

Marta Lewandowska i Lena Rogowska-Lewandowska

Fundacja Kultury Dialogu

**Organizacja gotowa na
komunikację jako organizacja
przeciwdziałająca wypaleniu**

Kiedy zaczęłam prowadzić warsztaty dotyczące przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu, zdziwiło mnie, jak bardzo znajome wątki pojawiały się w ostatniej części warsztatów, poświęconej wypracowywaniu rekomendacji. Osoby uczestniczące w warsztatach tworzyły rekomendacje dotyczące zmian w procedurach lub zwyczajach organizacyjnych, które pomogłyby im się nie wypalać. Były one bliźniaczo podobne do rekomendacji zbieranych po warsztatach dotyczących przeciwdziałania dyskryminacji, mobbingowi, molestowaniu, budowania kultury informacji zwrotnej czy pracy z konfliktami. A zatem pojawiało się wśród nich m.in. równe traktowanie wszystkich osób pracujących, rozmawianie w zespole o rzeczach ważnych, uwspólnianie rozumienia zasad kultury organizacyjnej, budowanie kultury informacji zwrotnej, wprowadzenie kanałów zgłaszania trudności i nieprawidłowości, możliwość mediacji, kiedy pojawiają się różne trudne sytuacje, a także dbanie, by podczas spotkań każda osoba czuła się włączona.

Co może nam to powiedzieć o zagadnieniu wypalenia? Otóż wypalenie jest problemem organizacyjnym¹⁷, nie problemem jednostek. To sposób organizacji pracy, a także kontekst, w jakim ta praca jest zanurzona sprawiają, że osoby pracujące są lub nie są podatne na wypalenie. Wypalenia zawodowego nie da się oddzielić od

17 Moss, J. (2019). Burnout Is About Your Workplace, Not Your People, *Harvard Business Review*, <http://surl.li/stixo> [Dostęp: 23.01.2023].

innych czynników sprawiających, że praca nie daje satysfakcji ani poczucia sensu, stresuje, budzi lęki.

Doświadczenie pracy z zespołami, praca coachingowa i superwizyjna, jak również osobiste doświadczenie działania w organizacji pozarządowej sprawiają, że patrzę na *wypalenie zawodowe jako na konsekwencję współczesnych kultur organizacyjnych* – które w Polsce, również w organizacjach pozarządowych, kształtuje m.in. patriarchat, kapitalizm, doświadczenie niepewności jutra, duży dystans władzy, komunikacja nie wprost.

Ponieważ jest to problem organizacyjny, ciężar przeciwdziałania mu powinien spoczywać na organizacji, a nie na jej poszczególnych członkach czy pracownikach. W poniższym tekście opowiem o kilku elementach budowania kultury otwartej komunikacji w organizacji jako okazji do tworzenia bezpiecznego środowiska pracy, tj. bez (samo)wyzysku i bez (auto)przemocy. W takim ujęciu przeciwdziałanie wypaleniu idzie w parze ze wzmacnianiem kompetencji komunikacyjnych osób związanych z organizacją czy grupą, oraz z przeciwdziałaniem nierównemu traktowaniu, molestowaniu i mobbingowi.

Podobnie jak w przypadku nierównego traktowania czy mobbingu, same kompetencje komunikacyjne nie wystarczą do budowania środowiska ograniczającego wypalenie. Budowanie kultury otwartej komunikacji to dużo więcej niż samo wzmacnianie kompetencji komunikacyjnych osób pracujących.

Umiejętność nazywania obserwacji, odróżniania obserwacji od interpretacji, nazywanie uczuć i potrzeb, wyrażanie prośb, dawanie informacji zwrotnej, która jest zaproszeniem do rozmowy – wszystko to traktuję jak nasiona. Żeby mogły rosnąć, potrzebny jest odpowiedni grunt. Tym gruntem jest kultura wewnętrzna organizacji, której doświadczają osoby w nią zaangażowane. Spośród wielu elementów składających się na tę kulturę przyjrzymy się w szczególności empatii, wstydom i poczuciu bezpieczeństwa psychologicznego. To właśnie one mogą być gwarancją rozkwitu i owocnych zbiorów związanych z otwartą komunikacją w zespole. Ale zanim zajmiemy się tu kulturą wewnętrzną organizacji, należy najpierw przyjrzeć się szerszemu obrazowi, tj. współczesnemu kontekstowi społecznemu.

WELLNESS I PORADNIKI

Poradniki dotyczące wypalenia skupiają się zazwyczaj na rzeczach, na które masz wpływ. Mówią, co możesz zrobić, żeby wypalenia nie doświadczyć albo z wypalenia wyjść. Pokazują jak jeść, oddychać, pracować, ruszać się, spać, rozmawiać z bliskimi. Jedz zdrowo, ćwicz jogę, medytuj, biegaj i spaceruj – to pochodzące z nich rekomendacje.

O ile nie mam wątpliwości, że wszystkie te działania mają wpływ na dobrostan, to skupianie uwagi tylko na rzeczach, na które mamy wpływ, może prowadzić do przecenienia bardziej podstawowych i niezależnych od nas przyczyn wypalenia. Takie ustawienie perspektywy może też sprawić, że osoby doświadczające tego problemu będą interpretować go jako konsekwencję własnej nieudolności: źle jem, nieprawidłowo oddycham, źle pracuję i źle się ruszam, śpię nie tak i dlatego się wypalam.

Badanie wpływu tego rodzaju aktywności – *wellness* – na dobrostan osób pracujących i redukcję symptomów wypalenia przeprowadziła w 2019 roku Harvard Medical School¹⁸. Okazało się, że uczestnictwo w zajęciach z jogi i innych aktywności fizycznych, medytacji czy w warsztatach poświęconych zdrowemu żywieniu, a także w zajęciach z technik redukcji stresu, nie miało znaczącego wpływu na redukcję symptomów wypalenia zawodowego i na przeciwdziałanie wypaleniu personelu medycznego.

Zachęcanie osób zagrożonych wypaleniem do uczestniczenia w różnych dodatkowych „odstresowujących” aktywnościach może być przeciwnie skuteczne: przekłada ciężar rozwiązania problemu organizacyjnego na ramiona jednostki. Ten sposób ramowania problemu dbania o siebie może sprawiać, że osoby uczestniczące w tego rodzaju aktywnościach mogą przyjmować, że istnieje zależność między wypaleniem a brakiem umiejętności radzenia sobie ze stresem i stresorami. Natomiast działania typu *wellness* mogą być pomocne, ale tylko wtedy, kiedy będzie im towarzyszyła **możliwość otwierania rozmowy o przyczynach wypalenia i możliwość**

18 Song, Z., Baicker, K. (2019). Effect of a Workplace Wellness Program on Employee Health and Economic Outcomes: A Randomized Clinical Trial. *JAMA* 321(15):1491–1501, <http://surl.li/stixy>. [Dostęp: 15.04.2023].

wprowadzania zmian w środowisku pracy i kulturze organizacyjnej. Ważne, by skupiając się na rzeczach, na które mamy wpływ, nie tracić z oczu szerszego kontekstu. Problemem nie jest moja nieudolność w radzeniu sobie ze stresem, lecz to, jak wygląda moje środowisko pracy i współczesny świat.

Mówi się o grupach osób szczególnie podatnych na wypalenie. Na przykład wiele badań nad wypaleniem pokazuje, że doświadczają go częściej kobiety częściej niż mężczyźni¹⁹. Dzieje się tak mimo tego, że to kobiety częściej podejmują świadome wysiłki, żeby wypaleniu przeciwdziałać²⁰, np. praktykują jogę, jedzą zdrowo, medytują, ćwiczą. Ważne jest to, że są one szczególnie podatne na wypalenie nie ze względu na wewnętrzną budowę emocjonalną, ale na wpływ zjawisk, których doświadczają częściej od mężczyzn²¹: stereotypów, uprzedzeń, wynikających z nich oczekiwań, mikronierówności, nierównego traktowania, szklanego sufitu, *gaslightingu*, niewspółmiernego obciążenia obowiązkami domowymi oraz wielu innych. Kontekst społeczny sprawia, że pomimo kompetencji i podejmowanych wysiłków może być im trudniej osiągać zakładane cele.

WYUCZONA BEZRADNOŚĆ

Podobnie bardziej zagrożone wypaleniem mogą być inne grupy mniejszościowe. Badania pokazują, że zagrożenie wypaleniem dotyczy też tzw. zawodów służebnych²², tj. personelu medycznego, osób pracujących w sektorze edukacji, pomocy społecznej, osoby aktywistyczne i działające społecznie. Są to obszary, w których działamy na rzecz innych ludzi i niezależnie od dobrych chęci i kompetencji może być w nich trudno o poczucie sprawstwa. Jednocześnie osoby wykonujące te zawody często uczestniczą, towarzyszą lub mają wiedzę o sytuacjach związanych z cierpieniem, krzywdą, niesprawiedliwością, bezradnością. Wypalenie występuje tu nie z powodu

19 Zob. m. in.: Saad, L., Agrawal, S., Wigert, B. (2021). *Gender Gap in Worker Burnout Widened Amid the Pandemic*. Gallup, <http://surl.li/stiyy>, <http://surl.li/qfikp> [Dostęp 15.04.2023].

20 Burns, T., Huang, J., Krivkovich, A., Rambachan, I., Trkulja, T., and Lareina Yee, Women Do More to Fight Burnout — and It's Burning Them Out, Harvard Business Review, 2021,] <http://surl.li/stizh> [dostęp 15.03.2023].

21 Nagoski, E., Nagoski, A. (2020). Wypalenie. *Jak wyrwać się z błędnego koła stresu*, Czarna Owca, Warszawa.

22 Zbyrad T. (2017). Ryzyko wypalenia zawodowego pracowników służb społecznych. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio J – Paedagogia-Psychologia*.

braku kompetencji do osiągnięcia celu, ale jest efektem nieotrzymywania spodziewanych nagród, takich jak satysfakcja, poczucie wpływu, docenienie.

Jeżeli pomimo podejmowanych wysiłków moja własna sytuacja lub sytuacja osób na rzecz których działam nie poprawia się, istnieje ryzyko, że przestanę podejmować wysiłki. Jest to mechanizm, który leży u podstawy zjawiska wyuczonej bezradności – przekonania jednostki o tym, że nie ma związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy podejmowanymi działaniami a ich rezultatem. Wypalenie zawodowe ma z tym nim wiele wspólnego. Badając wyuczoną bezradność zauważono, że efekty wyuczonej bezradności znikają, jeśli osoby uczestniczące w eksperymencie, który zakończył się dla nich niepowodzeniem usłyszą, że sytuacja była w nim od początku tak ustawiona, by nie mieli szans na wygraną²³. Dlaczego to może być ważne? Zazwyczaj mówiąc o zdrowiu psychicznym podkreśla się wagę skupiania się na rzeczach, na które mamy wpływ. Tymczasem paradoksalnie, zauważenie, że nie tylko ode mnie zależy wygrana, że „gra jest ustawiona”, może dać mi poczucie ulgi.

Wiele osób z organizacji pozarządowych, z którymi pracowałam, miało założenie (szczególnie na początku pracy w organizacji), że to jest „dobry” świat. Że to bezpieczne miejsce, gdzie stereotypy i uprzedzenia nie mają wpływu np. na decyzje o zakresie zadań czy wynagrodzeniu. Warto jednak pamiętać, że nierówności reprodukują się i prawdopodobne jest, że tu także pojawi się dyskryminacja. Organizacja, która w swoich działaniach odwołuje się do równości, troski, godności czy sprawiedliwości sama nie jest z automatu odporna na naruszenia tych wartości we własnym środowisku pracy. Działania oparte na silnych przekonaniach, związane z realizacją misji i pasji koncentrują uwagę na tym, co chcemy zmienić, poprawić i ulepszyć w naszym otoczeniu. Często jednak brakuje w nich refleksji nad tym, co dzieje się w samej organizacji. Jak działamy, jakie mamy relacje, jak się komunikujemy, czego doświadczają osoby pracujące z nami. Przekłada się to na brak spójności pomiędzy tym, czego doświadczają ludzie korzystający z działań organizacji i tym, czego doświadczają osoby działające w tej organizacji. Naruszenie wartości związanych z pełnioną misją wewnątrz organizacji, w zespole, może być trudniejsze do zauważenia niż gdyby dotyczyło osób korzystających z jej działań.

23 Seligman, M. E. P. (1991). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. Knopf, New York.

Niezależnie od moich kompetencji i intencji, działając w organizacji pozarządowej mogę doświadczać nierównego traktowania i traktować ludzi nierówno, mogę grać w “ustawionej grze”. Dlatego ważny jest nawyk uważnej obserwacji siebie i innych, zwracania uwagi na emocje i potrzeby (to się nazywa empatia), a następnie nazywania tego, co widzę, i rozmowy o tym, jak to widzą inni (to się nazywa komunikacja). Żeby można było zauważać emocje i potrzeby, a następnie je nazywać i o nich rozmawiać, potrzebne jest poczucie bezpieczeństwa psychologicznego.

EMPATIA

Po doświadczeniach pandemii, które skutkowały podwyższonym poziomem stresu, lęków i wypalenia u osób pracujących, bardzo wielu badaczy w poszukiwaniu odpowiedzi na te problemy zwróciło się w stronę empatii. Empatyczna kadra zarządzająca to szansa na więcej zaangażowania, mniej dyskryminacji, lepszy *work-life balance* i mniej wypalenia.

Empatia często mylona jest z altruizmem i anielską dobrocią wobec innych, i często też z tego powodu jest odrzucana – „to nie dla mnie”. Badania nad empatią pokazują jednak coś przeciwnego: empatia polega na tym, by najpierw zająć się sobą. To przede wszystkim świadomość własnych uczuć i potrzeb. Tylko wtedy, kiedy mam jasność tego, co dzieje się we mnie, mogę się bezpiecznie dla mnie samej czy samego zajmować tym, co dzieje się w innych. W kontekście wypalenia empatia daje mi supermoc zauważania u siebie jego pierwszych oznak. Dzięki temu mogę szybciej zareagować, dając sobie więcej tego, czego potrzebuję.

Empatia jest jak mięsień. Można ją wzmacniać poprzez praktykę. Pierwszy krok do wzmocnienia empatii to przyglądanie się swoim uczuciom i potrzebom²⁴. Kiedy jestem w kontakcie ze sobą, jest mi łatwiej być w kontakcie z innymi, łatwiej jest mi z nimi rozmawiać, tj. nazywać to, czego doświadczam i pytać, jak to wygląda z ich punktu widzenia. Praktykowanie empatii pomaga poznać swój wewnętrzny system ostrzegawczy, widzieć jaśniej swoje potrzeby i to, co jest w danej chwili najważniejsze, a następnie podejmować działania, które zaspokoją nasze potrzeby.

²⁴ Pomocne są w tym listy uczuć i potrzeb, zob. np. <https://www.empathicway.pl/do-pobrania/>



Praktykowanie empatii dla siebie i dla innych jest bardzo ważnym elementem wzmacniającym odporność na wypalenie²⁵.

Empatia to także akceptowanie wszystkich uczuć, które się pojawiają we mnie. Empatyczna komunikacja leży u podstaw Porozumienia bez Przemocy (*Nonviolent Communication, NVC*), metody opisanej przez Marshalla Rosenberga, a następnie rozwijanej przez wiele badaczek i badaczy²⁶. To sposób myślenia i mówienia, który skupia się na uczuciach i potrzebach. Tłumaczy język oceniania, diagnozowania, winy i kary na język uczuć i potrzeb. Porozumienie bez Przemocy użyteczne jest zarówno w sferze prywatnej, jak i zawodowej. NVC traktuje emocje jak drogie

25 Wacker, R., & Dziobek, I. (2018). Preventing empathic distress and social stressors at work through nonviolent communication training: A field study with health professionals. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 141–150.

26 Rosenberg, M. B. (2022). *Porozumienie bez przemocy. O języku życia*, wyd. Czarna Owca, Warszawa 2020; Rosenberg, M. B. (2022). *To, co powiesz może zmienić świat. O języku pokoju w świecie konfliktów*. Czarna Owca, Warszawa.

kierunkowskazy. Złość, wstyd, poczucie winy – emocje, które we współczesnej kulturze często traktowane są jako coś, co nie powinno się nam przydarzać, a jeśli się przydarza, to nie powinno być pokazywane – w Porozumieniu bez Przemocy pokazują drogę do zaspokojenia potrzeb i zadbania o siebie. Empatia dla siebie to przyglądanie się swoim uczuciom, akceptowanie ich i uczenie się od nich.

Aukje Nuta, duńska badaczka zajmująca się wypaleniem zawodowym, zauważyła jak wiele wspólnego z wypaleniem ma doświadczanie wstydu. Według niej doświadczanie wstydu w pracy potęguje stres, sprzyja długotrwałym konfliktom między współpracownikami i jest jedną z głównych przyczyn wypalenia²⁷. Wstyd prowadzi do wypalenia nie dlatego, że jako emocja jest destrukcyjna. Destrukcyjne jest to, co nauczyliśmy się robić ze wstydem: nie przyznawać się do niego i ukrywać go. Dlatego tak ważna jest umiejętność rozpoznawania, akceptowania i transformowania wstydu. Obawa przed wstydem powstrzymuje ludzi przed działaniem, zadawaniem pytań i proszeniem o informację zwrotną. Podobnie o wstydzie piszą Liv Larsson²⁸, szwedzka mediatorka i edukatorka, autorka ponad 20 książek, oraz Brene Brown²⁹, amerykańska badaczka, psycholożka. Obie autorki łączą przeżywanie wstydu z potrzebą więzi, przynależności, akceptacji. Widzą wstyd jako lęk przed zerwaniem poczucia więzi. W przyglądaniu się wstydtowi dostrzegają szansę na otwartą, pogłębioną komunikację. Jednak to, jak na co dzień traktujemy wstyd i do czego używamy wstydu mówi nam dużo o tych elementach kultury współczesnej, które utrudniają otwartą komunikację.

Wstyd sprawia, że rozmowy w pracy często nie są szczerze. Osoby podczas moich warsztatów opowiadają o trudnościach, z którymi się samotnie borykają – samotnie, bo nie widzą możliwości przyznania się do słabości. Osobom pracującym trudno jest ujawniać własne niedociągnięcia, trudności, wątpliwości. Prowadzone w pracy rozmowy, w których jedna ze stron albo obie strony nie są w stanie mówić szczerze,

27 Nauta, A. (2022). Schaamte als krachtbron voor het betere werk. *Tijdschrift Andersland* 4, 82-91, 2022
<http://surl.li/stizw>, [Dostęp: 06.03.2024]

28 Larsson, L. (2020). *Wstyd, złość i poczucie winy – dzwonki alarmowe. Odczytywanie i transformacja trudnych uczuć z perspektywy Porozumienia bez Przemocy*. Fundacja Miejsce Ludzi, Poznań.

29 Brown, B. (2013). *Z wielką odwagą. Jak odwaga bycia wrażliwym zmienia to, jak żyjemy i kochamy, jakimi rodzicami i liderami jesteśmy*. Laurum, Warszawa.

nie rozwiązują realnych problemów, a jeśli znajdują rozwiązania, są one często powierzchowne, nie trafiają w sedno wyzwania.

BEZPIECZEŃSTWO PSYCHOLOGICZNE

Jeśli któraś z osób czytających ten tekst ma doświadczenie bycia w jednym miejscu pracy otwartą, szczerą, mówienia „prosto z mostu”, a po zmianie miejsca pracy z niezrozumiałych przyczyn otwartość i szczerłość gdzieś zniknęły, a słowa więzły w gardle, zapewne oznacza to doświadczanie w tych miejscach pracy różnych poziomów tzw. bezpieczeństwa psychologicznego. Ponieważ jest ono częścią kultury wewnętrznej organizacji, oddziałuje na poszczególne osoby tworząc trudno dostrzegalną sieć norm, czyli tego co wolno, czego nie wolno, co jest pożądane, a czego należy unikać. **Bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji to dzielone przez osoby z zespołu poczucie, że możemy podejmować ryzyko, wyrażać przekonania i obawy, zadawać pytania, mówić o błędach i że możemy to wszystko mówić bez lęku przed negatywnymi konsekwencjami**³⁰.

Podjmując się świadomie pracy nad tym obszarem działania organizacji warto pamiętać o mitach, potocznych przekonaniach związanych z bezpieczeństwem psychologicznym. Tak długo, jak pozostają one nieuświadomione i nienazwane, tak długo mogą utrudniać realne porozumienie. Często spotykanym mitem dotyczącym bezpieczeństwa psychologicznego jest to, że „chodzi o to, żebyśmy byli zawsze dla siebie mili”. Takie nastawienie może utrudniać dawanie informacji zwrotnej lub reagowanie na przekraczanie granic.

„W bezpiecznym psychologicznie środowisku zawsze będziesz się czuć komfortowo” – to kolejny rozpowszechniony mit. Nie zawsze będzie miło i nie zawsze będziemy czuć się komfortowo. Szczerłość i otwarta komunikacja, które służą budowaniu bezpieczeństwa psychologicznego będą czasem wywoływały trudne emocje. Szczególnie wtedy, kiedy jako zespół uczymy się tej formy komunikowania.

30 Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley

Czym mniej jest bezpieczeństwa psychologicznego w danej organizacji, tym więcej lęku, wstydu, poczucia winy i złości doświadczają osoby w niej pracujące. Jako pierwsza pojęciem bezpieczeństwa psychologicznego w kontekście funkcjonowania zespołów zajęła się profesorka Harvard Business School, Amy Edmondson, autorka książki „Fearless Organisation” („Nieustraszona organizacja”). Prowadząc badania do doktoratu naukowczyni przyglądała się efektywności zespołów medycznych. Korzystała z modeli, które zakładały, że efektywniejsze zespoły popełniają mniej błędów. W toku badań kolejne dane potwierdziły, że zależność jest dokładnie odwrotna: zespoły najbardziej efektywne to te, w których ujawniono najwięcej popełnionych błędów. Głębsze badania pozwoliły zrozumieć, że kwestią kluczową było nie samo popełnianie błędów (możliwe, że we wszystkich badanych zespołach popełniono ich podobną liczbę), ale ujawnianie ich i uczenie się na nich. I tu właśnie kategoria bezpieczeństwa psychologicznego pojawiła się jako jeden z kluczowych dla jakości funkcjonowania zespołów aspekt. *W zespołach o wysokim poziomie bezpieczeństwa psychologicznego zgłoszenie błędu lub problemu jest szansą na rozwój, a nie powodem do poczucia winy czy wstydu.*

Ze względu na swoją złożoność, „nienamagalność”, psychologiczne i społeczne mechanizmy, których dotyczy, poziom bezpieczeństwa psychologicznego w zespole nie jest łatwy do zdiagnozowania i wzmacniania. Istnieją jednak sposoby oddziaływania na ten obszar. Przyjrzyjmy się więc, jak według Amy Edmondson badać bezpieczeństwo psychologiczne w zespole i jak można je wzmacniać.

Klasyczne badanie zespołu, które Edmondson proponuje w swojej książce, ma pomóc w ustaleniu poziomu bezpieczeństwa psychologicznego w zespole czy organizacji. Składa się ono z siedmiu stwierdzeń, do których osoby badane mają się ustosunkować:

1. Jeśli pracując popełnisz błąd, nie zostanie to wykorzystane przeciwko tobie.
2. Osoby z naszego zespołu mogą zgłaszać problemy i trudne kwestie.
3. Osoby w zespole akceptują się także wtedy, kiedy się różnią.
4. W naszym zespole można bez lęku podejmować ryzyko.
5. Prośenie osób z zespołu o pomoc nie jest trudne.
6. Nikt z naszego zespołu nie będzie świadomie podważać wysiłków innej osoby.
7. Moje kompetencje i talenty są docenione i wykorzystane w pracy zespołu.

Badanie powinno być zanonimizowane, a jeśli dotyczy większych zespołów, warto do niego dołączyć metryczkę określającą na przykład tożsamość płciową, pochodzenie, wiek, poziom sprawności, stanowisko, formę zatrudnienia. Może się okazać, że bezpieczeństwo psychologiczne nie rozkłada się w zespole równomiernie i będzie to sygnał, że część osób jest bardziej narażona na wypalenie, bo doświadcza pracy w „ustawionej grze”.

W zespołach o niskim poziomie bezpieczeństwa psychologicznego wzmacnianie kompetencji komunikacyjnych i praca z konfliktem nie wystarczą – trzeba zająć się samym bezpieczeństwem. Szczególną rolę mają tu kadra zarządzająca, czy osoby posiadające władzę. Warto pamiętać o bezpieczeństwie psychologicznym przy okazji podejmowania różnych działań: prowadzenia spotkań, planowania pracy, ewaluacji projektów.

Jak konkretnie można wzmacniać poczucie bezpieczeństwa psychologicznego w zespole? *Pierwszym krokiem jest nazywanie*: wyrażenie wprost tego, że istnieje coś takiego jak bezpieczeństwo psychologiczne, że jest ono ważne dla funkcjonowania zespołu, zależy od bardzo różnych czynników, a mi jako osobie zarządzającej zależy na wzmacnianiu tego bezpieczeństwa.

Jeżeli mam silną pozycję w organizacji i czuję się w niej bezpiecznie, będzie mi łatwiej ujawniać własną omyłność i niepewność. Warto dzielić się swoimi wątpliwościami, mówić o błędach, o pojawiającym się wstydzie i o tym, czego mnie to uczy. W ten sposób modelujemy podejście do błędów. Ułatwiamy innym szczerość. Dzielenie się własnymi wątpliwościami może polegać na tym, że pokazuję, że mam świadomość, że na moje decyzje mogą wpływać uprzedzenia i że nawet mając dobre intencje mogę nieświadomie używać przemocy. I że mam gotowość mówić o tym, przyglądać się temu i wspólnie z innymi szukać rozwiązań. Nie muszę udawać nieomyłności i tego, że nigdy nie krzywdzę.

Prowadząc spotkania czy podsumowując różne działania warto tworzyć warunki do wyrażania opinii: wprowadzać do kultury organizacji normy budujące poczucie bezpieczeństwa, na przykład podsumowania projektów uwzględniające temat trudności,

błędów i niepowodzeń. Można poszukiwać formy ułatwiającej mówienie o rzeczach trudnych w sposób lekki, np. organizując tzw. „festiwal porażek”.

Kluczowe jest również to, żeby zapewniać realny wpływ, tj. dbać, by wniesione tematy, problemy i pomysły miały wpływ na zmiany w dotychczasowym funkcjonowaniu organizacji. Gotowość do mówienia o rzeczach trudnych będzie wzmocniona, jeśli osoby będą widziały sens w mówieniu o nich i doświadczą zmiany, na którą mają wpływ.

Budowanie poczucia bezpieczeństwa psychologicznego w zespole jest złożonym i właściwie niekończącym się procesem. Czym większe poczucie bezpieczeństwa, tym mniej obaw, wstydu i tym więcej szczerości. Każda osoba działająca w organizacji może mieć wpływ na budowanie jej kultury, ale szczególną rolę mają tu kadra zarządzająca i osoby posiadające władzę. Szczególnie ważne jest, żeby pokazywały swoją wrażliwość, omylność, prosiły o informacje zwrotne. Modelują w ten sposób zachowanie, które będzie sprzyjało budowaniu szczerych relacji.

KONFLIKT A INFORMACJA ZWROTNA

Konflikt to ujawniony problem lub zagrożenie. Nie pojawia się znikąd. Dzięki ujawnieniu konfliktu mamy szansę na wprowadzenie zmian, które wpłyną na jakość, efektywność i koszty związane z wykonywaną pracą. Pracując z organizacjami nad różnymi konfliktami wielokrotnie przekonałam się, że konflikt w organizacji to informacja zwrotna udzielona za późno – jak piszą autorki książki „Dogadać się z innymi, czyli porozumienie bez przemocy nie tylko w życiu organizacji” Joanna Berendt i Agnieszka Kozak³¹.

Kultura informacji zwrotnej w instytucji to kultura komunikowania się wprost. Komunikacja nie wprost powoduje zaburzenie poczucia bezpieczeństwa osób pracujących: wstyd, lęk, spadek samooceny, domyślanie się, brak zaspokojenia własnych potrzeb, napięcie w relacji, spadek efektywnej współpracy. W organizacji, która

³¹ Berendt, J., Kozak, A. (2019). *Dogadać się z innymi, czyli porozumienie bez przemocy nie tylko w życiu organizacji*. OnePress, Gliwice.

świadomie buduje kulturę wewnętrzną w oparciu o szczerść, poczucie bezpieczeństwa, empatię i informację zwrotną, konflikt przestaje być problemem, trudnością czy nawet wyzwaniem. Staje się szansą.

Jedno z najczęstszych nieporozumień dotyczących informacji zwrotnej polega na tym, że osoby wyobrażają sobie ją jako sytuację, w której jedna osoba udziela informacji zwrotnej, a druga biernie słucha. Tymczasem informacja zwrotna jest rozmową – to przede wszystkim zaproszenie do wymiany i kontaktu. Dlatego ważna jest intencja, z którą jej udzielam: czy chcę udowodnić własną rację, czy poszukać drogi do porozumienia. Informacja zwrotna w instytucji nie zmieni natychmiast rzeczy, które nie działają – to ciąg rozmów, podczas których obie strony dzielą się z sobą tym, co według nich działa i nie działa w ich współpracy, relacji czy zespole.

PODSUMOWANIE

Najważniejszym narzędziem w zajmowaniu się tym, czego doświadczają osoby pracujące w organizacji, jest rozmowa – wyrażanie, słuchanie, poszukiwanie zrozumienia i rozwiązań oraz wzmacnianie relacji. Tak rozumiana rozmowa, i szerzej – komunikacja, pozwala nie tylko dostrzec i zrozumieć problemy, których doświadczamy w naszej organizacji, ale także przynajmniej część z nich rozwiązać.

Patrzenie na wypalenie zawodowe jako na problem organizacji, a nie jednostek, zdejmuje ciężar poczucia winy z osób pracujących i pozwala zająć się wypaleniem na poziomie organizacyjnym. Oznacza to w gruncie rzeczy dbanie, by można było rozmawiać o trudnościach. Nieustanne dbanie.

BIBLIOGRAFIA

Berendt, J., Kozak, A. (2019). *Dogadać się z innymi, czyli porozumienie bez przemocy nie tylko w życiu organizacji*. OnePress, Gliwice

Brown, B. (2013). *Z wielką odwagą. Jak odwaga bycia wrażliwym zmienia to, jak żyjemy i kochamy, jakimi rodzicami i liderami jesteśmy*. Laurum, Warszawa.

Burns, T., Huang, J., Krivkovich, A., Rambachan, I., Trkulja, T., and Lareina Yee, Women Do More to Fight Burnout — and It's Burning Them Out, *Harvard Business Review*, 2021,] <http://surl.li/stizh> [dostęp 15.03.2023].

Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley

Larsson, L. (2020). *Wstyd, złość i poczucie winy – dzwonki alarmowe. Odczytywanie i transformacja trudnych uczuć z perspektywy Porozumienia bez Przemocy*. Fundacja Miejsce Ludzi, Poznań.

Moss, J. (2019). Burnout Is About Your Workplace, Not Your People, *Harvard Business Review*, <http://surl.li/stixo> [Dostęp: 23.01.2023].

Nagowski, E., Nagowski, A. (2020). *Wypalenie. Jak wyrwać się z błędnego koła stresu*, Czarna Owca, Warszawa.

Nauta, A. (2022). Schaamte als krachtbron voor het betere werk. *Tijdschrift Andersland* 4, 82-91, 2022 <http://surl.li/stizw>, [Dostęp: 06.03.2024]

Rosenberg, M. B. (2022). *Porozumienie bez przemocy. O języku życia*, wyd. Czarna Owca, Warszawa 2020; Rosenberg, M. B. (2022). *To, co powiesz może zmienić świat. O języku pokoju w świecie konfliktów*. Czarna Owca, Warszawa.

Saad, L., Agrawal, S., Wigert, B. (2021). *Gender Gap in Worker Burnout Widened Amid the Pandemic*. Gallup, <http://surl.li/stiyv>, <http://surl.li/qfikp> [Dostęp 15.04.2023].

Seligman, M. E. P. (1991). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. Knopf, New York.

Song, Z., Baicker, K. (2019). Effect of a Workplace Wellness Program on Employee Health and Economic Outcomes: A Randomized Clinical Trial. *JAMA* 321(15):1491–1501, <https://jamanetwork.com/journals/jama/fullarticle/2730614>, [Dostęp: 15.04.2023].

Wacker, R., & Dziobek, I. (2018). Preventing empathic distress and social stressors at work through nonviolent communication training: A field study with health professionals. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 141–150.

Zbyrad T. (2017). Ryzyko wypalenia zawodowego pracowników służb społecznych. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio J – Paedagogia-Psychologia*.