



Trudne rozmowy z dyrekcją

Konflikty w pracy

część II

Złe układy ze współpracownikami potrafią zamienić nawet najbardziej ukochaną pracę w miejsce nie do zniesienia. Jeszcze trudniej jest przetrwać, kiedy nie dogadujemy się ze swoim przełożonym.

Magdalena Ludwig

Spokojnie można założyć, że każdemu przełożonemu da się coś zarzucić. Niestety bywa tak, że pewne cechy lub zachowania są mocno odczuwane przez pracowników. Zdarzają się przełożeni, którzy krzyczą na pracowników. Czasem jest to wersja nieco stonowana, ale równie nieprzyjemna: sugerowanie niekompetencji, obraźliwe uwagi, szantaże i groźby....

Dyscyplinowanie czy prześladowanie?

Nauczyciel, któremu zatargi i przykre zdarzenia w relacji z dyrektorem spędzają sen z powiek, może po pewnym czasie czuć się zmęczony i zdezorientowany. Może mu być trudno odróżnić, na ile dyrektor rzeczywiście traktuje go źle, a w jakim stopniu on sam popełnia błędy. Jak odróżnić trudną informację zwrotną od agresywnej krytyki? Gdzie przebiega granica między różnymi niełatwymi zjawiskami w relacji z dyrekcją a niszczącym mobbingiem?

Kodeks pracy definiuje mobbing jako „działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników”. W tym artykule zajmiemy się przede wszystkim zyskami ze strony przełożonych.

Informacja zwrotna dla pracownika o efektach jego działań może być bolesna. Nikt z nas nie lubi usłyszeć, że źle ocenił sytuację, niewłaściwie zareagował czy czegoś w naszej pracy zabrakło. Informacja zwrotna różni się

od zachowania nacechowanego przemocą m.in. tym, że jest oceną konkretnego działania lub działań. Informuje, jakie są konsekwencje danej decyzji lub działania nauczyciela dla szkoły, dla konkretnego dziecka itd. Może być szczegółowa i bezpośrednia. Może też przybrać formę np. negatywnej oceny pracy nauczyciela czy w skrajnych przypadkach zwolnienia go z pracy. Natomiast agresywna krytyka, jako jeden z przejawów mobbingu, polega na tym, że przełożony wykorzystuje swoją władzę nad pracownikiem, by w agresywnej formie okazać swoje emocje, które mogą, ale wcale nie muszą być związane z postępowaniem danego nauczyciela. Celem jest upokorzenie osoby i czerpanie korzyści z jej uległości. Przełożony zazwyczaj uderza w osobę jako taką, a nie poprzestaje na krytykowaniu jej pracy.

Dyrektor jako przełożony ma prawo wymagać od nauczycieli, by wypełniali jego polecenia, które mają służyć dobru szkoły i uczniów. Jest w końcu odpowiedzialny za funkcjonowanie placówki. Gdy wydaje polecenie, oczekuje że będzie ono zrealizowane, a jeśli nie, może stosować sankcje. Ale czasami okazuje się, że są one niemożliwe albo bardzo trudne do spełnienia lub formułuje je tak, że nie do końca wiadomo o co chodzi, a potem rozlicza pracownika według własnego wyobrażenia. Może kazać zrobić coś, co nie należy do zadań nauczyciela, lub w ogóle nie mówi o swoich oczekiwaniach i zakłada, że jego życzenia będą odgadywane. W konsekwencji nauczyciel czuje się prześladowany. Wadliwe polecenia mogą wynikać z tego, że dyrektor wykorzystuje swoją pozycję, by pognębić pracownika. Często jednak istnieje



prostsze wytłumaczenie: dyrektor nie jest świadomy, że jego oczekiwania w danym przypadku są nadmierne, niejasne lub nieadekwatne.

Ważne jest też, czy zachowanie dyrektora dotyczy wszystkich nauczycieli w szkole czy tylko jednego lub kilku. Jeśli dyrektor jest surowy, ale stawia te same, jasne wymagania całej grupie pracowników, to jest to zupełnie inna sytuacja niż wtedy, gdy wymagania stawia wybranym osobom, a pozostałe traktuje ulgowo. Gdy specjalne, w tym przypadku wyjątkowo złe traktowanie dotyczy grupy pracowników pewnego typu, np. tylko kobiet, młodych matek, młodych lub starszych nauczycieli itd., być może mamy do czynienia z dyskryminacją. To zjawisko o innym charakterze niż mobbing.

Mobbing czasem występuje w formie przykrych wybuchów, przed którymi truchleją pracownicy. Może też być prowadzony „w białych rękawiczkach”, gdy przełożony manipuluje uczuciami bezradnego podwładnego, jednak porusza się w granicach wyznaczonych przez prawo i przyjęte w tego typu placówkach obyczaje. Czasami dyrektor pozornie nie robi niczego złego, tylko np. tak układa godziny, że jeden z nauczycieli ma zawsze niekorzystny grafik. No i nauczyciel jest mobbingowany, chociaż wydaje się, że wszystko jest w porządku.

Skąd więc wiadomo, że dyrektor przekracza granice właściwego traktowania w miejscu pracy? Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. Gdy dokuczliwe zachowania powtarzają się często i sprawiają, że ich ofiara czuje się coraz bardziej upokorzona, bezsilna, zaczyna wątpić w swoje kompetencje i możliwości poradzenia sobie z dezaprobatą dyrektora, to prawdopodobne jest, że doświadcza mobbingu¹. Niestety, często dręczenie w miejscu pracy kończy się tym, że osoba nękana ma już dość i odchodzi sama lub poddaje się, przestaje walczyć i w końcu zostaje zwolniona.

Pobyt w pracy staje się takim obciążeniem, że odporność psychiczna i fizyczna spada, może dojść do choroby, depresji, utraty zdolności do wykonywania zawodu². Mobbing jest naprawdę poważnym zagrożeniem, a nie tylko szczególnym kolorytem danego miejsca pracy. Jeśli wystąpi, trzeba się ratować. Nie warto brać wszystkiego na siebie z nadzieją, że dzięki usilnym staraniom uda się przetrwać ciężkie chwile.



Czy mam problem z relacją z „górną”?

Pierwszy krok to ocena sytuacji. Pomocna może być odpowiedź na trzy krótkie pytania:

- Jak oceniasz swoje ogólne zadowolenie z pracy w skali od 1 (jest bardzo źle) do 10 (jest bardzo dobrze)?
- Jaki udział w tym, jak się czujesz w pracy, ma twój przełożony? Oceń w skali od 1 (prawie całe moje samopoczucie w pracy ma źródło w jego postępowaniu) do 10 (ma na to bardzo niewielki wpływ, inne czynniki są ważniejsze).
- Gdyby nagle dyrektorem została inna, życzliwa ci osoba, twoje samopoczucie w związku z pracą uległoby w skali od 1 (zdecydowanej poprawie) do 10 (nie uległoby zmianie albo pogorszyło się).

Im więcej punktów uzyskasz w tym teście, tym mniejsza szansa, że doświadczasz mobbingu. Jeśli natomiast masz bardzo niską punktację, oznacza to prawdopodobnie, że twoje relacje z dyrektorem są na tyle złe, że niekorzystnie wpływają na twoje działania i ogólną satysfakcję z pracy.

Kto tu przesadza?

W końcu dochodzisz do wniosku, że naprawdę źle czujesz się z powodu postępowania dyrektora. Jak sądzisz, czy zdaje on sobie sprawę, że jego zachowania uważasz za krzywdzące dla siebie? Czy masz pewność, że celowo sprawia ci przykrość? Niewykluczone, że dyrektor nie zdaje sobie sprawy z tego, że bierzesz krytyczne uwagi bardzo do siebie. Czasami może okazać się, że to ty masz trudność z przyjmowaniem wymagań lub ocen. Na przykład odbierasz dyrektora

Gdy uwagi dyrektora przekraczają akceptowane formy informacji zwrotnej, trzeba reagować.

¹ A. Kucharska, *Mobbing. Informator dla pracownika*, Państwowa Inspekcja Pracy, Główny Inspektorat Pracy, Warszawa 2012 oraz www.pip.gov.pl/html/pl/wydawn/pdf/mobbing.pdf.

² A. Brytek, *Fenomen mobbingu, czyli przemoc psychiczna w środowisku pracy*, Niebieska Linia nr 4/2004, www.niebieskalinia.pl.



Skąd wiadomo, że dyrektor przekracza granice właściwego traktowania nauczycieli w miejscu pracy?

jako krytycznego i naruszającego normy, a inni uważają, że postępuje raczej właściwie. Możesz wtedy zapytać zaufanego (!) kolegę z pracy, jak ocenia zachowanie dyrektora wobec ciebie. Czy poczułby się źle traktowany, gdyby był na twoim miejscu? Nasza wrażliwość na krytykę zmienia się w ciągu życia i może być wyższa gdy wokół nas dzieje się źle, jesteśmy sfrustrowani, przeciążeni.

Jeden na wszystkich czy wszyscy na jednego?

Innym ważnym krokiem jest rozpoznanie, na ile humory szefa są wymierzone w ciebie, a w jakim stopniu wynikają z jego ogólnie trudnych relacji z pracownikami. Jeśli dyrektor stosuje coś w rodzaju strategii zarządzania opartej na permanentnym kryzysie i sieje postrach wśród nauczycieli, trzeba działać zespołowo, aby postawić granice. Poszukaj innych kolegów, którzy też czują się szykanowani. Umówcie się, że razem przedstawicie swój apel o spokojne rozstrzygnięcie spraw. Rozmowa z grupą niezadowolonych pracowników przebiega inaczej niż sam na sam. Ważne, aby nie zawiązywać spisków, czyli np. skarżyć grupowo do dyrektora na krewkiego wice. Lepszy efekt da pójdzie grupą do samego agresora. Będzie to sygnał, że w razie braku zmiany razem poszukacie pomocy u wyższej instancji, ale też daje szansę na zmianę sprawcy przykrych zdarzeń, powinno też uspokoić sytuację.

Wyjść z roli

Najczęściej jednak, gdy pojawiają się pierwsze nieakceptowane przez nas zachowania, instynktownie przyjmujemy, że mogą one mieć różne źródła. Sami sprawdzamy, czy tylko my jesteśmy źle traktowani. Analizujemy, czy na pewno dobrze zrozumieliśmy przekaz i czy nie doszło do nadinterpretacji. Zakładamy, że może dyrektor miał gorszy dzień albo... kilka gorszych dni. W końcu, po przetestowaniu różnych hipotez, dochodzimy do wniosku: „jestem nękana/nękany”.

W takich sytuacjach trudno zdobyć się na odwagę i załatwić sprawę otwarcie. Wydaje się nam, że jeśli nie będziemy protestować, to szef w końcu się uspokoi, zajmie się kimś innym i jakoś przetrwamy. Być może, mówiąc żartem, są to nieładne nawyki z czasów prehistorycznych, gdy przed

niechęcią przewodnika stada nie chroniły nas żadne siły. Nie dotyczy to jednak sytuacji we współczesnej szkole. Jeśli przełożony nie kontroluje swojego zachowania wobec pracowników, to on ma problem, a my mamy prawo żądać właściwego traktowania.

Gdy uwagi dyrektora przekraczają akceptowane formy informacji zwrotnej, trzeba **reagować**. Postaw granicę przy pierwszej okazji, czyli kolejnej agresywnej wypowiedzi. Powiedz spokojnie i pewnie np. „Uraziły mnie te słowa. Widzę że jest pani/pan zdenerwowana/zdenerwowany. Potrafię wytłumaczyć moje postępowanie i przyjmuję za nie odpowiedzialność, ale może przełożymy tę rozmowę na później?”. W ten sposób sygnalizujesz gotowość do wysłuchania uwag, ale sprzeciw wobec przekraczania granic kulturalnej rozmowy.

Dbaj o to, aby ograniczyć niejednoznaczność poleceń.

Jeśli otrzymujesz niejasne sugestie, zapytaj czy dobrze rozumiesz, sparafrazuj polecenie, podsumuj to, co usłyszałeś/usłyszałaś i domagaj się potwierdzenia. To ograniczy dyrektorowi możliwość uznaniowej oceny efektów twojej pracy i da sygnał: obserwuję twoje zachowanie wobec mnie i będę się bronić.

Nie pozwól, aby zachowanie szefa wprowadzało cię w zły nastrój. Nie jest to łatwe, ale spróbuj oddzielić jego uwagi od tego, jak czujesz się w danym dniu. Najtrudniej właściwie reagować na taką przemoc w pracy, która karmi się twoim strachem. Polega to na tym, że szef cicho mruczy, a ty na podstawie jego wcześniejszego zachowania przewidujesz dalszą eskalację niezadowolenia i zaczynasz sama/sam tworzyć czarne scenariusze, niweczące twój humor i samopoczucie. Dyrektor pomruczy rano? Niech sobie mruczy. Pomruczy sobie i mu przejdzie. Uwierz w to, a potem przekonaj się w praktyce, że między jego nastrojem a twoim nie ma bezpośredniego związku. Naprawdę możesz się czuć tak jak ty chcesz. **Jeśli „mleko się wylało” i szef raz po raz odreagowuje na tobie swój zły humor, nie zachowuj się jakby nic się nie działo.** Może się wydawać, że zdecydowana reakcja czyli pokazanie, że dotknęły nas słowa dyrektora sprawią, że stanie się coś nieodwracalnego. Wiele osób boi się właśnie tego „czegoś”, co może się wydarzyć. Zareagujemy na niewłaściwe traktowanie i szef będzie musiał jakoś odnieść się do naszej reakcji. Właśnie o to chodzi. Kto znęca się nad pracownikiem, dokonuje pewnego rodzaju odczłowieczenia swojej ofiary. Udając, że nic się nie stało, wpisujesz się w to postrzeganie. Szef może dalej działać tak, jak odnosiłby się do mebla, który mu zawadza. Jeśli okażesz zdumienie, niesmak czy inną emocję, którą odczuwasz, będzie łatwiej wywołać u rozmówcy kontekst międzyludzkiej komunikacji z jej zasadami i granicami, których nie wolno przekraczać. Nawet gdybyś miała/miał stosować technikę zdartej płyty, jest to lepsze niż znoszenie przykrości w milczeniu.



Przemoc w miejscu pracy, jak wszystko co się człowiekowi przytrafia, może wywołać różną reakcję osoby, która jej podlega. Zapewne niektóre reakcje sprzyjają pogłębianiu problemu, inne są szansą na zatrzymanie tego niszczącego procesu. Pamiętajmy jednak, że jak każdej przemocy, mobbingowi jest winna wyłącznie osoba, która go stosuje i pracodawca ma obowiązek temu procederowi przeciwdziałać. Są przypadki, że agresor jest tak zaburzony lub relacje w instytucji tak napięte, że cokolwiek ofiara by nie zrobiła i tak problem będzie narastał. Jeśli próby samodzielnego załatwienia sprawy nie dają efektu, nie wahaj się prosić o pomoc innych, wejść na drogę prawną, pozyskiwać sojuszników, zgłaszać ataki do organu prowadzącego, do mediów.

Gdy dyrektor onieśmiela

Osoba czująca się niepewnie w swojej roli, przeżywająca kryzys wiary w swoje umiejętności, częściej niż ci pewni swoich kompetencji, potrzebuje być zauważona i doceniona. Chciałaby, aby inni ludzie potwierdzili jej zawodową przydatność, więc jest bardziej wrażliwa w kontaktach z dyrekcją. To sprawia, że czasami w kontaktach z przełożonym stawia się na pozycji zabiegającego, kogoś czyj los jest zależny od wyżej postawionej osoby, nawet jeśli w rzeczywistości taka relacja wcale nie istnieje.

Jeśli i ty odczuwasz czasem podobną niepewność w kontakcie z przełożonym, zastanów się nad swoimi mocnymi stronami. W jakich dziedzinach jesteś dobra/dobry, a może nawet lepsza/lepszy niż inni nauczyciele. Zapisz swoje mocne strony. Zastanów się, z czym twoja szkoła i twój dyrektor miałby kłopot, gdyby nagle ciebie zabrakło.

Czasami jesteśmy o czymś (np. o własnej wartości) przekonani w sensie intelektualnym, ale nie idą za tym odpowiednie doznania w sferze emocji. Innymi słowy wiemy, że jesteśmy ważni, ale w głębi serca w to nie wierzymy. To ćwiczenie ma pomóc nam przekonać nas samych o możliwościach, w które powątpiewamy. Kiedy zobaczysz, co jest twoją siłą jako pracownika, wracaj do tych przemyśleń w różnych sytuacjach. Większość osób czuje się niezręcznie, gdy jest okazja, by pochwalić się swoimi kompetencjami. Możesz czuć się dziwnie czy sztucznie, próbując wykonać to zadanie. Najczęściej jednak okazuje się, że coś, o czym nie jesteś być może do końca przekonana/przekonany, jest oczywiste dla tych, którzy dobrze cię znają.

Przygotuj się

Obawy w relacji z szefem częściej wynikają z wyobrażeń o tym, co przełożony może powiedzieć lub pomyśleć, niż z tego, co się faktycznie dzieje. Dlatego przestań wymyślać różne scenariusze. Kiedy dochodzi do rozmowy na kluczowe tematy, wysłuchaj szefa, a potem przedstaw

swoje zdanie lub oczekiwania. Zrób to tak, by zostawić drugiej osobie przestrzeń na zareagowanie na twoje postulaty. Rozmowy z szefem często wyglądają tak: „Byłoby świetnie, gdyby w przyszłym roku znalazło się dla mnie więcej godzin. Wiem, że mamy taką sytuację, ale trzy czwarte etatu to już nie bardzo, ponieważ...”. A dyrektor słucha, patrzy bacznie i kiwa głową w zamyśleniu. Pracownik nie dał mu szansy na odniesienie się do postawionego problemu.

A co jeśli masz wrażenie, że z inicjatywy szefa lub za jego aprobatą, częściej niż innym przypadają ci w udziale niezbyt prestiżowe i uciążliwe obowiązki? Uważam, że żarty wymyślono po to, aby bezpiecznie powiedzieć to, o czym obawialibyśmy się rozmawiać na poważnie. To rodzaj testu, na ile możemy sobie pozwolić, albo czy ludzie są gotowi na niewygodne dla nich zmiany, których pragniemy lub potrzebujemy. Swobodna konwencja jest sygnałem, że zależy nam na zachowaniu przyjaznych relacji i że w zamyśle rewolucja ma być pokojowa. Wypróbuj, czy ta taktyka sprawdza się w twoim przypadku. Pamiętaj jednak, że uśmiech ten jest przede wszystkim dla ciebie. Ma dodać ci odwagi, by poruszyć ważną sprawę, uzyskać do niej dystans, gdy czujesz, że twoi rozmówcy zasadniczo dobrze ci życzą i potrzebują jedynie przypomnienia, co uchodzi, a co nie. Ten uśmiech nie może być przykrywką dla przepraszanego tonu i pomniejszania siebie.

Jeśli żarty nie odniosą skutku, trzeba działać na poważnie. Powiedz, że ostatnio ty zajmowałaś/zajmowałeś się niepopularną czynnością i że tym razem chcesz skupić się na jakimś innym aspekcie wspólnych działań. Daj do zrozumienia, że też masz obowiązki, jak pozostali nauczyciele i ciągle wykonywanie zadań nadprogramowych utrudnia ci pełne zaangażowanie w pracę z klasą. Mów językiem bezpośrednim. Zamiast: „przydałoby się” mów: „potrzebuję”, zamiast: „wszystko wskazuje na to, że...” mów: „zauważyłam/zauważyłem, że...”. Gdy podejmujesz się zadań, zamiast: „postaram się” powiedz: „zrobię to”. Jeśli zadanie wymaga spełnienia dodatkowych, niezależnych od ciebie warunków, zaznacz to. Zrobisz wrażenie osoby konkretnej i kompetentnej, a sama/sam poczujesz się pewniej, gdy jasno określisz, do czego się zobowiązujesz, na co nie masz wpływu, w czym potrzebujesz pomocy albo jakie czynniki mogą wpłynąć na modyfikację planów.



Magdalena Ludwig

Psycholog, psychoterapeuta w poradni zdrowia psychicznego dla dzieci i młodzieży oraz w placówce opiekuńczo-wychowawczej wsparcia dziennego. Prowadziła warsztaty i szkolenia dla nauczycieli, wychowawców i pedagogów szkolnych. Członek Polskiego Towarzystwa Psychiatrycznego