

# Zwodniczy urok dychotomii. Psycholog pracy i organizacji pomiędzy teorią a praktyką

Patrycja Rudnicka\*

Instytut Psychologii, Uniwersytet Śląski, Katowice

## MISLEADING CHARM OF DICHOTOMY. WORK AND ORGANIZATION PSYCHOLOGIST BETWEEN THEORY AND PRACTICE

**Theory-practice tension which can be observed in contemporary psychology becomes a problem for work and organizational psychologists as well. For this applied discipline setting against or separating researchers and practitioners leads to dangers of irrelevant theory and invalid practice. The article deals with reasons and consequences of dichotomization of professional role of work and organizational psychologist. Then general suggestions for corrective actions and the model of professional education are presented.**

Pytanie „dokąd zmierza psychologia pracy?” wypowiedzieć można na wiele sposobów. Posługując się zwykłą intonacją pytającą wyrażamy zainteresowanie przyszłością tej dziedziny i pragniemy w rezultacie otrzymać pewien zestaw prognoz. Ten sam zestaw słów, lecz wypowiedziany z odmienną intonacją, odczytany może być jako komunikat wyrażający zaniepokojenie czy wręcz naganę. Wybierając spośród kilku potencjalnych pytań zadawanych z odmienną intonacją, będą oddalać lub zbliżać się od obiektywnego opisu warunków, które w przeciągu najbliższych lat kształtować będą charakter dyscypliny, jaką jest psychologia pracy i organizacji. Dlatego też wybieram formę neutralnego pytania, które mogłaby sformułować osoba poszukująca informacji. Równocześnie, zdaję sobie sprawę, iż nawet w tym przypadku, ewentualna prognoza zostanie poprzedzona oceną stanu aktualnego, a także przewidywanego. Widzę jednak różnicę pomiędzy oceną, która dokonana zostanie spontanicznie w oparciu o opisane i przeanalizowane zjawiska, a oceną będącą wynikiem pewnych przekonań, do

których następnie poszukiwałabym potwierdzających tezę przykładów. A niewątpliwie, w przypadku pytań, których podtekstem jest wskazywanie obszarów wymagających korekty czy też deprecjowanie, ocena taka została dokonana uprzednio.

W niniejszym artykule chciałaby przede wszystkim zwrócić uwagę na konsekwencje zdychotomizowanego opisu roli psychologa pracy. Innymi słowy, interesuje mnie to, co wydarzać się będzie pomiędzy sytuacją obecną (pytanie „jak jest?”) i sytuacją przyszłą („jak będzie?”). Jednak moim zamierzeniem nie będzie próba przewidywania globalnych trendów rozwoju dziedziny, jaką jest psychologia pracy i organizacji – wiele aspektów zachodzących zmian zostało wszakże opisanych w tomie „Perspektywy psychologii pracy” (2007) – lecz rozważania dotyczące roli zawodowej psychologa pracy i organizacji. Wraz ze zmieniającymi się warunkami otoczenia, wobec psychologów formułowane są nowe wymagania, w przywoływanym tomie pisała o tym Agata Chudzicka-Czupała (2007), jednak oprócz nich istotną staje się konieczność rozwiązania wcześniejszych problemów. Są one, między innymi, związane z rolą zawodową psychologa pracy, która ze względu na charakter podejmowanych przez niego działań posiada pewien zakres niejasności. Ponadto, podobnie jak w przypadku niemal

---

\* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Patrycja Rudnicka, Instytut Psychologii UŚl, ul. Grażyńskiego 53, 40-126 Katowice.

e-mail: patrycja.rudnicka@us.edu.pl

każdej z ról społecznych, radzić musimy sobie nie tylko z jej wewnętrznymi sprzecznościami, ale również zróżnicowanymi oczekiwaniami oraz tworzonymi w odniesieniu do tej roli stereotypami (por. Szmatka, 2007).

Poruszając się w coraz bardziej złożonej rzeczywistości społecznej i kulturowej, często dążymy do uproszczeń, koncentrując się na biegunach kontinuum opisującego dane zjawisko. Robimy to nawet wówczas, gdy wiemy, że za luksus dwukategorialnych opisów przyjdzie nam zapłacić zubożeniem i zmniejszeniem trafności opisu wybranego zjawiska. W przypadku psychologii pracy i organizacji niebezpieczna dychotomizacja opisu wiąże się z koncentracją na krańcach kontinuum, poprzez które opisywana jest rola zawodowa. Przykładem może być posługiwanie się przeciwstawnymi kategoriami takimi jak praktyk i teoretyk (ew. badacz), a następnie próba dokonywania opisu roli zawodowej poprzez wymagania i metody działania typowe dla przedstawicieli obydwu krańców. W tej sytuacji, mniej wyraziste, a wiele bardziej istotne dla funkcjonowania psychologa pracy, kwestie są pomijane, a dyskutowane są zagadnienia sprawiające czasem wrażenie „tematów zastępczych”. Niepokojące jest także posługiwanie się strategią, w której przytaczając opisy przypadków jednostkowych bądź też wyrwanych z kontekstu, dokonuje się generalizacji odnoszących się do relacji psychologa – biznes. Przy czym często zapomina się, że znajdziemy tam przedstawicieli wielu nurtów psychologii, w tym także osoby nie mające nic wspólnego z psychologią pracy i organizacji, lecz zajmujące się na przykład marketingiem (por. Żylicz i Wolniewicz, 2004). Niemniej jednak przykłady te potwierdzają, że recepcja dziedziny w społeczeństwie rządzi się specyficznymi prawami, a braki informacyjne bez trudu zapełnić można w dowolny sposób. W interesie psychologów pracy i organizacji leży więc nie tylko wykonywanie swoich działań w sposób możliwie najbardziej profesjonalny, ale także informowanie o tym otoczenia społecznego.

## **CZYM ZAJMUJE SIĘ PSYCHOLOG PRACY I ORGANIZACJI?**

Szczegółowy przegląd definicji i opracowań zajmujących się określaniem pola zainteresowań psychologii pracy i organizacji wykracza poza tematykę niniejszego artykułu, niemniej jednak, skrótkowe przedstawienie, czym i w jaki sposób zajmuje się psychologia pracy wydaje się niezbędne dla dalszych rozważań.

Psychologia pracy „stawia sobie za cel badanie i rozwiązywanie zagadnień praktycznych związanych z pracą i działalnością zawodową człowieka” (Bańka, 2002, s. 283). W innym podręczniku znajdziemy natomiast definicję, która opisuje psychologię pracy i organizacji jako zajmującą się wykorzystaniem „metod, wyników i praw psychologii w środowisku pracy” (Schultz i Schultz, 2002, s. 27). Równocześnie jednak, autorzy zwracają uwagę czytelnika na fakt, iż psychologia pracy i organizacji ma znaczenie zarówno dla funkcjonowania pracowników i pracodawców, jak również codziennego życia każdego z nas. Kanon wiedzy *European Network of Organizational and Work Psychologists* (ENOP), przytoczony w podręczniku pod redakcją Nika Chmiela (2007), także obejmuje trzy obszary: psychologię pracowników, pracy oraz organizacji. Uzupełnieniem tych opisów jest założenie prezentowane w wielotomowym kompendium z zakresu psychologii pracy i organizacji, którego autorzy podkreślają, że aby opisać tę dziedzinę konieczne jest zwrócenie uwagi nie tylko na trzy przytaczane obszary jej zainteresowania, ale także na poszczególne poziomy w obrębie każdego z nich – a więc poziom jednostek, grup i organizacji (Drenth, Thierry i Wolff, 1998). Zakres zainteresowań tej dziedziny psychologii jest więc szeroki. Opisuje ona człowieka pracującego z różnych perspektyw, czyli fizjologicznej, psychologicznej i społecznej oraz na różnych etapach jego rozwoju, a zatem przed, po i w trakcie funkcjonowania zawodowego, ale również w sytuacji braku pracy. Psychologia pracy zwraca uwagę zarówno na funkcjonowanie jednostki, jak również uwarunkowania działania struktur bardziej skomplikowanych, czyli grup oraz złożonych organizacji. Nie mniej ważna jest sama praca oraz warunki jej wykonywania, opisywane z kilku perspektyw, a mianowicie biologicznej, środowiskowej i technicznej (Bańka, 2002, s. 287–288). Już sam przegląd nazewnictwa funkcjonującego w psychologii pracy i organizacji pokazuje liczbę zadań, jakie podejmowane są przez psychologów pracy, dotyczą one projektowania pracy, doboru i selekcji zawodowej, doradztwa zawodowego, funkcjonowania organizacji na wielu poziomach, czyli na przykład selekcji i rekrutacji, treningu i coachingu, doskonalenia metod zarządzania (por. Bańka, 2002).

Psychologia pracy i organizacji funkcjonuje w określonym kontekście organizacyjnym, a przedmiot jej zainteresowań wymusza interdyscyplinarne podejście i współpracę z przedstawicielami innych dziedzin nauki i praktyki (m.in. Drenth, Thierry i Wolff, 1998). Jeśli dodamy to tego intensywne

zmiany cywilizacyjne, takie jak globalizacja, rozwój technologii, zmieniające się wzory pracy, rozwój i regres zawodów czy wręcz całych branż oraz zmieniające się wymagania rynku (Bańka, 2002; Patterson, 2001; Ratajczak, 2006), jasnym stanie się, iż psychologia pracy i organizacji jest dziedziną znajdującą się w fazie ciągłego rozwoju i poszerzania obszarów swoich zainteresowań. Ciągły rozwój wymaga, by przedstawiciele tej dziedziny nie tylko byli świadomi historii swojej dyscypliny, lecz również gotowi byli na ciągle dotrzymywanie kroku zmieniającej się rzeczywistości. Oznacza to także, że pytania o kondycję i kierunki rozwoju przedstawiciele psychologii pracy stają się coraz bardziej istotne wraz z rosnącym tempem zmian otaczającego nas świata.

## STEREOTYPY ROLI I ICH KONSEKWENCJE

Spośród wielu wymiarów, przy pomocy których opisujemy rolę zawodową psychologa pracy i organizacji chciałabym skoncentrować się na jednym wymiarze, który identyfikuję jako leżący u podłoża wątpliwości dotyczących roli zawodowej psychologa pracy oraz statusu całej tej dziedziny. Zwrócenie uwagi na niejasności i wątpliwości związane z rozdzielnym traktowaniem psychologa pracy i organizacji funkcjonującego w roli teoretyka i praktyka jest także próbą zajęcia stanowiska w dyskusji rozpisanej na głosy pozostałych autorów niniejszego tomu.

Jak pisze Augustyn Bańka (2002) sprzeczności towarzyszą psychologii pracy i organizacji od zarania istnienia tej dyscypliny. Konflikt związany jest z postrzeganiem użyteczności praktycznej, która rozumiana może być jako „uboczne skutki” poznania naukowego lub też jako wiedza odrębna od badań akademickich i ogólnych teorii. W tym drugim przypadku jest więc ściśle związana z doświadczeniami praktyki aktywnie reagującej na potrzeby płynące ze strony przyszłych odbiorców działań. Wyrazistość tych dwóch opozycyjnych modeli sprawia, że często niemal automatycznie zakładamy, że nie można funkcjonować w obydwu tych trybach jednocześnie, a separacja tych dwóch podejść wydaje się stanem naturalnym. Można podejrzewać, że u podłoża leży odwieczny konflikt zasadzający się na udowadnianiu wyższości badań podstawowych nad stosowanymi i *vice versa*. Konflikt ten wyraziście przejawia się w odniesieniu do nauk ścisłych (por. Llewellyn-Smith, 1997), niemniej jednak echa odnajdziemy także w publikacjach poświęconych psychologii (Dymkowski, 2001; Fox,

1996; Lachowicz-Tabaczek, 2001; Nęcka, 2005). Przywoływanych autorów, pomimo tego, że są reprezentantami różnych gałęzi nauki, łączy przekonanie, iż konflikt ten rozwiązany może być jedynie poprzez przejście od nacechowanego nieufnością współistnienia do współdziałania. Kooperacja jest niezbędna do sprawnego przepływu informacji i wzrostu innowacyjności, a w rezultacie poprawy jakości życia na poziomie globalnym. W przypadku dziedziny takiej jak psychologia, ujęcie zakładające separację grupy teoretyków i praktyków wydaje się być szczególnie zagrażające dla odbiorców różnorodnych usług psychologicznych. Konsekwencją separacji i niechęci jest bowiem groźba doprowadzenia do stanu, w którym koszty ponoszą obydwie strony – wyrażają się one w nieadekwatności teorii i źle funkcjonującej praktyce (por. Anderson, Herriot i Hodgkinson, 2001).

Emocje, wzbudzone gdy koncentrujemy się na skrajnych punktach kontinuum opisującego rolę zawodową psychologa pracy i organizacji, powodują również, że strony konfliktu najczęściej postrzegają swoich adwersarzy, a także siebie samych, w sposób stereotypowy, a więc uproszczony i jednowymiarowy (por. Sztompka, 2002). W ten sposób powstaje stereotyp badacza, skrajnego scjentyisty, który programowo nie wsłuchuje się w głos praktyki, a jego podstawowym celem jest osiągnięcie metodologicznej doskonałości nawet wówczas, gdy odbywa się to kosztem przydatności wyników badań. Z drugiej strony funkcjonują dwa modele: cynicznego praktyka na usługach biznesu wykorzystującego wiedzę wytworzoną przez teoretyków w sposób niecny a popłatny lub też praktyka odrzucającego<sup>1</sup> dorobek nauki akademickiej, a więc rodzaj „współczesnego dzikusa” czy też szarlatana (Fox, 1996).

Im silniejszy stereotyp tym rzadziej można znaleźć jego egzemplifikacje wśród aktywnych psychologów. Niemniej jednak, wyrazisty obraz wydaje znacznie łatwiej transmitować w przestrzeń społeczną i na tej podstawie kształtować obraz przedstawicieli dziedziny. Dlatego też dalsze rozważania proponuję rozpocząć od zastanowienia się, w jakim stopniu przywołane skrajne role wpływają obecnie na psychologię pracy i organizacji usług. Czy naprawdę rozłączne i przeciwstawne kategorie opisu powinny determinować dyskusję o przyszłości psychologii pracy?

<sup>1</sup> Poruszamy się w kręgu osób posiadających wykształcenie psychologiczne, a więc, w przypadku Polski, absolwentów studiów wyższych, którzy z pewnymi kanonami wiedzy zostali zapoznani.

Posługując się danymi sprzed ponad dekady zebranych przez Waltera C. Bormana i Genę L. Cox (1996) wśród ponad sześciuset członków Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) wyróżnić można dwa główne obszary działalności zawodowej psychologów, które przyciągają ponad 30% badanych. Są to praca na uczelni (34%) oraz praca w charakterze konsultantów organizacyjnych (37%). Co ciekawe, i godzące w stereotyp, nie są to role rozłączne – 77% spośród badanych osób pracuje zarówno jako naukowcy, jak również zajmuje się praktyką. Przy czym ponad połowa z nich poświęca jej więcej niż 10% swojej całościowej aktywności w roli psychologa pracy i organizacji. Znacznie niższe wyniki podaje natomiast Ann Howard (1990, za: Borman i Cox, 1996), według której 34% pracowników naukowych zajmuje się także szeroko rozumianym konsultingiem. Podobny obraz przedstawiciela dziedziny znajdziemy także w pisanym z perspektywy europejskiej podręczniku pod redakcją Nika Chmiela (2007, s. 39) – opisując działania psychologa pracy i organizacji wspomina on o dwóch rolach. Są to role eksperta i animatora, przy czym bardzo wyraźnie podkreślona jest konieczność łączenia tych dwóch ról, aby poziom świadczonych działań praktycznej był jak najwyższy.

### POMIĘDZY TEORIĄ A PRAKTYKĄ, CZYLI GDZIE?

Stereotyp badacza i praktyka wiąże się z przypisywaniem przedstawicielom tych dwóch grup odmiennych motywacji i podkreślanie różnic w jakości świadczonych przez nich działań oraz stosowanie kryteriów, które nie mogą być przez drugą stronę spełnione. Jest to o tyle niebezpieczne, że biorąc pod uwagę postulowany model działania psychologa, który przewiduje łączenie roli animatora i eksperta, możemy przypuszczać, że pojawiające się przed aktywnymi psychologami pracy i organizacji problemy mają znacznie bardziej złożony charakter niż te, które przypisywać możemy rolowi stereotypowym. Stąd też, raz jeszcze warto przywołać postać teoretyka reprezentującego czystą naukę, a więc niezależną od zapotrzebowania otoczenia społecznego oraz praktyka, postrzeganego jako zaprzędanego korporacji i uprawiającego niby-naukę. Próba opisu profesjonalnej roli poprzez dychotomię teoria-praktyka wydaje się prowadzić do błędnych założeń odnośnie wyższości określonych metod działania, wyrafinowania metodologicznego, czy też reguł etycznych stosowanych przez przedstawicieli obydwu obozów.

Spojrzenie na użyteczność wiedzy psychologicznej wciąż bowiem determinowane jest identyfikacją z jednym z dwóch konkurujących modeli. Pierwszy z nich zakłada oddzielne funkcjonowanie teorii i praktyki, natomiast drugi postuluje funkcjonowanie nauki w ścisłym związku z praktyką (Bańka, 1998; Fox, 1996). W odniesieniu do psychologii pracy i organizacji, będącej dziedziną stosowaną, postulaty pierwszego modelu wydają się być nieprzystawalne, co nie znaczy, że nie formułowane. Patrząc w jaki sposób przeobrażenia tej dziedziny zachodziły w USA i niektórych krajach Europy, trudno oprzeć się wrażeniu, że obecnie podobne spory toczyć się mogą na gruncie polskim, a napięcia pomiędzy badaczami i praktykami będą się nasilać (por. Bańka, 1998; Nęcka, 2005).

Przedstawiciele dziedziny tak bliskiej życia jak psychologia pracy i organizacji funkcjonujących jedynie w skrajnych rolach nie można nazwać profesjonalistami. Nie ma możliwości tworzenia dobrych koncepcji psychologii pracy i organizacji bez opuszczenia laboratorium i bez wsłuchiwania się w zmiany zachodzące w otaczającym świecie. Izolowanie się od głosu odbiorców – zarówno organizacji, jak i jednostek – wydaje się niecelowe, gdyż prowadzi do tworzenia teorii nieprzystających do świata rzeczywistego. Nie oznacza to jednak, że badacz ma stać się usługodawcą dla praktyki – byłoby to spojrzenie uproszczone i będące konsekwencją przymusu udowadniania wyższości jednego stereotypu nad drugim. Nie można także ignorować faktu, iż praktyka pozbawiona zaplecza teoretycznego nie jest w stanie spełniać swoich funkcji na odpowiednim poziomie. Cechą dobrej nauki jest bowiem zarówno możliwość wykraczania w przyszłość, jak również dobre osadzenie w rzeczywistości społecznej i spełnianie jej zapotrzebowania. Dlatego też poruszanie się jedynie w obrębie dwóch przeciwstawnych stereotypowych ról jest niewystarczające dla trafnego oddania warunków, w jakich funkcjonują przedstawiciele tej dziedziny i określanie zasad jak najlepszego w nich działania.

Współczesne wymagania społeczne i rynkowe są w stanie spełnić na odpowiednim poziomie jedynie profesjonalści – a więc osoby posiadające wiedzę w określonej dziedzinie, zdolne do refleksji oraz potrafiące na tej bazie podejmować działania praktyczne. Pisząc o procesie profesjonalizacji zawodu psychologa nie sposób zauważyć, że jedynie odrzucenie skrajności w ramach zarówno kultury psychologii naukowej i humanistycznej, pozwala na równomierny rozwój w tej roli. Profesjonalistą nie jest więc zarówno skrajny scjentyista, jak również

bezrefleksyjny praktyk-szarlatan – profesjonalistą jest ta osoba, która sprawnie potrafi połączyć mocne strony roli praktyka i badacza oraz umiejętnie kontrolować ograniczenia przez nie narzucane (por. Fox, 1996; Bańka, 1998). Postulat zbliżenia badaczy i praktyków formułowany jest od wielu lat (Bańka, 1998; Lachowicz-Tabaczek, 2001), dziwić więc może zajmowanie odmiennego stanowiska w odniesieniu do psychologii pracy i organizacji. Sama specyfika tej dziedziny powoduje, że badacze i praktycy zajmują się bardzo często podobnymi zagadnieniami lecz w odmiennych warunkach i przyjmując szerszą lub bardziej jednostkową perspektywę. Poddawanie w wątpliwość stosowalności tej dziedziny psychologii wydaje się być absurdalne. Przy czym, jak trafnie podkreśla Augustyn Bańka (1998), oznacza to nie tylko konieczność zwracania uwagi na odpowiedzialność i kompetencje osób prowadzących badania i świadczących usługi, ale też cały proces edukacji, który powinien takowych profesjonalistów przygotowywać.

Warto zaznaczyć, że problem oddzielania i antagonizowania sfery praktyki i badań nie jest endemicznym dla psychologii pracy i organizacji. Także w odniesieniu do psychologii społecznej, a więc dziedziny, która nie jest związana z konkretnym obszarem praktyki – chyba, że w ten sposób określimy całokształt funkcjonowania ludzi, formułowane są podobne postulaty. Kinga Lachowicz-Tabaczek (2001) wskazuje, że przyczyny konfliktów i nieporozumień leżą zarówno po stronie badaczy, jak i praktyków. Równocześnie, zwraca ona uwagę na aspekt często pomijany w dyskusji o relacjach pomiędzy praktykami i badaczami wskazując, że w rzeczywistości obydwie metody działania, naukowa i praktyczna poprzez opis, wyjaśnianie i przewidywanie dążą do tych samych celów lecz na zróżnicowanych pod względem szczegółowości poziomach. Rezultatem jest stan, w którym teoretykom zarzuca się zbytne wyrażanie eksperymentów, powodujące ich coraz większe oderwanie od warunków rzeczywistych, a także zmniejszoną precyzję przewidywania, a praktykom wąskość spojrzenia i nadmierne zwracanie uwagi na uwarunkowania sytuacyjne, bądź też stosowanie wiedzy zdroworozsądkowej.

W sporze o optymalny poziom szczegółowości opisu, wyjaśniania i predykcji szczególnie przewrotnie brzmią słowa Marka Adamca (1997), zwracającego uwagę, na fakt braku równorzędności teorii psychologicznych z teoriami z zakresu nauk przyrodniczych. Pomimo tego, że nie ma możliwości osiągnięcia stanu zaawansowania typowego dla nauk

ścisłych, wciąż podejmowane są próby przypisywania teoriom psychologicznym takiego właśnie, absolutnego znaczenia. Co za tym idzie, preferowane są metody działania charakterystyczne dla nauk uważanych przez badaczy za bardziej zaawansowane, chociaż nie są one wystarczające dla opisu niektórych zjawisk, którymi zajmuje się psychologia. Wśród przyczyn podążania drogą wyznaczaną paradygmatem scjentyistycznym znajdziemy zarówno dążenie do uzyskania prestiżu i potwierdzenia swojej przydatności, ale także podtrzymywanie mitu naukowości w tradycyjnym pozytywistycznym znaczeniu. Działania te są wspierane poprzez funkcjonujący system zależności związanych z finansowaniem nauki. Począwszy od znalezienia funduszy na badania, poprzez wystąpienia konferencyjne, aż do publikacji naukowych, formułuje się wobec badaczy wymagania w duchu nauk ścisłych, a oni konformistycznie na to zapotrzebowanie odpowiadają. Problem pojawia się wówczas, gdy pomimo rosnącego wyrafinowania sposobów, dzięki którym osiąga się wyniki, zmniejszają się możliwości praktycznych zastosowań prezentowanych rezultatów. Fundamentalizm metodologiczny wiąże się z przychylnością wobec wybranych metod i sposobów postępowania badaczy, a w konsekwencji sprzyja tworzeniu się dysproporcji. Dotyczą one zarówno tematyki badań, jak również hamowania rozwoju metodologii badań jakościowych (por. Bańka, 1998; Drenth i Heller, 2004).

Omawiając relację pomiędzy dwoma trybami funkcjonowania warto wskazać, że jedynie współdziałanie praktyki i sfery badawczej pozwala zapobiec niecelowym i antagonizującym próbom ustalania hierarchii ważności tych dwóch ról. Nauka nie powinna bowiem być sprowadzana jedynie do roli wspierania praktyki, bądź też weryfikowania jej osiągnięć. Podobnie praktyka nie może być traktowana jako upośledzona forma działalności, której należna jest jedynie nieufność. Praktyk znajduje się najczęściej w sytuacji, w której szereg zmiennych elementów wymaga ciągłego dookreślenia, skazany jest na wybieranie pomiędzy konkurencyjnymi teoriami i branie na siebie ryzyka, że w określonym kontekście teoria okaże się zaledwie częściowo weryfikowalna. Rozsądny praktyk ma świadomość, że nie jest w stanie opierać się jedynie na teorii, a dokładniej, że nie może ona stać się dla niego algorytmem postępowania lecz heurystyką (Dymkowski, 2001). Pomimo tego, że obydwie modele działania powinny być rozłączne, jednak powinny uwzględniać zapotrzebowania drugiej strony – a więc ponownie pojawia się argument, iż tylko działania

skoncentrowane na zaspokajaniu potrzeb obydwu stron, mają szansę przyczynić się do rozwoju dziedziny w pożądanym kierunku.

W odniesieniu do tworzenia wiedzy naukowej podział wyznaczany jedynie metodologicznym wyrażaniem rzeczywistego stanu rzeczy, o czym piszą Neil Anderson, Paul Herriot i Gerard P. Hodgkinson (2001). Autorzy prezentują model prowadzenia badań w psychologii pracy i organizacji, który zakłada równoczesne posługiwanie się dwoma wymiarami w opisie poszczególnych badań naukowych i ich rezultatów. Wymiar pierwszy opisuje rygor metodologiczny, natomiast drugi relewancję praktyczną. Dzięki zastosowaniu układu współrzędnych wyróżnione zostają cztery modele funkcjonowania: nauka popularna (niski rygor, wysoka relewancja), nauka pragmatyczna (wysoki rygor, wysoka relewancja), nauka pedantyczna (wysoki rygor, niska relewancja) oraz nauka infantylna (niski rygor, niska relewancja). W obiektywnym przeglądzie autorów znajdziemy zarówno przykłady dobrych praktyk, jak i nadużyć w każdym możliwym wariantcie postępowania, bowiem każdy z nich możemy obecnie obserwować w psychologii pracy i organizacji. Warto także zwrócić uwagę, że fragmentaryzacja badań, wyrażająca się rosnącą liczbą badań i publikacji w nurcie popularnym oraz pedantycznym, prowadzi do pogorszenia statusu dziedziny, jaką jest psychologia pracy i organizacji. Z jednej strony fragmentaryzacja powoduje nasilenie się konfliktów na linii praktycy-teoretycy, ale podstawowym niebezpieczeństwem jest pogorszenie jakości uzyskiwanych rezultatów. Zaprezentowany w artykule model idealny postuluje przyznanie prymatu nauce pragmatycznej, podkreślając przy tym rolę ośrodków uniwersyteckich, które kładą nacisk na badania stosowane oraz ośrodków komercyjnych. Współdziałanie teorii i praktyki, mające na celu tworzenie wiedzy, która spełnia zarówno wymagania artykułowane przez metodologów, jak również odpowiada na zapotrzebowanie płynące z praktyki jest jedyną możliwością zapewnienia korzyści odbiorcom usług psychologii pracy i organizacji w dobie przemian globalizacyjnych.

Inny problem dotyczy etyki działania w obydwu trybach. Jeśli nadal poruszamy się w jednym wymiarze – to przechodzenie od teorii do praktyki i przypisywanie wyższości etycznej którejkolwiek ze stron wydaje się nadużyciem. Zarówno badacze, jak i praktycy funkcjonują w warunkach, które wymagają ciągłej rewizji swoich postaw i rozwiązywania dylematów etycznych (Ratajczak, 1997).

Piszę o tym, gdyż wiedząc, że zadaniem psychologa pracy i organizacji jest oparte na wiedzy zawodowej wzmocnienie jakości funkcjonowania pracowników i efektywności organizacji (por. Anderson, Herriot i Hodgkinson, 2001), nie możemy zakładać, że psycholog będzie funkcjonował w tej roli w drodze kompromisów. Kompromis nie pozwala na skuteczne rozwiązywanie problemów, którymi ma się zajmować psycholog, standard zachowań profesjonalnych wyznaczać powinna strategia współdziałania i realizowania interesów obydwu stron (por. Kilmann i Thomas, 1977). Równocześnie jest to strategia najtrudniejsza, zakładająca konieczność ciągłego monitorowania własnej aktywności, wymagająca wysokiej świadomości etycznej oraz odwagi i konsekwencji.

### **PSYCHOLOG W BIZNESIE CZYLI GŁÓWNY PODEJRZANY**

Na zakończenie chciałabym podjąć próbę odpowiedzi na pytanie, dlaczego konflikt zaznacza się tak silnie w odniesieniu do praktyków współpracujących z biznesem? Dlaczego to właśnie oni, a nie na przykład doradcy zawodowi czy też analitycy pracy, są postaciami wzbudzającymi tak wiele kontrowersji? Zwracam przy tym uwagę, że moje rozważania, chociaż stanowią głos w dyskusji toczony wraz z pozostałymi autorami tego tomu, dotyczą jedynie przedstawicieli psychologii pracy i organizacji. W artykułach pozostałych dyskutantów znajdziemy bowiem oprócz nich także przedstawicieli innych dziedzin, na przykład psychologów zajmujących się szeroko rozumianym marketingiem (por. Górnik-Durose, Grabowski, Spendel, w niniejszym tomie).

Przede wszystkim jest to grupa wyróżniająca się i działająca ściśle w warunkach biznesowych – zatrudniana przez organizację po to, aby wspierać jej efektywność poprzez określone oddziaływania na przyszłych i obecnych pracowników. Niejawność metod oraz rezultatów, praca koncentrująca się na stymulowaniu określonych zachowań dużych grup ludzi oraz legendy związane z płacami w tej branży tworzą warunki, w których rodzić mogą się wątpliwości odnośnie jakości świadczonych przez praktyków usług. Z pewnością metody działania oraz stosowane narzędzia powinny pozostawać niedostępne dla ogółu, gdy wymaga tego sytuacja, na przykład w przypadku narzędzi i procedur stosowanych w selekcji. Warto jednak pamiętać, że specyfika pracy praktyków w organizacji sprawia, że uzyskiwane przez nich rezultaty weryfikowane są na bieżąco przez organizację – w ich interesie

leży stosowanie metod zapewniających skuteczne działanie i sprawdzonych. I tu ponownie pojawia się problem współpracy praktyki z badaczami, gdyż bez niej nie ma możliwości tworzenia metod pozwalających na opis, wyjaśnianie i predykcję rzeczywistości organizacyjnej w duchu nauki pragmatycznej. Warto także wspomnieć, że praktyk, zainteresowany popularyzacją swoich metod i narzędzi nie tylko w formie poradników, lecz solidnych publikacji o charakterze naukowym także może napotkać na przeszkody. Wśród przyczyn takiego stanu rzeczy często wskazuje się słabość metodologiczną tego typu publikacji, jednak bywa, że periodyki naukowe po prostu nie są zainteresowane głosem praktyki. Współpraca publicystyczna praktycy-badacza nie jest zjawiskiem w psychologii pracy i organizacji częstym, o czym piszą Anderson, Herriot i Hodgkinson (2001) przytaczając wyniki analizy zawartości czasopism psychologicznych z minionych dwóch dekad. Natomiast kierując swoją publikację do szerokiego grona praktyk najczęściej jest zmuszany do minimalizowania aspektów związanych z metodologią i uzasadnieniem teoretycznym opisywanych zjawisk na rzecz pisania w sposób przystępny i atrakcyjny. Tego typu problemom przeciwdziałać można jedynie w drodze współpracy pomiędzy praktykami i naukowcami i kreowania warunków do łączenia tych ról.

Wzajemna nieufność jest ściśle związana z brakiem współdziałania – w braku wiedzy o wzajemnych możliwościach i potrzebach upatrywać można trudności w zrozumieniu racji poszczególnych grup. Im częstsza i oparta na bardziej przejrzystych zasadach będzie współpraca nauki i biznesu, tym większe szanse na minimalizację nadużyć i wzajemne korzyści. Nie bez kozery autorzy większości europejskich programów finansowania badań szczególnie premiują projekty, w których dochodzi do współpracy naukowców i organizacji biznesowych, gdyż jest to jedyna szansa na wdrażanie osiągnięć nauki – czyli spełnianie postulatów istotnych dla dziedzin stosowanych.

Ubiegły wiek przyniósł specyficzne zmiany w zakresie pracy oraz relacji pomiędzy pracownikami i organizacjami. Oczywiście nie można powiedzieć, aby zmiany te dystrybuowały się globalnie i równomiernie, niemniej jednak zmiany w podejściu do roli pracy, potrzeb pracownika, a także funkcjonowania organizacji patrząc na okres czasu, którą obejmowały były szybkie i znaczące (Bańka, 2002; Ratajczak, 2006). Od czasów optymalizacji produkcji, poprzez dominację twardych metod zarządzania, doszliśmy do podejścia skoncentrowanego na

jakości życia oraz akcentującego potrzebę równowagi pomiędzy pracą i życiem. Nie zmienia to jednak faktu, że w przypadku psychologii pracy i organizacji, przez cały czas musimy spełniać postulaty zarówno korporacyjnej efektywności, jak i dbałości o dobrostan pracowników. Jak już wspominałam, psycholog nie może opowiadać się ani wyłącznie po stronie organizacji, ani też wyłącznie po stronie pracownika – jego zadaniem jest doskonalenie funkcjonowania tych dwóch bytów. Jednak funkcjonując już w określonym kontekście zawodowym może mieć trudności w trafnym rozpoznawaniu sił na niego oddziałujących i wybierania optymalnej strategii działania – tutaj jednak, upatrywać należy roli kształcenia oraz wspierania osób już funkcjonujących w roli zawodowej.

## **POTRZEBA I KONIECZNOŚĆ WSPÓŁPRACY**

Opis niedociągnięć, które obserwować możemy wśród przedstawicieli dziedziny jaką jest psychologia pracy i organizacji to najłatwiejsza część pracy. Pewnego wysiłku wymaga poszukiwanie odpowiedzi na pytanie dlaczego jest tak, a nie inaczej, natomiast największym wyzwaniem jest przewidywanie przyszłych skutków stanu obecnego i wskazywanie możliwości oddziaływania na nie.

Niewątpliwie w warstwie najslabiej artykułowanej mamy do czynienia z poważnym problemem spowodowanym statusem psychologii jako nauki. Zagadnienia te, jako wykraczające poza ramy artykułu, ale także niemożliwe do rozwiązania w drodze dyrektyw, pozwolę sobie pominąć. Skoncentruję się natomiast na rozważaniach dotyczących możliwości przezwyciężenia przywoływanych problemów. Przede wszystkim konieczne jest oddziaływanie zarówno na poziomie osób już zaangażowanych w działalność praktyczną i badawczą, niemniej jednak ważne jest odpowiednie kształcenie studentów. Grupa osób aktywnych na rynku pracy, czy to badaczy, czy też zatrudnionych w organizacji, funkcjonuje najczęściej we wzajemnej separacji, chyba, że ktoś pełni obydwie te role równocześnie. Warto zastanowić się, czy oprócz, dość ogólnych regulacji takich jak Kodeks Etyczno-Zawodowy Psychologów, mamy obecnie możliwości zarówno krzewienia dobrych praktyk, jak również zapobiegania patologiom. Śmiem twierdzić, że mechanizmy typowe dla różnego rodzaju izb zawodowych i stowarzyszeń profesjonalnych, jak dotychczas nie wykształciły się w stopniu zadowalającym.

Konsekwencje braku dialogu i współpracy to nie tylko podtrzymywanie nieprawdziwego obrazu

przedstawiciele nauki i praktyki, są one znacznie głębsze i widoczne w procesie kształcenia studentów. Założeniem studiów jest wszakże przygotowanie profesjonalistów działających w służbie społecznej. Odbywa się to poprzez stworzenie im warunków, w których będą mogli zdobyć zarówno wiedzę teoretyczną, jak też doskonalić umiejętności praktycznego jej wykorzystywania. Współdziałanie teorii i praktyki jest niezbędne, aby absolwenci potrafili trafnie rozpoznawać różnorodne sytuacje zawodowe i dokonywać słusznych wyborów odnośnie metod postępowania (por. Bańka, 1998; Hohsmand i Polkinghorne, 1992). Wymaga to włączenia do sposobów nauczania także metod aktywnych, rozwiązywania konkretnych problemów i ćwiczenia określonych zachowań. Samo zapoznanie studentów z bogatą literaturą przedmiotu może okazać się niewystarczające dla kształtowania postaw, gdyż rzeczywistość jest znacznie bardziej złożona niż schematy decyzyjne prezentowane we wiodących podręcznikach. Innym problemem jest także możliwość uzupełniania oraz utrzymywania wiedzy o charakterze deklaracyjnym nabywanej podczas studiów, która jest przecież podstawą refleksyjnego działania (Nęcka, 2005).

Kolejna kwestia dotyczy kontaktu studenta z różnego rodzaju organizacjami, z naciskiem na organizacje biznesowe – jeśli nie odbywa się on w sposób kontrolowany i zapewniający studentowi możliwość refleksji, a przede wszystkim niezależności, ponownie trudno oczekiwać jest zmian w funkcjonowaniu przyszłych pokoleń psychologów pracy i organizacji. Sformalizowanie współpracy z organizacjami w postaci zajęć praktycznych przygotowywanych i nadzorowanych przez uczelnie, propagowanie modeli dobrych praktyk i generalnie zwiększenie wzajemnych kontaktów wydaje się być jedynym rozwiązaniem.

W przypadku umacniania się rozziewu badania z praktyką dojść może do szeregu niebezpiecznych zjawisk. Z jednej strony będą one związane zarówno z wypaczeniami roli praktyków psychologii w świecie organizacji, z drugiej – z zapaścią dziedziny, która nie będzie w stanie dotrzymać kroku zmieniającej się rzeczywistości. Dlatego też konieczne jest poszukiwanie drogi, która pozwoli przedstawicielom obydwu grup osiągać cele metodami dla nich typowymi i wykorzystywać mocne strony, każdej z dwóch ról. Wymaga to podjęcia przez badaczy i praktyków konkretnych działań oraz wzięcie wspólnej odpowiedzialności za określanie warunków zastosowań teorii w praktyce. Niezbędne jest zmniejszenie nacisku na tworzenie

wyrafinowanych, ale fragmentarycznych teorii, które wyjaśniają zjawiska wyrwane z naturalnego kontekstu i nie uwzględniają rzeczywistych związków między nimi. Konieczne jest wsłuchiwanie się w głos praktyki, ale także nauki – bywa, że możliwości praktycznego zastosowania rezultatów badań pojawiają się dopiero po pewnym czasie, zdarza się, że na podstawie działań praktyków można doskonalić teorię (por. m.in. Lachowicz-Tabaczek, 2001). Proces kształcenia powinien umożliwiać osobom, które decydują się na ściśle związaną z praktyką ścieżkę kariery, zdobycie takiego poziomu wiedzy ogólnej oraz znajomości metod badawczych i wiedzy o etycznych aspektach pracy w tym zawodzie, aby rzeczywiście mogły one stać się niezależnymi praktykami i profesjonalistami. Jednak bez stworzenia projektu roli zawodowej wykraczającego poza dychotomię praktyk-teoretyk oraz świadomego i obiektywnego spojrzenia na uwarunkowania wykonywania tej roli, trudno liczyć na zmiany i polepszenie funkcjonowania psychologii pracy, a przede wszystkim jej recepcji społecznej.

## LITERATURA

- Adamiec, M. (1997). Wiedza psychologiczna – ukryta etyka. W: Z. Ratajczak i Z. Spindel (red.), *Psychologia. Badania i aplikacje. Tom I: Świadomość etyczna psychologów. Szkice z pogranicza psychologii i etyki* (s. 94–106). Katowice: Wydawnictwo UŚ.
- Anderson, N., Herriot, P. i Hodgkinson, P. G. (2001). The practitioner-researcher divide in Industrial, Work and Organisational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here? *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 74, 391–411.
- Bańka, A. (1998). Ranga i perspektywy rozwoju badań naukowych z psychologii stosowanej na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. W: M. Kocójowa (red.), *Rozwój badań naukowych na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego* [wersja elektroniczna]. Kraków: Wydawnictwo UJ. Ostatni dostęp 28. października 2007 r. pod adresem <http://www.filg.uj.edu.pl/miks/elekwyd/banka/>
- Bańka, A. (red.). (2002). Działalność zawodowa i publiczna. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom III: Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej* (s. 281–440). Gdańsk: GWP.
- Borman, W.C., Cox, G.L. (1996). *Who's doing what: Patterns in the practice of I/O psychology. The industrial-organizational psychologist*, April 1996. Ostatni dostęp 28. października 2007 r. pod adresem <http://www.siop.org/tip/backissues/tipapr96/borman.aspx>.
- Chmiel, N. (2007). *Psychologia pracy i organizacji*. Gdańsk: GWP.
- Chudzicka-Czupala, A. (2007). Nowe zadania dla psychologa pracy wobec przemian społeczno-kulturowych w środowisku pracy. W: M. Górnik-Durose i B. Kożusznik (red.),



- Perspektywy psychologii pracy* (s. 304–321). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Drenth, P.J.D., Heller, F. (2004). The dangers of resource myopia in work and organisational psychology: A plea for broadening and integration. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 4, 599–613.
- Drenth, P.J.D., Thierry, H., Wolff, C.J. (red.). (1998). *Introduction to work and organizational psychology*. Hove: Psychology Press Ltd.
- Dymkowski, M. (2001). Uwagi o kłopotach praktyka odwołującego się do psychologii społecznej. W: K. Lachowicz-Tabaczek (red.), *Psychologia społeczna w zastosowaniach* (s. 31–40). Wrocław: Atla 2.
- Fox, R. E. (1996). Charlatanism, scientism, and psychology's social contract. *American Psychologist*, 8, 777–784.
- Górnik-Durose, M. (2008). Sługa dwóch panów, czyli komu i do czego potrzebna jest psychologia w biznesie. *Czasopismo Psychologiczne*, 14, 1, 19–27.
- Górnik-Durose, M., Kozusznik, B. (red.). (2007). *Perspektywy psychologii pracy*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Grabowski, D. (2008). Etyki ponowoczesności a przyszłość psychologii pracy. *Czasopismo Psychologiczne*, 14, 1, 49–60.
- Hohsmand L.T., Polkinghorne D. E. (1992). Redefining the science-practice relationship and professional training. *American Psychologist*, 1, 55–66.
- Howard, A. (1990). *The multiple facets of industrial-organizational psychology*. Arlington Heights, IL: Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Kilmann, R.H., Thomas, K.W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "mode" instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37, 2, 309–325.
- Lachowicz-Tabaczek, K. (2001). Jak korzystać z dorobku psychologii społecznej. Od teorii do praktyki. W: K. Lachowicz-Tabaczek (red.), *Psychologia społeczna w zastosowaniach* (s. 17–30). Wrocław: Atla 2.
- Llewellyn-Smith, C.H. (1998). *Jakie są korzyści z badań podstawowych?* Ostatni dostęp 28. października 2007 r. pod adresem [http://www.fuw.edu.pl/~ajduk/Public/bs\\_1.html](http://www.fuw.edu.pl/~ajduk/Public/bs_1.html)
- Nęcka, E. (2005). Czy psychologia przetrwa do 2026 roku. *Charaktery*, 11, 44–47.
- Patterson, F. (2001). Developments in work psychology: Emerging issues and future trends. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 381–190.
- Ratajczak, Z. (1997). Pokusy i pułapki moralne w działalności naukowej psychologów. W: Z. Ratajczak i Z. Spindel (red.), *Psychologia. Badania i aplikacje. Tom I: Świadomość etyczna psychologów. Szkice z pogranicza psychologii i etyki* (s. 10–20). Katowice: Wydawnictwo UŚ.
- Ratajczak, Z. (2006). Psychologiczne aspekty funkcjonowania współczesnych organizacji. W: Z. Ratajczak, E. Turska, A. Bańka (red.), *Współczesna psychologia pracy i organizacji: wybrane zagadnienia* (s. 9–58). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Schultz, D.P., Schultz, S.E. (2002). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: PWN.
- Spindel, Z. (2008). Psychologia pracy jako paliatyw?! Kilka uwag na marginesie dyskusji o perspektywach psychologii pracy. *Czasopismo Psychologiczne*, 14, 1, 7–18.
- Szmatka, J. (2007). *Małe struktury społeczne*. Warszawa: PWN.
- Sztompka, P. (2002). *Socjologia*. Kraków: Znak.
- Żylicz, P. O., Wolniewicz, J. (2004). Psycholog w trudnym świecie biznesu. W: J. Brzeziński i M. Toeplitz-Winiewska (red.), *Praktyka psychologiczna w świetle standardów etycznych* (s. 179–199). Warszawa: Wydawnictwo SWPS „Academica”.