać odpowiedni poziom motywacji.

Wypalenie zawodowe pojawia się także wtedy, kiedy człowiek realizuje zadania, które są niezgodne z jego indywidualnymi celami. Taki stan wiąże się z permanentnym stresem, bo powstaje bolesny rozdźwięk między tym, do czego dążę w pracy, a tym, do czego chciałbym dążyć. Wypalenie ma dwa najistotniejsze komponenty. Pierwszy to wyczerpanie emocjonalne: nie cieszy mnie to, co robię, już mam tego dosyć. Drugim jest, ogólnie mówiąc, brak zaangażowania, wycofanie się: już chciałbym zająć się czymś innym, przyjdę do pracy, ale nie wiem, co będę robił i po co lub będę wykonywał to rutynowo.

Naukowców często to dotyka?

Tak, przeżywamy różne fazy wypalenia zawodowego. Standardowo pojawia się ono u młodych ludzi, mniej więcej 3 lata po zmianie pracy. Gdy przykładamy tę prawidłowość do realiów akademickich, to widzimy, że jeśli zaraz po studiach doktorskich nie nastąpi jakaś istotna zmiana, może się pojawić wyczerpanie. Mądrzy

liderzy organizacji naukowych starają się odpowiednio stymulować młodych badaczy, podsuwać im nowe cele, wskazywać nowe możliwości rozwoju. Być może sytuacja, od której zaczęliśmy rozmowę, była sposobem na to, żeby podtrzymać ciągłą gotowość zespołu. Czy to skuteczne? Musielibyśmy przeprowadzić eksperyment. Mieć organizację, która tak funkcjonuje, drugą, działającą w innym modelu i sprawdzić, która metoda pod względem określonych spodziewanych efektów jest lepsza. Może być tak, że jakość wykonywanych zadań będzie lepsza w jednej grupie, ale samopoczucie pracowników – w drugiej. W dłuższej perspektywie wiemy jednak, że dobre samopoczucie jest niezbędne, żeby ludzie angażowali się w pracę. Dlatego tak ważne są takie inicjatywy jak HR Excellence in Research.

Jakie cechy powinien mieć naukowiec, żeby ograniczyć niebezpieczeństwo wystąpienia wypalenia zawodowego? Odwagę, cierpliwość?

W pani pytaniu jest ukryta teza: wypalenia zawodowego można uniknąć, mając określone cechy. To nie tak. Osobowość jest ważna, owszem, ale liczy się też środowisko. Powiedzieć człowiekowi, że jest odpowiedzialny za swoje wypalenie zawodowe, to obciążyć go winą. To sprawi, że wyjście z tego stanu będzie dla niego bardzo trudne. Tymczasem w wypaleniu zawodowym chodzi o interakcję pomiędzy sytuacją a osobą, w której liczą się zasoby i wymagania. Wymagania są tym, co pracownik musi zrobić, jakiej ilości i jakości pracy się od niego oczekuje, jaki jest poziom trudności zadań, ich powtarzalność. Zasoby są tym, czym on dysponuje, aby z tymi wymaganiami sobie poradzić: kompetencje, wiedza, umiejętności społeczne, własna motywacja, ale też środki finansowe, sprzęt, kompetencje zespołu, sprzyjająca kultura organizacyjna. Do stresu – i w konsekwencji do wypalenia – prowadzi sytuacja, kiedy wymagania są wysokie, a zasoby niskie. I to jest stan, w którym permanentnie funkcjonuje polski naukowiec. Wymagania są zawsze wysokie, zasoby prawie zawsze za małe, szczególnie to znajdujące się po stronie instytucji.

I zawsze koniec jest zły?

Najczęściej, szczególnie jeśli kogoś cechuje tzw. niski poziom twardości (*hardiness*) czy odporności. Na tę właściwość składa się m.in. poczucie kontrolowania sytuacji: radzę sobie, bo wiem, jak wpłynąć na to, żeby zmniejszyć wymagania i tak wykorzystać niskie zasoby, żeby je optymalnie wykorzystać lub pomnożyć. Pozostałe składowe twardości to dyspozycja do angażowania się w trudne sytuacje oraz umiejętność interpretowania trudnych sytuacji jako wyzwań, a nie zagrożeń.

Inną właściwością odpowiedzialną za efektywne działanie i osiąganie celów jest przekonanie o własnej skuteczności, zajmują się nią także w swoich badaniach. Nawiasem mówiąc, Albert Bandura, twórca teorii społecznego uczenia się, otrzymał właśnie elitarny Narodowy Medal Nauki z rąk prezydenta Baracka Obamy.

Dzięki serii badań inspirowanych teorią Bandury wiemy, że angażowanie się w realizację trudnych i ambitnych celów warunkowane jest wiarą, że cele te są przez nas osiągalne. Jako naukowcy musimy więc być przekonani, że będziemy w stanie poradzić sobie z pojawiającymi się przeszkodami lub wyzwaniem (np. prawidłowo i szybko przetworzyć złożone informacje, poradzić sobie z brakiem zasobów). Jeśli nasze przekonania o własnej skuteczności nie są silne, to nie podejmujemy ambitnych projektów, a te przecież są esencją nauki. Dbając o usuwanie zewnętrznych przeszkód dla rozwoju nauki, powinniśmy też pamiętać o tych indywidualnych. Na szczęście przekonania o własnej skuteczności ulegają modyfikacjom. Psychologowie mówią: jeżeli chcemy coś zmieniać w otaczającym nas świecie, to musimy zmieniać zachowania i przekonania, także własne.

W jaki sposób?

Jest kilka mechanizmów, które można wykorzystać do budowania przekonań o własnej skuteczności. Jeden to tzw. modelowanie, czyli obserwacja osób, które sobie w podobnej sytuacji poradziły (*You can do it – I can do it, They can do it – We can do it*). Drugi sposób to tzw. *mastery experience*, czyli przypominanie sobie własnych sukcesów i koncentrowanie się na nich.

W naszej kulturze sukcesy się bagatelizuje, umniejsza.

Niestety. O czym my, badacze, rozmawiamy kulturalowo najczęściej, jak o sobie myślimy? Komuś się nie udało, mnie się nie udało, znowu badanie nie przyniosło spodziewanych wyników, jaka słaba prezentacja, jaki zły artykuł itd. Jeżeli tak budujemy swój wizerunek, to jak mamy uwierzyć, że jesteśmy w stanie poradzić sobie z wyzwaniami? A przecież nie jest tak, że nie mamy sukcesów, tylko je po prostu selektywnie odcinamy. Takiego zniekształcenia poznawczego trzeba unikać.

Inne źródło pozytywnych przekonań to dbanie o kondycję fizyczną. Ona jest niezbędna, żeby człowiek mógł dobrze funkcjonować. Podwyższa nie tylko poziom energii, ale wierę w siebie: jeżeli jestem w stanie przebiec 10 km, to wierzę, że mogę pokonać jakieś inne trudności. Znam bardzo dobrych badaczy, którzy tak sobie opracowali rytm pracy, że dzień zaczynają od gimnastyki, aktywności fizycznej. I to daje im przekonanie, że kolejny dzień może skończyć się jakimś sukcesem.

To naprawdę przypomina trening wojownika.

I to dobra analogia. I jeszcze czwarte źródło budowania przekonania o własnej skuteczności: pozytywna perswazja. Ze strony szefów często jej brakuje. Pytanie: „Gdzie jest ten artykuł?” budzi lęk. Może i mobilizuje, ale poprzez strach. Zdanie: „Dasz radę, może byś spróbował inaczej, przecież jesteś dobrym badaczem” dodaje odwagi i energii do działania.

A co z nową rzeczywistością? Ludzie nauki coraz częściej działają w systemie grantowym. Powinni być

WYPALENIE ZAWODOWE W NAUCE

mobilni. Czy sposoby, o których pan mówił, działają na naukowca biznesmena i naukowca nomadę?

Są różne modele uprawiania nauki. Ten, o którym mówimy, jest w tej chwili jednym z najbardziej popularnych na świecie, osobiście bardzo głęboko w niego wierzę. Jest trudny, ale kto mówi, że nauka jest dla ludzi, którzy poszukują łatwych dróg. Uprawianie nauki wymaga pewnych poświęceń, ale co ich nie wymaga? Raczej trzeba sobie zadać pytanie: po co są te poświęcenia? Jedną z konsekwencji, która dotyka wielu naukowców, jest konflikt między życiem zawodowym i rodzinnym. Praca badacza nie kończy się o godzinie 16. Trwa 24 godziny na dobę przez siedem dni w tygodniu. Nawet gdy nie jesteśmy na uczelni czy w instytucie, szukamy informacji, przetwarzamy je. Jednym słowem: integrujemy pracę z życiem. Oczywiście nie wszyscy dobrze sobie z tym radzą, pewnie każdy wypracowuje swój własny model. Ale jeżeli nie znajdziemy sposobu na łączenie realizacji celów prywatnych i zawodowych, zabraknie nam w końcu części zasobów: rodziny, przyjaciół, którzy są istotnym źródłem naszego dobrego funkcjonowania i dobrostanu. Badacz może zawodowo polegać na sobie i swoich kompetencjach, ale potrzebuje pomocy w innych aspektach życia. Jeżeli dla dobra pracy poświęci wszystko, to w którymś momencie może utracić bardzo wiele, bo nie zainwestował w zasoby, które mają stymulować tę pracę. To bardzo krótkowzroczna polityka.

Zastanawiałem się na własny użytek, dlaczego mobilność to model powszechny i sprawdzony. I doszedłem do wniosku, że rutyna jest czymś potrzebnym w prowadzeniu codziennej działalności naukowej. Ale do zarządzania karierą i rozwoju potrzebne są różne perspektywy i nowe impulsy. Fakt, że jesteśmy mobilni, że musimy pracować w różnych instytucjach, w różnych krajach, często z różnymi badaczami, pozwala przedefiniować nasze zainteresowania, szukać adaptacji, definiować się na nowo. A czasami, jeżeli jesteśmy już odpowiednio silni, mamy dobry dorobek, możemy także zarażać swoimi zainteresowaniami inne zespoły badawcze. I w ten sposób dokonuje się dyseminacja wiedzy, modeli badawczych, modelu prowadzenia badań, kultury organizacyjnej itd.

Polacy często boją się pracować za granicą, bo uważają, że są tam niedoceniani z racji pochodzenia.

W tej chwili coraz rzadziej patrzy się – a czasami wręcz nie wolno – z którego kto jest kraju. Liczą się fakty: ile grantów naukowiec zdobył, jakie ma publikacje. W rekrutacji na stanowiska podoktorskie rywalizacja jest silna, ale jest w zasięgu możliwości wykształconych w Polsce doktorów, przynajmniej w moim obszarze nauki. Myślę, że jeżeli ktoś znajduje w sobie odwagę, żeby być naukowcem, to pewnie nie zabraknie mu odwagi, żeby podążać za wiedzą także za granicę.

Na razie polscy naukowcy jednak często sami się eliminują. Choćby w przypadku grantów ERC, o czym
m.in. mówił w nr. 1/2016 prof. Paweł Rowiński. Poddają się po pierwszym odrzuceniu wniosku.

W aplikowanie o granty są wpisane i sukcesy, i porażki. Porażek często jest więcej niż sukcesów. Duża część badaczy nie jest przyzwyczajona do tego, że ich praca podlega nieustannej krytyce. Oddając projekt do recenzji, uprzednio myślimy o nim od kilku lat lub miesięcy, przywiązujemy się do niego, chcemy w oparciu o ten projekt przeprowadzić ważne dla nas badania, wykształcić młodych naukowców. Musimy jednak pamiętać, że poddanie się opinii środowiska naukowego sprawia, że nasz projekt ma szansę uwiarygodnić się jako dobra propozycja badawcza. Jeśli recenzenci wskazują na istotne braki w naszej pracy, to po prostu jest to zwrotna informacja i wezwanie do kolejnej próby. Problemem zatem nie jest negatywna konkluzja recenzji, ale źle napisana recenzja, która nie zawiera informacji, jak poprawić projekt, jak zmodyfikować narrację, jakie informacje powinniśmy wziąć dodatkowo pod uwagę. Niestety, w Polsce wciąż zdarzają się złe recenzje, pisane w nieprzyjemnym tonie, zawierające nawet ataki personalne. To niedopuszczalne. Merytoryczna recenzja, nawet druzgocząca, to nieoceniona pomoc.

Powiedzieć człowiekowi, że jest odpowiedzialny za swoje wypalenie zawodowe, to obciążyć go winą. To sprawi, że **wyjście z tego stanu będzie dla niego bardzo trudne**

Może chodzi o to, że nie lubimy być pouczeni.

Nie. Nie lubimy czuć się gorsi, czyli podlegać krytyce protekcyjnej lub niesprawiedliwej. Ale jeśli ktoś nas uczy, nie poucza, jednocześnie zachowując naszą godność i wartość, to jest to fantastyczne, budujące doświadczenie. Wszystkim naukowcom w Polsce przydałyby się kursy nie tylko z przyjmowania, lecz także udzielania informacji zwrotnych. Program coachingu dla naukowców.

Bycie naukowcem jest wielką nauką. Również siebie?

Tak. Tylko tak można być dobrym naukowcem. Osobiście kocham profesjonalizm. Jeżeli widzę go również w nauce, to jest fantastyczne, budujące doświadczenie.

Z PROF. ROMANEM CIEŚLAKIEM
 ROZMAWIAŁA KATARZYNA CZARNECKA
 ZDJĘCIE JAKUB OSTAŁOWSKI