



Rolą uczelni jest modelowanie adaptacyjnych relacji międzyludzkich

Z prof. Wiesławem J. Cubałą, kierownikiem Kliniki Psychiatrii Dorosłych, rozmawia lek. Janusz Springer z Wydawnictwa GUMed.

Zaprosiliśmy Pana do rozmowy na okoliczność Kampanii *Różni i Równi*, w ramach której poruszamy temat nierówności, mających podstawy m.in. w pozycji w hierarchii. Jak Pan postrzega mechanizmy zachodzące w tak zhierarchizowanej strukturze jak nasza Uczelnia?

Przede wszystkim hierarchiczność nie jest równoznaczna z autorytaryzmem, nie wyznacza – a przynajmniej nie powinna – relacji zależności. Usytuowanie w hierarchii określa natomiast gradację zadań i odpowiedzialności i nie musi wykluczać pluralizmu i otwartości na innych członków społeczności. Przy adaptacyjnym myśleniu o hierarchiczności ramy tej struktury okazują się jasne i potrzebne w nauczaniu i formowaniu studentów, a także w realizacji zadań organizacji. To, że ktoś zajmuje w hierarchii niższe stanowisko, nie oznacza, że jest lepszy lub gorszy, a jedynie, że ma inny zakres odpowiedzialności.

Czyli sugeruje Pan Profesor, że zadaniem hierarchii nie jest gradacja członków zespołu, tylko porządkowanie kierunku, w jakim płynie odpowiedzialność?

Oczywiście. I wyznaczanie, jakiego typu zadania taktyczne i strategiczne będą przydzielane poszczególnym członkom zespołu.

Nie można postrzegać hierarchii jako sprzecznej z koncepcją inkluzywności. Najkrócej mówiąc, hierarchizacja to nie segregacja.



Prof. Wiesław J. Cubała

Hierarchiczność jest potrzebna do tego, żeby organizacja dobrze funkcjonowała, ale jednocześnie siłą tej organizacji musi być inkluzywność. To ona sprawia, że jesteśmy w stanie realizować cele, które nie mają charakteru powtarzalnego, odtwórczego, lecz są innowacyjne i kreatywne. Różnorodność ludzi jest do tego niezbędnym warunkiem.

Ale wiemy, że właśnie na tym tle może dochodzić do spięć czy nadużyć, a czasem do pojawienia się zachowań o charakterze dyskryminacyjnym.

Jeśli do takich sytuacji dochodzi, to nie wynikają one z samej struktury hierarchii, lecz są przykładem naruszenia granic adaptacyjnych społecznego funkcjonowania człowieka. Wtedy organizacja taka jak nasz Uniwersytet,



kierując się ogólnymi zasadami relacji międzyludzkich, musi zareagować. Na zachowania naruszające dobra innego człowieka nie ma na uniwersytecie miejsca, bez względu na to, na jakim poziomie w hierarchii ten człowiek się znajduje – czy jest to student, czy reprezentant władz uczelni. Co do zasady, jeżeli zaczynamy stosować kategorie wykluczające, to przestajemy być uniwersytetem.

Rolą uniwersytetu jest nie tylko scholastyczna edukacja, ale też pewien sposób kształtowania myślenia młodych ludzi, po to żeby byli potem elastyczni i przygotowani do samodzielnego podejmowania decyzji w bardzo odpowiedzialnych zakresach zawodowych. Studenci powinni mieć świadomość wagi i konsekwencji swoich czynów, które wpływają na życie i zdrowie innych ludzi. Jako członkowie społeczności uniwersyteckiej możemy w wielu sytuacjach analizować, oceniać i wypowiadać się na temat ludzkich zachowań – czy są one adaptacyjne lub nieadaptacyjne, moralne czy niemoralne – ale niedopuszczalna jest ocena ludzi. Jest ogromna różnica między stwierdzeniem, że ktoś zachowuje się nieodpowiednio na ćwiczeniach, a powiedzeniem, że jest złym człowiekiem.

Klasyczny przykład sytuacji, z którą zmagamy się w dydaktyce: kiedy patrzymy na wyniki kolokwium lub egzaminu, niemal automatycznie tworzy się nam w umyśle podział na studentów „słabszych” i „mocniejszych”.

Świetny przykład.

I teraz pytanie: czy to jest tylko ocenianie wyników lub umiejętności studentów, czy już segregacja?

Niestety to drugie. I trzeba mieć tego świadomość. Tak naprawdę w takich sytuacjach powinniśmy się spłoszyć sami przed sobą. Uczymy studentów uczelni wyższej, do której jest relatywnie wysoki próg wejścia, więc nawet pomimo zróżnicowanych wyników w nauce można przyjąć, że nie ma w niej osób z przypadku. Moim zdaniem dobrze określa to angielskie powiedzenie *fit to sit* (brak przeciwwskazań do podjęcia się czegoś, np. egzaminu). Na każdym z Wydziałów GUMed progi są wysokie, jest wielu chętnych na jedno miejsce, więc można uznać, że wysiłek, jaki ci młodzi ludzie włożyli w to, by się tu znaleźć, sprawia, że są odpowiednimi osobami na odpowiednim miejscu.

A co, kiedy okazuje się, że około 70% studentów nie zdaje egzaminu z konkretnego przedmiotu?

To oznacza, że zajęcia prowadzone są nieskutecznie.

Czy nie jest to jednak sygnał, że studenci zlekceważyli egzamin albo uczyli się do innego?

To jest możliwe, ale jeśli myślimy w ten sposób, to oznacza, że zachowujemy się tak, jakby dla studentów liczył się tylko nasz



przedmiot. Zapominamy, że oni funkcjonują w bardzo złożonym „ekosystemie”. Gdyby to był wynik przypadkowej grupy osób, to w porządku, ale na uczelni nie. W takim przypadku musi pojawić się pytanie, czy jako nauczyciel byłem w stanie dokonać skutecznego transferu wiedzy, na który składa się jej przedstawienie, sprawdzenie, czy studenci ją przyswoili i czy ma ona dla nich sens. Bez tych trzech elementów nauczanie staje się bezprzedmiotowe. Jeśli zaproponuję treści, które studenci zapamiętają, ale nie złożą się im one w sensowną całość, to cała moja praca pójdzie na marne.

Rolą uczelni wyższej nie jest przekazanie studentom wszystkiego – kluczowa jest praca własna studenta. Natomiast odpowiedzialność za wskazanie, które informacje są ważne, a które mniej, stworzenie spójnej struktury wiedzy i odzwierciedlenie tego na teście leży po naszej stronie. Jeśli zdawalność jest niska, to oznacza, że zrobiliśmy to niefunkcjonalnie. To tak, jakbym oczekiwał od studentów uczenia się z doskonałego podręcznika psychofarmakologii napisanego po portugalsku. To nie byłby skuteczny transfer dla studentów, którzy nie znają języka portugalskiego i jego medycznych subtelnosci.

Jak mogą wyglądać zachowania dyskryminacyjne w badawczej lub administracyjnej sferze Uczelni i jak można im przeciwdziałać?

One nie powinny mieć miejsca, bo podstawą pracy w zespole musi być wzajemny szacunek. Zawsze powtarzam, że w pracy dobrze być miłym oraz przydatnym. Jeżeli pracownik nie jest miły, ale jest przydatny, to staje się koniecznością i zazwyczaj pracuje do momentu, kiedy przestaje być niezbędną.

Moi nauczyciele opowiadali mi o swoich nauczycielach na ówczesnej AMG. Zapamiętałem anegdoty



o wykładach lub egzaminach, na których szanowani profesorowie kwitowali studentów słowami „gówno z was będzie, a nie lekarze”, a czasem wyrzucali indeksy za okno. Ci profesorowie byli uznawani za fachowców, byli przydatni, ale z pewnością nie byli mili.

Owszem, mogli być fachowcami, ale nasuwa się pytanie o ich kompetencje dydaktyczne, które powinny być budujące dla uczestnika nauczania przed- i podyplomowego i nie kolidować z procesem formacji intelektualnej studentów. Zastanówmy się, ile zdolnych osób można potencjalnie zniechęcić z powodu takich zachowań. To jest coś, co daje do myślenia. Zachowania tego rodzaju przekraczają normatyw społeczny i nie może być na nie zgody. Bez względu na to, jak wysoko postawiony w hierarchii jest ten, kto się ich dopuszcza.

A jeżeli sprawa dotyczy pracownika, który nie wywiązuje się ze swoich zadań?

Po pierwsze, potrzebne są działania korekcyjne. Może pracownik nie rozumie celu tego zadania? Po drugie, zastanowiłbym się nad tym, jak ta sprawa się rozwijała – czy pracownik wcześniej pracował lepiej, co się z nim stało itd. Problem zazwyczaj nie bierze się znikąd.

Na studiach stykają się dwie grupy: młodzi i czasem wrażliwi studenci oraz nauczyciele, którzy często reprezentują pokolenie o innej wrażliwości i inaczej definiują to, co jest właściwe, a co naganne. Jak Uczelnia powinna reagować w takich sytuacjach?



To ważna kwestia, ponieważ do tego typu zachowań dochodzi nawet na ostatnich latach studiów. Jako uniwersytet powinniśmy przede wszystkim dyskutować oraz modelować adaptacyjne relacje międzyludzkie. Zmiana pokoleniowa, o której Pan wspomniał, jest istotna, choć nie homogenna. Poza tym należy wspomnieć jeszcze o innych możliwych płaszczyznach niezrozumienia.

Na przykład?

Musieliśmy jako Uczelnia nauczyć się współpracy ze studentami pochodzącymi z wielu kultur i środowisk, a w ramach umiędzynarodowienia zmierzaliśmy się z szeregiem subtelności we współpracy międzynarodowej na polu nauczania podyplomowego oraz badań.

Relatywizm jest zawsze zły i niemoralny, ponieważ kończy się na zachowaniach nieetycznych: segregacji w zespole i segregacji pacjentów.

Inny przykład: leczymy według zasad *evidence-based medicine* (medycyny opartej na dowodach naukowych), ale uznajemy, że są przyczyny pozamedyczne, np. o charakterze ekonomicznym, które sprawiają, że opieka nad pacjentem nie jest taka jak w innych przypadkach. Albo relatywizujemy zachowania w zespole, twierdząc, że krzyczenie wcale nie jest takie złe, bo przecież dopiero bicie liczy się jako przemoc. Oba przykłady są oczywiście niedopuszczalne. Na Uczelni możemy się przyglądać relatywizmowi jako zjawisku na zajęciach z deontologii, analizować, do czego może doprowadzić. Nie ma jednak nic bardziej nagannego niż intuicyjna segregacja ludzi. Owszem, miękkie kompetencje są ważne, umiejętności manualne są ważne, możemy ocenić, czy ktoś w zespole je ma lub nie ma. Ale to, czy ją daną osobę lubię, czy jej nie lubię, nie może mieć tu żadnego znaczenia. Rolą szefa zespołu jest to, aby dbać o dobre relacje międzyludzkie. Nie muszą to być bliskie relacje, tylko przyzwoite, koleżeńskie, a przede wszystkim mające zastosowanie do kontekstu naszego funkcjonowania w pracy, a w szczególności w Uczelni.

Kiedyś zaproponował Pan, abyśmy rozmawiali o kwestiach równościowych pod kątem cech indywidualnych



człowieka. A zatem jakie różnice między nami wpływają na nasze funkcjonowanie oraz w jakich obszarach te różnice są najbardziej wyraźne?

Uniwersytet pokazuje, jak ogromnie ważna jest psychologia różnic indywidualnych. Uczelnia jest miejscem dla każdego. Ludzie, którzy tworzą jej społeczność, są odrębnymi bytami – mają niepowtarzalne cechy, strategie myślenia i dopiero ta różnorodność pozwala im być innowacyjnymi i kreatywnymi.

Studenci i doktoranci w intuicyjny sposób uznają inkluzywność za stan naturalny dla środowiska akademickiego. To właśnie warunkuje burze mózgow, stawianie hipotez, niesztampowość, brak odtwórczości badań.

Dzięki temu młody człowiek, który jest lekarzem prowadzącym, bierze na siebie odpowiedzialność za leczenie pacjenta. W innym wypadku, jeśli miałby samodzielnie podjąć jakieś działanie lecznicze, nie byłby w stanie podjąć decyzji, potrzebowałby rewalidacji u kogoś, kto jest dla niego opiniotwórczy. Nie twierdzę, że zawsze podejmujemy dobre decyzje, ale zawsze powinniśmy starannie wykonywać swoje obowiązki i brać odpowiedzialność za to, co robimy. Podobnie jest z kwestią rzetelności naukowej. Musimy umieć wyciągać wnioski ze swoich błędów. Angielskie słowo *fail* nie oznacza tylko „ponieść porażkę”, tak naprawdę jest skrótem od *first attempt in learning* (pierwsza próba w uczeniu się).

Znany aktor Morgan Freeman powiedział niedawno, że skuteczną drogą w dążeniu do równości nie jest celebrowanie tego, co nas różni, lecz po prostu traktowanie każdego człowieka z szacunkiem.

Oczywiście. Ważne jest, aby mówić o tym z punktu widzenia kultury interakcji międzyludzkich na Uczelni. Jeśli np. obserwujemy zachowania nefunkcjonalne, to pierwszym krokiem jest ich nazwanie w sposób funkcjonalny. Problem polega na tym, że w niektórych kulturach, niestety w naszej też, łatwo jest przejść od postawy inkluzywnej do segregującej.



Jak wygląda to przejście?

Jeżeli nie przypominamy o tym, że jesteśmy bogaci wielością i różnorodnością, to może dochodzić do sytuacji, w których ktoś będzie dokonywał gradacji czy różnicowania ludzi.

Uniwersytet jest miejscem dla każdego człowieka, który wnosi wkład w jego społeczność. Moim zdaniem różnorodność oraz inkluzywność sprowadza się do tego, że na Uniwersytecie powinniśmy chcieć mieć ludzi, ponieważ każdy człowiek wnosi wkład w różnorodność. Przecież i tak mamy kryteria: wyniki z matury albo egzaminu wstępnego, praca magisterska, doktorat, habilitacja, publikacje, Impact Factor. One wpływają na hierarchię na uczelni, która przekłada się na przydział zadań organizacyjnych, badawczych lub dydaktycznych. Natomiast w momencie wejścia kandydat powinien być postrzegany po prostu jako człowiek – nic więcej, a jednocześnie aż tyle.

Serdecznie dziękuję za rozmowę. ■

grafiki – Izabela Szeibelis-Deskiewicz
fot. archiwum prywatne