

Psychologia w skutecznym zarządzaniu

Jak nawiązywać właściwe relacje
z podwładnymi
Jak umiejętnie egzekwować swoje
prawa

SAMOKSZTAŁCENIE W BIZNESIE



Hans-Michael Klein
Christian Kolb

Psychologia w skutecznym zarządzaniu

Jak nawiązywać właściwe relacje
z podwładnymi
Jak umiejętnie egzekwować
swoje prawa

SAMOKSZTAŁCENIE W BIZNESIE



Wydano na licencji Cornelsen Verlag GmbH & Co. OHG, Berlin.

Przy opracowywaniu edycji polskiej wykorzystano tekst, układ graficzny oraz ilustracje z niemieckiego oryginału.

Tytuł oryginału: *Mit Psychologie erfolgreich führen*

Przekład: Marcin Urban

Redakcja: Maria Białek, Anna Konarzewska-Żuczek

Konsultacja: Elżbieta Szymankiewicz

Ilustracja na okładce: Tomasz Wilczkiewicz

Skład: Paweł Niemirowicz

Wszelkie prawa zastrzeżone. Zabrania się wykorzystywania niniejszej książki i jej części do innych niż prawnie ujętych celów, bez uprzedniej pisemnej zgody wydawcy. Zgodnie z prawem autorskim, bez uprzedniej zgody wydawcy zabrania się powielania, zapisywania, oraz zamieszczania dzieła lub jego części w sieci komputerowej, a także w wewnętrznej sieci szkół i innych placówek oświatowych.

© Cornelsen Verlag GmbH & Co. OHG, Berlin 2006

© BC Edukacja Sp. z o.o., Warszawa 2008

Wydanie I

Druk i oprawa: Wrocławska Drukarnia Naukowa PAN

ISBN: 978-83-61059-49-3

Przedmowa

Nie pozwolę sobie już nic wmówić...

Współczesny świat nie może się obejść bez psychologii. Dotyczy to także świata biznesu.

Psychologiczny „wyścig zbrojeń” rozpoczął się bowiem na wszystkich frontach: przełożeni, podwładni i kontrahenci intensywnie rozwijają strategie i techniki przebicia się, przekonywania, a niekiedy także manipulacji.

Menedżer, aby być skuteczny, nie może już tylko polegać na swojej wiedzy zawodowej – niezwykle ważne są również: psychologicznie sprawny i empatyczny styl zarządzania oraz odporność na naginanie i przeinaczanie faktów przez współpracowników, którzy chcą wpłynąć na głoszone przez niego poglądy czy podejmowane decyzje.

Niniejsza książka to podręcznik-poradnik psychologiczny niezbędny dla każdego menedżera. Czytelnik nauczy się dostrzegać rzeczywiste znaczenie zawołowanych słów oraz będzie świadomy, że niektóre kwestie wywołują pozorne wrażenie. Dowie się też, jak:


- ◆ poznać siebie samego,
- ◆ poznać innych i dobrać odpowiednie do nich podejście,
- ◆ odszyfrowywać ukryte sygnały, odgadywać sposób postępowania oraz sterować zachowaniami innych osób,
- ◆ rozpoznawać próby manipulacji i bronić się przed nimi,
- ◆ skutecznie wdrażać w życie prawa psychologii,
- ◆ skutecznie wykorzystać psychologię w zarządzaniu relacjami z przełożonymi, współpracownikami i podwładnymi.

Życzymy sukcesów w wykorzystywaniu psychologii zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym.

Essen, lato 2006

*Hans-Michael Klein
Christian Kolb*

Spis treści

1. Czym jest psychologia?	9
1.1 Krótka historia rewolucji ducha i duszy	9
1.2 Definicja pojęcia „psychologia”	12
1.3 Kierunki współczesnej psychologii	13
 bliższej perspektywy: Szkoly psychologiczne	36
Podsumowanie	38
2. Podstawy psychologii i komunikacji	39
2.1 Istnieje więcej niż jedna prawda	39
2.2 Model czworga uszu	42
2.3 Model góry lodowej: płaszczyzna rzeczowa i płaszczyzna wzajemnych relacji	46
2.4 Analiza transakcyjna	48
2.5 Aktywne słuchanie	52
2.6 Informacja zwrotna (feedback)	54
2.7 Negocjacje ukierunkowane na klienta: menedżer jako psycholog komunikacji	56
Podsumowanie	58

3. Psychologia wpływu społecznego	59
3.1 Przechytrzenie układu limbicznego – neuropsychologiczne podstawy zarządzania, przekonywania i wywierania wpływu	61
3.2 Prawa psychologii wpływu społecznego	74
3.3 Nikogo nie przekonasz, jeśli nie będziecie nadawać na tych samych falach	82
Podsumowanie	84
4. Kim JA jestem?	85
4.1 Samoocena i postrzeganie innych: prawidłowe założenia	85
4.2 Psychologiczne pokonywanie stresu	85
4.3 Co słyhać? Wszystko leci jak we flow?	92
4.4 Jesteś szczęśliwy? Szczęście w psychologii	93
Podsumowanie	95
5. Kim TY jesteś?	96
5.1 Obrazy i motywy.	96
5.2 Jak postępować z ludźmi reprezentującymi różne typy charakteru?	99
5.3 Pięć typów percepcji	102
5.4 Język ciała jako „wykrywacz kłamstw”	103
Z bliższej perspektywy: Typologia systemów reprezentacyjnych	104

5.5	Portfel i biurko jako lustro duszy	107
5.6	Selekcja kandydatów	107
	Podsumowanie	109
6.	Zarządzanie konfliktami	111
	Podsumowanie	116
7.	Kiedy psychologia staje się niebezpieczna...	117
	Podsumowanie	122
	Bibliografia	123
	O Autorach	124
	Przypisy	125

1. Czym jest psychologia?

Bieg przez płotki historii psychologii

Rozdział pierwszy wyjaśnia najważniejsze koncepcje dotyczące psychologii, przedstawia najwybitniejszych przedstawicieli omawianych kierunków i wprowadza w tajniki budowy i funkcjonowania mózgu.

1.1 Krótka historia rewolucji ducha i duszy

Pytanie, czy człowiek oprócz materii (ciała) składa się jeszcze z innych elementów, które niekoniecznie można zobaczyć lub dotknąć, zajmuje ludzkość odkąd zaczęła myśleć.

Psychologia jako część filozofii

Jako samodzielna dyscyplina naukowa psychologia jest stosunkowo młoda. Dopiero w drugiej połowie XIX wieku zaczęto wyodrębniać ją jako pełnoprawną empiryczną dziedzinę nauki. Do tamtej pory bowiem – wzorem starożytnych myślicieli – pracę nad duszą człowieka (psychologię) pojmowano jako dyscyplinę podporządkowaną filozofii.

Początki: antyczne terapie szokowe

Psychoterapia znana jest już od czasów starożytnego Egiptu i antycznej Grecji. W tamtych czasach „chorzy duchowo”, których uważano za opętanych przez demony, poddawani byli drastycznym terapiom szokowym. Okrutnymi i zainscenizowanymi rytuałami wywoływano u chorego stan strachu i trwogi.

Bardzo popularne były tzw. pozorne aresztowania – pacjent był łąpany, zamykany w więzieniu, a następnie ska-

zywany na śmierć przez zainscenizowany sąd; „skazańców” na kilka dni umieszczano w celi śmierci, by na koniec zaprowadzić ich przy dźwiękach bębnów na miejsce egzekucji, gdzie zakładano im na szyję pętlę (lub demonstrowano inne narzędzia zadawania śmierci) i rozpoczynano ceremonię egzekucji. Dopiero w ostatnim momencie nadbiegał posłaniec oznajmiający „ułaskawienie”. Wzięciem cieszyła się także metoda polegająca na przeprowadzeniu pacjenta przez most wyposażony w niewidoczną zapadnię: kuracjusza prowadzono przez ten most, aż ten – nieświadomy podstępu – wpadał nagle do głębokiej, lodowatej wody. W Indiach z kolei „opętanych” często wrzucano do dołu wypełnionego kobrai – jedynie „terapeuci” wiedzieli, że węże pozbawione były zębów jadowych. Używano także specjalnie wytresowanych słoni, które przymierały się do groźnego i wyglądającego bardzo realistycznie natarcia, by w ostatniej chwili się zatrzymać.

To dość zaskakujące i przerażające zarazem, ale takie terapie rodem z horroru były rzeczywiście skuteczne. Świadczą o tym wiarygodne relacje antycznych autorów. Jednak potwierdzenie efektywności opisanych metod dostarczają także nowoczesne badania wykonane np. wśród osób ocalałych z katastrof lotniczych czy kolejowych. Zamiast popaść w depresję, osoby, które przeżyły, czują się jak nowo narodzone i doświadczają nieopisanej radości z powodu wyjścia z opresji.

Oczywiście, ówczesne metody leczenia nie mają wiele wspólnego z psychologią w dzisiejszym rozumieniu. Widać jednak, że zgłębianiem tajemnic duszy ludzkiej oraz jej „leczeniem” ludzkość zajmuje się już kilka tysięcy lat.

Pierwsza systematyka

Pierwsze obserwacje na ten temat odnajdujemy w staroegipskim przekazie z 3 tysiąclecia p.n.e.¹ Grecki lekarz **Hipokrates z Kos** (460–377) – zwany często ojcem medycyny, jest twórcą nauki o temperamentach – biologicznie zdeter-

minowanych właściwościach psychicznych człowieka, które określają jego zachowanie, np. emocjonalność czy szybkość reagowania. Wyróżnił cztery główne typy temperamentów: **sangwinik, choleryk, melancholik i flegmatyk**. Grecki filozof **Arystoteles** (384–322) także przyczynił się do pewnego usystematyzowania duchowych fenomenów. Jest autorem traktatu „O duszy”. Jego uczeń **Teofrast z Eresos** (372–287) w „Charakterach” – zbiorze 30 portretów psychologicznych – przedstawił typowe wady ludzkie, m.in. pochlebstwo i gadulstwo. W chrześcijańskim okresie późnego antyku św. **Augustyn** (354–430) w swoim dziele „Wyznania” zajął się psychiką człowieka.²

Narodziny pojęcia „psychologia”

W 1540 roku **Filip Melanchton** (1497–1560) opublikował swój sławny komentarz o duszy „Liber de anima”. To wydarzenie można uznać za narodziny psychologii jako odrębnego pojęcia. Przez wiele lat uważano, że to właśnie Melanchton jako pierwszy użył słowa „psychologia”, tytułując w ten sposób swoje wykłady uniwersyteckie. Jednak w żadnym z dzieł niemieckiego teologa nie znaleziono tego pojęcia. Przyczyną pomyłki było dziewiętnastowieczne wydanie dzieł Melanchtona ze wstępem Carolusa Bretschneidera, w którym to właśnie pojawia się słowo „psychologia”

W XVII w. **Tomasz Hobbes** (1588–1679) oraz inni empiryści zajmowali się m.in. takimi psychicznymi fenomenami jak pamięć i uczenie się oraz uczuciami strachu, żądzdy i bólu. Zgodnie z ich mechanistycznym obrazem rzeczywistości, świat to nic innego jak duża maszyna, a człowiek – maszyna mała. To precyzyjne mechanizmy, które bezbłędnie funkcjonują według zasad obowiązujących w naukach przyrodniczych. Dusza działa na tych samych zasadach. Spekulacje na temat tego, co nie podlega racjonalnemu ujęciu, nazywali zmorami duszy.

Niemieckiego filozofa **Gotfryda Wilhelma Leibniza** (1646–1716) tak jednostronne ujęcie tematu nie satysfakcjo-

nowało. W roku 1704 opublikował traktat „Nowe rozważania dotyczące rozumu ludzkiego”, w którym założył po raz pierwszy istnienie nieświadomości, nieświadomych idei, niejasnych przedstawień i pozaświadomych funkcji umysłu.

Jan Tetens (1736–1807) omówił te tezy w 1777 roku w książce „Philosophische Versuche über die menschliche Natur und ihre Entwicklung”. Poświęcone ludzkiej naturze i jej rozwojowi dzieło uczyniło Tetensa jednym z wielu ojców psychologii. Dokonany przez filozofa podział procesów psychologicznych jest nadal aktualny.

Psychologia samodzielną dziedziną nauki

W 1879 roku niemiecki filozof Wilhelm Wundt (1832–1920) założył na uniwersytecie w Lipsku pierwsze eksperymentalne laboratorium psychologiczne. Za sprawą badań Wundta psychologia stała się samodzielną dziedziną nauki. Z całego świata do Lipska zaczęli przybywać filozofowie, aby stać się psychologami i zgłębiać tajemnice nieświadomości. Nikt nie czynił tego tak skutecznie jak wiedeńczyk Zygmunt Freud (1856–1939), który zapisał się w historii jako najbardziej znany propagator psychoanalizy i badania procesów podświadomych i nieświadomych.

1.2 Definicja pojęcia „psychologia”

To, co w powszechnej opinii rozumiane jest jako „psychologia”, definiuje się na różne sposoby od czasów Freuda. Podobnie jak w naukach przyrodniczych, nie istnieje jednolity i spójny system tej dziedziny nauki.

Ze względu na różnorodność szkół i dyscyplin, które często diametralnie się od siebie różnią, psychologia jest często określana jako dyscyplina multinaukowa. Mimo to dają się zauważyć cechy wspólne, które w kontekście pewnego usystematyzowania różnych zakresów oddziaływania psychologii pozwalają sformułować następującą definicję:

Psychologia to naukowe badanie przeżyć duchowych i zachowania człowieka jako jednostki oraz w grupie; stawia pytania o cele, motyw i wzorce zachowań warunkujące określone działania, stara się je wyjaśnić, a jeśli jest to możliwe, dokonać ich prognozy i w przypadku negatywnych tendencji – skorygować.

Dziedziny	Obszary stosowania
<ul style="list-style-type: none"> ◆ psychologia ogólna ◆ psychologia uczenia się ◆ badanie pamięci ◆ psychologia postrzegania ◆ psychologia poznawcza ◆ psychologia motywacji ◆ psychologia rozwojowa ◆ psychologia społeczna ◆ psychologia narodu ◆ psychologia religii ◆ psychofizjologia ◆ psychologia osobowości ◆ psychologia różnic indywidualnych 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ psychologia pracy ◆ psychologia biznesu ◆ psychologia zawodowa ◆ psychologia organizacji ◆ psychologia wychowawcza ◆ psychologia kliniczna ◆ psychologia reklamy ◆ psychologia sądowa

1.3 Kierunki współczesnej psychologii

Istnieje ogromna liczba przeróżnych psychologicznych kierunków, systemów, szkół i form terapii. W niniejszej książce przedstawimy przykłady najistotniejszych kierunków.

Psychologia głębi – odkrycie nieświadomości

Zacznijmy od najbardziej znanego przedstawiciela nowoczesnej psychologii, **Zygmunta Freuda**. Na jego sławnej kozetce rozluźnieni pacjenci pozwalali terapeutom spojrzeć głęboko w swoje duchowe życie (stąd nazwa: psychologia głębi).

Freud przejął od Leibniza wizję istnienia nieświadomości (oprócz racjonalnego rozumu w życiu duchowym człowieka istnieje jeszcze sfera, która nie daje się bezpośrednio zbadać i zmierzyć) i poświęcił całe życie na badanie tego fenomenu.

Chyba najmniej sporny dowód na istnienie nieświadomości znajduje się w marzeniach sennych. Choć jesteśmy świadomi tych przeżyć w naszych wspomnieniach, nie mamy wpływu na reżyserię i kształt snów. Nasza świadomość często nie rozumie ich treści. Dlatego obrazy nieświadomości jawią się nam niekiedy jako coś obcego i niezrozumiałego. Także wszystko, co kryje się dla nas pod pojęciami „instynkt” lub „myślenie brzuchem”, wkracza w zakres nieświadomości.

Hipnoza

Szczególnie wyraźnie zjawisko to przejawia się w obliczu stanów świadomości, które można zaobserwować w procesie hipnozy. Na światło dzienne wychodzą wtedy wyparte lub stłumione warstwy duchowego życia osoby hipnotyzowanej, których ta nie jest świadoma po zakończeniu sesji.

Dla Freuda hipnoza stanowiła bardzo ciekawy przedmiot badań. Z zainteresowaniem śledził prace **Jeanina Martina Charcota** (1825–1893) w paryskim szpitalu Salpêtrière. Francuski neurolog osiągnął znaczne sukcesy terapeutyczne, wprowadzając swoich pacjentów w stan hipnotyczny. W szczególności posługiwał się tą techniką w leczeniu histirii. Charcot uważał, że terapia przynosiła efekty już przez samo wprowadzenie w stan hipnotyczny. W toku badań Freud doszedł jednak do wniosku, że to nie sam sen powodował pozytywne wyniki leczenia. Stwierdził, że są one wynikiem przywoływania w stanie hipnozy wypartych trau-

matycznych przeżyć, które wydobywają się na powierzchnię i – przez szokowe konfrontacje – powodują wyleczenie.

Psychoanaliza

Ponieważ hipnoza to dość wymagający proces i nie każdy pacjent chciał się jej poddać, Freud szukał metody, która wywoływałaby podobną konfrontację z wypartymi przeżyciami traumatycznymi. Idealna okazała się psychoanaliza. Zrelaksowany pacjent w możliwie najwygodniejszej dla siebie pozycji oddawał się swoim myślom i skojarzeniom, o których następnie opowiadał terapeutę i w niekontrolowany sposób „snuł opowieść” o konfliktach, wspomnieniach, snach i duchowych ranach (traumach).

Ujawnione podczas sesji obawy, wyparte popędy i kryzysy duchowe pochodzą w większości z najwcześniejszego okresu dzieciństwa i – nieodreagowane – drzemią przez lata w duszy pacjenta, dokonując tam swoistego dzieła zniszczenia. Rolą terapeuty jest przetworzyć otrzymane informacje i określić zasadnicze problemy. Dzięki temu konfrontuje on z nimi pacjenta i prowadzi go do uświadomienia sobie tego, co zostało wyparte. Największy sukces osiąga się wtedy, kiedy udaje się pacjenta sprowokować do przeniesienia nieuświadomionych ran na terapeutę i tym samym odreagować je.

Freud żył w czasach, których kultura przepędniona była wyraźną pruderią mieszczańską. Temat seksualności stanowił tabu. Wyszedł więc z założenia, że wiele stanów chorobowych związanych jest ze społecznym brakiem akceptacji i tłumieniem popędów seksualnych. Świadomość, skazana na rezygnację z popędów, poszukuje bowiem dróg ujścia energii seksualnej ze strefy tabu na sposoby społecznie akceptowane – w tym celu posługuje się określoną symboliką, która sama w sobie wydaje się niewinna, w swojej istocie jest jednak poważna. Dzisiaj chyba najbardziej popularnym przykładem takich przejawów jest symbol fallusa, który Freud odnajdywał w węzłach i innych zwierzętach lub przedmiotach.

Psychologia behawioralna

W latach 30. zakwestionowano psychologię głębi ze względu na to, że dokonywane przez terapeutę interpretacje opowieści pacjentów miały zdecydowanie subiektywny charakter. Obiektywnie wymierne kryteria prezentowała psychologia behawioralna (inaczej: behawioryzm, psychologia zachowania), która zajmowała się wyłącznie badaniem i zmianą obiektywnie obserwowanego zachowania. Pojawiła się w USA, została wprowadzona przez **Burrhusa Skinera** (1904–1990) i **Johna Watsona** (1878–1958)

W swoich głównych założeniach behawioryzm odnosi się do opracowanych przez Skinera teorii uczenia się instrumentalnego w oparciu o wzmocnienia. Ta reguła była początkowo oparta na obserwacji zachowań zwierząt: zwierzę nagrodzone wykazuje pewną gotowość do wykonania polecenia, zwierzę zagrożone reaguje w jeden z trzech możliwych typów zachowań – udaje, że jest martwe, ucieka lub walczy. Istnieje jeszcze czwarty możliwy wariant. Polega na tym, że zwierzę wykorzystuje negatywne doświadczenie, aby nauczyć się czegoś nowego, co pomoże mu w przyszłości uniknąć nieprzyjemnych sytuacji.

Fakty zamiast wróżenia z fusów

To były czyste fakty, nie miały nic wspólnego ze spekulacjami psychologów głębi w kwestii ukrytych stanów duchowych (które zresztą też podane były w wątpliwość z tendencją do całkowitego zaprzeczania ich istnienia). Behawioryści dopuszczali implementację zdobytych w eksperymentach ze zwierzętami wyników badań na zachowanie człowieka. Opracowali w tym zakresie metodę terapii chorób uwarunkowanych psychicznie, posługując się ludzkimi odruchami i reakcjami w sposób analogiczny do zwierzęcego systemu kar i nagród.

Odruch wymiotny zamiast duchowego striptizu

I tak, w terapii behawioralnej, osoby uzależnionej od alkoholu nie pyta się o ciężkie dzieciństwo i stosunek do

ojca, nie zaprasza na kozetkę celem zbadania najgłębszych bolączek duszy, lecz podejmuje się próbę skorygowania jej zachowania przez prosty schemat bodziec-reakcja, a następnie skierowania na odpowiednie tory. W tym celu pacjent otrzymuje preparat, który przez okres kilku miesięcy wywołuje silny odruch wymiotny po spożyciu alkoholu. Zgodnie z teorią terapii behawioralnej radykalne środki doprowadzą do tego, że niechciany model zachowania zniknie raz na zawsze.

Krytycy behawioryzmu zauważają, że drastyczne metody działają tylko na pacjentów, których nałóg (lub określone zachowanie negatywne) nie jest rezultatem głęboko sięgających problemów psychicznych. W przeciwnym wypadku sukces terapeutyczny nie jest trwały.

Odruchy Pawłowa: czy w każdym pracowniku tkwi owczarek?

Prawdopodobnie najbardziej znanym przedstawicielem behawioryzmu jest Rosjanin [Iwan Pawłow](#) (1849–1936) – autor teorii warunkowania klasycznego. Choć początkowo prowadził on głównie eksperymenty z udziałem swoich słynnych psów, późniejsze badania z udziałem ludzi pokazują, że zdobyte doświadczenia jak najbardziej odnoszą się także do człowieka. Pawłow odkrył bardzo ciekawe prawidłowości dotyczące wzorców zachowań. Ponieważ mają one także dla nas, z perspektywy zarządzania kadrą, niezwykle znaczenie, przyjrzymy się im bliżej. Jeśli zdamy sobie bowiem sprawę, że ludzie w określonych sytuacjach reagują za pomocą ustalonych wrodzonych wzorców zachowań, będziemy w stanie w miarę dokładnie przewidzieć zachowanie osób z naszego otoczenia. To pomoże nam prognozować sukces zaplanowanych przez nas działań i uniknąć sytuacji, które mogłyby prowadzić do niechcianych, negatywnych lub konfliktowych zachowań.

Reakcja na change management (zarządzanie zmianą) – ucieczka, atak, odrętwienie.

Naczelną zasadą behawioryzmu jest rozpoznanie schematów reakcji na różnego rodzaju bodźce. Dla nas szczególnie interesujący jest wzorzec reakcji na bodźce negatywne (niebezpieczeństwo lub stres) oraz pozytywne (nagroda). Upraszczając, można stwierdzić, że osoba będąca w szoku spowodowanym zagrażającą sytuacją reaguje na jeden z trzech możliwych sposobów: ucieczką, atakiem lub odrętwieniem. Za pomocą takich prostych wzorców zachowań reaguje nie tylko większość gatunków zwierzęcych, lecz także gatunek ludzki – począwszy od człowieka pierwotnego, a skończywszy na gatunku *Homo laptop*. Przyjrzyjmy się reakcjom pracowników na zmiany wprowadzane w firmie w wyniku stosowania „change management”: ucieczka, atak lub odrętwienie to najczęstsze wzorce, według których całe działy reagują na nowe wymagania. Na którą z tych form zdecyduje się pojedyncza osoba, zależy od jej charakteru i mentalności.

Neuroza to też wyjście

Problem pojawia się, gdy dana osoba nie ma możliwości zastosowania jednego z trzech sposobów reagowania. Albo z uwagi na to, że – podobnie jak w eksperymentach ze zwierzętami – siedzi w „ciasnej klatce”, albo dlatego, iż znajduje się pod rządami niezwykle surowego szefa, który w każdej sekundzie wszystkich obserwuje i kontroluje.

Reakcja obronna kierowana jest wówczas w pewnej mierze do wewnątrz, przeciw własnemu ciału. Kto w ten sposób atakuje samego siebie, rozwija symptomy neurotyczne. Mogą się one objawiać na przykład w czynnościach przymusowych (tzw. tikach) lub chorobach psychosomatycznych.

Uwaga: Przeciążenie!

Kiedy człowiek nie może zareagować w jeden z omawianych sposobów, jego mózg włącza tzw. hamulec bezpieczeń-

stwa. Ten mechanizm obronny chroni mózg lub pozostałe części organizmu przed zagrażającym życiu uszkodzeniem. Zanim więc powodowany rozpaczą człowiek pozwoli pchnąć się w kierunku samobójstwa, lub symptomy psychosomatyczne zaczną rzeczywiście zagrażać jego życiu, mózg przejdzie w „tryb awaryjny”. Normalne wzorce reakcji zanikną i pojawią się strategie radzenia sobie ze stresem, które z punktu widzenia człowieka w neutralnej, bezstresowej atmosferze, można by określić jako w najwyższym stopniu anormalne. Taka osoba stanie się nieczuła i odporna na najgorsze okropności.

Jeśli stres utrzyma się przez dłuższy czas, opisany model reagowania utrwali się do tego stopnia, że oddzieli się od rzeczywistego, konkretnego zagrożenia. Wówczas reakcje na stres pojawią się nawet w przypadku zaistnienia błahego, abstrakcyjnego sygnału zagrożenia. Może to być słowo, dźwięk, zapach lub obraz, który przypomni konkretną sytuację zagrożenia.

Pawłow zwrócił uwagę na to zjawisko z powodu nieszczęśliwego zdarzenia, jakie miało miejsce w jego laboratorium. Psy, które podlegały eksperymentom, były trzymane w klatkach. Przepływająca w pobliżu laboratorium Newa wystąpiła z brzegów i zalała wszystkie jego pomieszczenia. Zamknięte psy udało się uratować w ostatniej sekundzie, kiedy laboratorium znajdowało się prawie w całości pod wodą, a psy pod naporem wody uderzały w sufity klatek. Mogły w każdej chwili utonąć. Śmiertelny strach tak intensywnie wyrzył się im w pamięć, że jeszcze długo po uwolnieniu przejawiały silne symptomy stresu, kiedy natrafiały nawet na nieznaczące ilości wody.

Typowe wzorce reakcji w obliczu stresu i przeciążenia

Pawłow odkrył trzy fazy reagowania w obliczu stresu i przeciążenia. Są to:

- ◆ faza ekwiwalentna,

- ◆ faza paradoksalna,
- ◆ faza ultraparadoksalna.

Faza ekwiwalentna: człowiek ulega otępieniu

Podczas tej fazy mózg reaguje w podobny sposób na wszystkie bodźce, niezależnie czy są silne czy słabe. Przykładem tego jest stan otępienia, jaki pojawia się w dłuższej utrzymujących się sytuacjach wyjątkowych, na przykład w czasie wojny, niewoli czy rozbicia statku. Jeśli osiągnięty został pewien poziom strachu, na kolejne okropności mózg reaguje otępieniem. Na przykład piloci bombowców nie okazują po pewnym czasie żadnych zmian w reakcjach uczuciowych bez względu na to, czy niosą śmierć jednemu człowiekowi, czy tysiącom ludzi.

Faza paradoksalna: eksplozja z byle powodu

Jeśli napięcie nadal wzrasta, dochodzi do pozornie paradoksalnych typów reagowania. Z jednej strony pogłębia się odwrażliwienie na cierpienie, okropności itd., z drugiej strony objawia się hiperwrażliwość na stosunkowo słabe bodźce. Utrzymujące się, trudne do zniesienia sytuacje stresowe powodują – równoległe do pojawiającego się otępienia – narastanie „konta stresu”. Później wystarczy błahy powód, aby nagromadzony ładunek eksplodował. Przykładem tego mogą być ofiary wojny, które zniosły niewyobrażalne cierpienie, doświadczyły śmierci przyjaciół i członków rodziny, być może jeszcze na własne oczy widziały, jak płonął ich dom, niszczone była egzystencja. Osoby takie często uciekają w stan apatii, który z boku może wyglądać jak uczuciowy chłód. Tracą one jednak emocjonalną kontrolę, kiedy np. nie uda im się ciasto lub komuś z bliskich zdarzyć się popełnić jakiś błahy błąd.

Faza ultraparadoksalna: wrogowie stają się przyjaciółmi

Jeśli napięcie przekracza dopuszczalny poziom, następuje całkowite załamanie wykształconego mechanizmu odruchowo-reakcyjnego. Dochodzi do tzw. zwrotu reagowania.

Pozytywne typy zachowań stają się negatywne i odwrotnie (miłość przeradza się w nienawiść itp.). W przypadku dostania się w niewolę dochodzi często do niedającego się w zasadzie wyjaśnić zjawiska bratania się zakładników z tymi, którzy ich przetrzymują. Sytuacja taka zachodzi nawet wtedy, gdy zakładnicy doznali już jakiegoś cierpienia z rąk oprawców lub gdy część z nich zginęła. Podczas wojny dochodzi niekiedy po straszliwej, przekraczającej ludzką wyobraźnię bitwie do wyglądających paradoksalnie scen pojednania pomiędzy wrogami. Żołnierze, którzy jeszcze przed chwilą walczyli do ostatniej kropli krwi, padają sobie w ramiona i dzielą się ostatnimi racjami pożywienia. W obliczu tego absolutnego przesilenia i sytuacji krytycznej przekazane w procesie wychowania system wartości, sposoby zachowań, doświadczenia strachu, agresja, wszystkie wartości moralne, religijne oraz poglądy polityczne mogą zostać wymazane z pamięci oraz zwrócone w przeciwnym kierunku.

A na koniec – depresja

Faza ultraparadoksalna kończy się depresją. Chodzi tu o obniżenie poziomu świadomości – [przejście ze świadomości aktywnej w pasywną](#). W takim stanie człowiek kontroluje się za pośrednictwem świadomości, która poddaje się wyobrażeniom przedostającym się z podświadomości. Człowiek nie kieruje swoimi myślami, to myśli kierują człowiekiem.

Wnioski dla menedżera

Biorąc pod uwagę drastyczność przedstawionych przykładów, menedżer mógłby z ulgą odetchnąć i pomyśleć: *No tak, Bogu dzięki, to nie dotyczy naszej firmy. Atmosfera w naszym przedsiębiorstwie z pewnością nie jest aż tak zła, jak ta podczas wojny. Nie ma jednak powodu, żeby się tym nie przejmować. Oczywiście, nowoczesne przedsiębiorstwo to coś całkiem innego niż obóz jeniecki.*

Przedstawione mechanizmy i wzorce zachowań funkcjonują jednak na różnych poziomach intensywności. Również współczesny człowiek, dorastający w społeczeństwie technologicznym i informacyjnym – którego nie dotyka raczej żadna z wymienionych okropności – a nawet ten, kto w swoim życiu nigdy nie zobaczy nieboszczyka, może przejawiać dokładnie te same symptomy, co osoba, która tych nieszczęść doświadczyła, tyle że na niższym poziomie doznań.

Liczy się nie dawka, ale kontekst

U osoby, która dorasta w ciepłej, czulej atmosferze, wyszukanie odpowiedniego bukietu kwiatów na imprezę urodzinową może wywołać takie same emocje, jak pełne cierpienie doświadczenia ofiar wojny domowej. W obydwu wypadkach owe przeżycia mogą stać się codziennością, która nie wzburzy życia duchowego.

Skala emocji jest w zasadzie u wszystkich ludzi taka sama. Uzależniona jest jednak od kontekstu sytuacyjnego, w którym doświadczenia miały miejsce. Decyduje on wtedy, na jakim poziomie rozpoczyna się skala.

Założmy, na przykład, że każde przeżycie grozy, każde doświadczenie strachu lub w ogóle każdy negatywny bodziec uznany byłby jako jeden punkt. Założmy dalej, że 29 punktów wyznaczałoby granicę obciążenia, które człowiek byłby w stanie znieść. W takiej sytuacji przy 30 punktach zaczęłaby się pierwsza faza blokady ochronnej, faza ekwiwalentna. Po osiągnięciu 60 punktów przechodziłaby w fazę paradoksalną, przy 90 ultraparadoksalną, aby na poziomie 100 punktów przerodzić się w depresję.

Opisany za pomocą skali punktowej i wartości granicznych obciążenia schemat jest u wszystkich ludzi podobny, zróżnicowana jest tylko intensywność doświadczonych przeżyć traumatycznych. Pojawia się zatem pytanie, gdzie zaczyna się punkt startowy. W atmosferze czułości ten próg znajduje się znacznie niżej i może zostać osiągnięty – już