

Szukam bezpieczeństwa

Notatki z pracy z grupami
międzykulturowymi

Lena Rogowska-Lewandowska

Szukam bezpieczeństwa

Notatki z pracy z grupami
międzykulturowymi

Lena Rogowska-Lewandowska

Teal House Foundation

Spis treści

1. Wprowadzenie.	1
2. Dlaczego bezpieczeństwo?.....	5
3. Małe sygnały	12
4. Alternatywny świat	17
5. Wymiary bezpieczeństwa. ...	26
6. Zakończenie	53

Wprowadzenie

“Psychological safety is not about being nice. It is about candor.”

Amy Edmondson, *The Fearless Organization*

"Bezpieczeństwo psychologiczne nie polega na byciu miłą. Polega na szczerości."

Wprowadzenie

Publikacja powstała jako rezultat półrocznej pracy superwizyjnej osób pracujących z grupami międzykulturowymi. Od sierpnia do grudnia 2025 roku spotykaliśmy się regularnie, by przyglądać się własnej praktyce, wzmacniać kompetencje i testować nowe metody. Kolejne spotkania prowadziły nas od poznawania się, określenia celów i zmapowania najczęstszych wyzwań, przez pogłębianie umiejętności związanych z tworzeniem poczucia bezpieczeństwa i przynależności, aż po eksplorację roli i tożsamości osoby prowadzącej, facylitację jako narzędzie dialogu oraz praktyczną pracę z trudnymi sytuacjami i konfliktami międzykulturowymi. Publikacja łączy wiedzę i doświadczenia wnoszone przez osobę prowadzącą i osoby uczestniczące. Jest zarówno zapisem procesu, jak i zbiorem narzędzi – do wykorzystania w codziennej pracy z grupami.

Wątkiem przewodnim publikacji jest bezpieczeństwo psychologiczne. Rozumiem je w znaczeniu, jakie nadaje mu Amy Edmondson: jako poczucie, że w danej grupie można zabierać głos, zadawać pytania, popełniać błędy i ujawniać wątpliwości bez obawy przed ośmieszeniem, karą czy wykluczeniem. Tak rozumiane bezpieczeństwo nie jest komfortem, ani brakiem napięcia w grupie, tylko klimatem wystarczającego zaufania, który pozwala podejmować ryzyko interpersonalne. W kontekście grup międzykulturowych bezpieczeństwo to nabiera szczególnego znaczenia. Różnice językowe, odmienne normy komunikacyjne, doświadczenia migracyjne, pozycja społeczna czy wcześniejsze doświadczenia dyskryminacji sprawiają, że gotowość do mówienia i bycia widoczną nie jest dana wszystkim w równym stopniu.

W publikacji pokazuję, jak bezpieczeństwo może być praktykowane w pracy grupy międzykulturowej – na poziomie struktury spotkania, relacji oraz codziennych mikro-interwencji.

Mam nadzieję, że będzie towarzyszyć Ci jako źródło inspiracji, refleksji i praktycznego wsparcia przy prowadzeniu międzykulturowych spotkań.

Dlaczego bezpieczeństwo?

“Stress makes you stupid.”

Robert M. Sapolsky, *Behave*

“Stres czyni nas mniej zdolnymi do myślenia..”

Dlaczego bezpieczeństwo?

Każda osoba przychodząca na spotkanie – czy w szkolnej świetlicy, w domu kultury, czy w bibliotece – wchodzi do sali z własną historią. Z doświadczeniem bycia słuchaną lub pomijaną. Z pamięcią sytuacji, w których „można mówić”, i tych, w których lepiej milczeć. Z własnymi doświadczeniami, lękami, traumami. Z kulturowymi nawykami: jak długo czekam, zanim coś powiem? Czy mówię wprost? Jak reaguję, kiedy ktoś podniesie głos?

Tym, co decyduje o sposobie, w jaki osoby będą uczestniczyć w spotkaniu – jest poczucie bezpieczeństwa. Od niego zależy, czy osoby się zaangażują, czy ujawnią swoje przemyślenia, czy podzielą się autentycznymi doświadczeniami. Czy wejdą w dialog, czy też będą grały jedną ze swoich dobrze znanych ról: „dobrej uczennicy”, „uśmiechniętej”, „bierno-agresywnej”, „wycofanej”.

Wszystkie te role są strategią przetrwania – sposobem ochrony siebie w sytuacjach, w których ryzyko psychiczne wydaje się zbyt duże. Z perspektywy neurobiologii nie są one oznaką braku motywacji ani złej woli, lecz adaptacyjną odpowiedzią organizmu na sygnały zagrożenia. Jak pokazuje Robert Sapolsky, gdy mózg rozpoznaje sytuację jako potencjalnie niebezpieczną – społecznie, emocjonalnie lub relacyjnie – uruchamia mechanizmy stresowe, których celem nie jest uczenie się ani dialog, lecz ochrona. W takich momentach aktywność układu nerwowego przesuwana się w stronę trybu przetrwania. Zwiększa się czujność, zawęża pole uwagi, a dostęp do obszarów mózgu odpowiedzialnych za refleksję, elastyczne myślenie i integrowanie nowych informacji ulega ograniczeniu. Organizm robi dokładnie to, do czego został zaprojektowany: reaguje szybko, schematycznie i defensywnie. Cena tej reakcji jest jednak wysoka — zdolność do uczenia się, ciekawości i współtworzenia znaczeń znacząco spada.

Z tej perspektywy wycofanie, milczenie, nadmierna ostrożność czy sztywne trzymanie się ról nie są problemem do „naprawienia”, lecz sygnałem, że poziom obciążenia przekroczył to, co dla danej osoby jest regulowalne. Uczenie się nie zatrzymuje się dlatego, że komuś „nie zależy”, ale dlatego, że układ nerwowy nie ma ku temu warunków.

Dlatego w pracy z grupą – a szczególnie w grupie międzykulturowej – tak ważne jest, by świadomie tworzyć warunki, które pozwalają na odwagę i ciekawość, ale nie prowadzą do przeciążenia.

Temat bezpieczeństwa psychologicznego był obecny w całym cyklu spotkań superwizyjnych – od refleksji nad rolą osoby prowadzącej, przez praktykę facylitacji, aż po reagowanie na trudne sytuacje – odsłaniając kolejne jego warstwy i znaczenia. Tworzenie poczucia bezpieczeństwa jest procesem aktywnym, a nie oczywistym efektem „miłej atmosfery”.

Składa się na nie m.in.:

- Wiedza o procesie grupowym – o tym, że grupa przechodzi przez fazy napięcia, testowania siebie nawzajem, wycofania i otwierania. Bez tej wiedzy łatwo błędnie zinterpretować naturalne zachowania jako „brak motywacji” lub „trudny charakter”.
- Świadomość uwarunkowań kulturowych – bo to, co dla jednej osoby jest normą (np. szybkie zabieranie głosu, bezpośrednia krytyka, głośna ekspresja), dla innej może być sygnałem zagrożenia lub wykluczenia.
- Zrozumienie, jak uczą się ludzie – w tym jak działają strefy: komfortu, uczenia się i paniki; jak układ nerwowy reaguje na napięcie i jak zmienia się zdolność do odbierania informacji, gdy poziom stresu rośnie.
- Umiejętność facylitacji rozmowy – tak, by osoby mniej dominujące miały dostęp do głosu, a osoby bardziej energiczne nie narzucały kierunku spotkania. To także umiejętność nazywania napięć, zanim zaczną rządzić dynamiką grupy.

- Postawa osoby prowadzącej – spokojna, otwarta, ugruntowana. Postawa, która komunikuje: „Jestem tu, żeby was wspierać, a nie oceniać”. Postawa, która akceptuje ciszę, przyjmuje emocje, daje wybór, ale też wprowadza ramy potrzebne do poczucia bezpieczeństwa.

Dlatego – za każdym razem, kiedy zapraszasz osoby na spotkanie – zatrzymaj się na chwilę i zadaj sobie pytanie:

„Co mogę zrobić, żeby osoby uczestniczące od pierwszych minut poczuły, że tu nie muszą udawać? Że są mile widziane takie, jakie są, i że mogą tu czuć się bezpiecznie?”

Wzmacnianie bezpieczeństwa psychologicznego osób uczestniczących to jedno z najważniejszych zadań osoby prowadzącej. W praktyce, wszystkie powyższe wątki – proces grupowy, uwarunkowania kulturowe, działanie układu nerwowego, facylitacja i postawa osoby prowadzącej – sprowadzają się do bardzo konkretnych decyzji podejmowanych tu i teraz.

Bezpieczeństwo nie wydarza się „w tle”, samo z siebie. Buduje się (albo rozsypuje) w mikro sytuacjach: w tym, jak witamy osoby wchodzące do sali, jak reagujemy na ciszę, jak odpowiadamy na błąd, komu i w jaki sposób oddajemy głos, co robimy z napięciem, zanim przejmie stery.

Małe sygnały

“Belonging cues are behaviors that create safe connection in groups.”

Daniel Coyle, *The culture Code*

“Sygnały przynależności to zachowania, które tworzą w grupie bezpieczną więź.”

Małe sygnały

Daniel Coyle, autor książki *The Culture Code*, zadał sobie pytanie bardzo bliskie temu, z czym mierzy się każda osoba prowadząca grupę: dlaczego niektóre zespoły potrafią osiągać rezultaty wyraźnie przekraczające sumę kompetencji poszczególnych osób? Co sprawia, że jedne grupy uczą się, współpracują i podejmują ryzyko — a inne, przy podobnym potencjale, grzęzną w ostrożności, rywalizacji albo pozornej zgodzie? Interesowało go to, co dzieje się pomiędzy ludźmi: jakie zachowania powtarzają się w dobrze działających grupach i czy można je nazwać, opisać i świadomie praktykować.

Kiedy odwiedzał zespoły sportowe, szkoły i grupy kreatywne osiągające wyjątkowe wyniki, spodziewał się zobaczyć coś spektakularnego. Tymczasem odkrył coś zaskakująco prostego.

W silnych grupach nie dominowały wielkie gesty ani efektowne strategie, lecz powtarzalne, drobne zachowania, które wysyłały jeden kluczowy komunikat: to jest bezpieczne miejsce; możesz tu być sobą, możesz się mylić, możesz próbować.

Te „małe sygnały” są dokładnie tym, o czym mowa była wcześniej — decyzjami podejmowanymi tu i teraz, w mikro sytuacjach, które budują lub podważają poczucie bezpieczeństwa.

Uważne słuchanie

Czyli słuchanie w taki sposób, by osoba mówiąca naprawdę czuła, że jest słyszana. W praktyce może to oznaczać:

- słuchanie z ciekawością i intencją zrozumienia, a nie szybkiej odpowiedzi,
- utrzymywanie kontaktu wzrokowego,
- potwierdzanie obecności krótkimi sygnałami: „mhm”, „widzę”, „rozumiem”,
- parafrazowanie, które pokazuje: sprawdzam, czy dobrze cię rozumiem.

Krótkie, częste wymiany

Zamiast długich monologów jednej osoby, które zamykają przestrzeń innym. W praktyce:

- skracanie własnych wypowiedzi,
- świadome zapraszanie innych do głosu („a jak ty to widzisz?”),
- dbanie o względną równowagę czasu mówienia w grupie.

Otwartość na błąd i normalizowanie niepewności

Gdy prowadząca i grupa nie udają, że „wszystko jest pod kontrolą”. Może to wyglądać tak:

- spokojne, nieoceniające reagowanie na pomyłki („powiedz więcej, co tu się wydarzyło?”),
- nazywanie niepewności jako naturalnej części procesu („to normalne, że nie wiemy od razu”),
- zostawianie przestrzeni na wątpliwości,
- zadawanie pytań, które odbarczają („co tu jest dla nas trudne?”).

Budowanie wspólnego „my”

Czyli takie prowadzenie spotkania, w którym osoby czują, że robią coś razem, a nie obok siebie. W praktyce oznacza to:

- używanie języka „my” i „razem”,
- wyraźne podkreślanie wspólnego celu („naszym celem dziś jest...”),
- uważność na to, by każda osoba została zauważona.

Coyle pokazuje, że te drobne zachowania nie są „miłym dodatkiem” ani kwestią stylu. To konkretne mikrozachowania, które — powtarzane konsekwentnie — tworzą kulturę bezpieczeństwa. A kultura bezpieczeństwa jest tym, co pozwala grupom uczyć się, ryzykować i wchodzić w autentyczny dialog. Tak jak mięsień, który wzmacnia się przez regularne używanie.

Alternatywny świat

“A gathering is a social experiment. It is a temporary alternative world that you create.”

Prija Parker, The Art of Gathering

"Spotkanie jest eksperymentem społecznym. Jest tymczasowym, alternatywnym światem, który tworzysz."

Alternatywny świat

To, co Daniel Coyle opisuje na poziomie mikrozachowań, Priya Parker ujmuje na poziomie całego spotkania. Pokazuje, że każde spotkanie – warsztat, supervizja, zebranie zespołu – tworzy swój własny, tymczasowy świat. Świat z określonymi zasadami, rytmem i relacjami władzy, które albo sprzyjają bezpieczeństwu i dialogowi, albo je blokują.

Parker zwraca uwagę, że większość spotkań przebiega w trybie „jak zwykle”: bez zatrzymania, bez intencji, na automatycznym pilocie codziennych nawyków. Tymczasem bezpieczeństwo psychologiczne nie rodzi się w trybie automatycznym. Wymaga świadomego zaprojektowania spotkania jako przestrzeni innej niż codzienność – bardziej uważnej, gościnnej i odpowiedzialnej.

Próg

Każde spotkanie zaczyna się od przekroczenia progu — momentu przejścia z jednego świata do drugiego. Ludzie wchodzą do sali z poprzednich rozmów, napięć, ról i zadań. Jeśli próg nie zostanie zauważony i nazwany, grupa pozostaje mentalnie „na zewnątrz”, a spotkanie potoczy się siłą rozpędu. Parker pokazuje, że dobrze zaprojektowany próg pomaga osobom uczestniczącym zostawić za sobą świat zewnętrzny i wejść w logikę spotkania. Czasem jest to próg fizyczny lub symboliczny gest, czasem krótki rytuał, zmiana tempa, zaproszenie do ciszy albo jasne zatrzymanie: „teraz zaczynamy”. Niezależnie od formy, próg nie jest ozdobnikiem. Jest świadomym działaniem, które porządkuje uwagę i obniża napięcie wynikające z niepewności.

Cel

Parker zwraca uwagę, że wiele spotkań rozsypuje się już na starcie – wtedy, gdy osobom prowadzącym cel miesza się z formatem.

„Warsztat”, „zebranie” czy „rada pedagogiczna” to nazwy formatów spotkań – mówią co robimy, ale nie mówią po co. A bez „po co” trudno o sens, energię i bezpieczeństwo: ludzie nie wiedzą, czego się spodziewać, jaki jest zakres rozmowy i jakie decyzje mają zapaść.

Jasny cel działa jak kompas. Ułatwia osobom wejście w spotkanie, porządkuje uwagę i pomaga podejmować decyzje w trakcie: co jest „na temat”, a co nas od niego odprowadza. Parker proponuje, by cel odpowiadał na proste pytanie:

Co ma sprawić, że to spotkanie będzie inne niż wszystkie poprzednie?

Na przykład: „Dziś chcemy zobaczyć, co wspiera, a co blokuje nas w pracy z grupami międzykulturowymi”. Albo: „Dziś wybierzemy trzy praktyki, które wzmacniają poczucie bezpieczeństwa – i trzy, z których rezygnujemy”.

Zasady na tu i teraz

W ujęciu Parker klasyczny *savoir-vivre* ma swoje wyraźne ograniczenia, szczególnie w kontekście spotkań, które mają służyć rozmowie, uczeniu się lub konfrontowaniu różnych perspektyw. Zasady dobrego wychowania powstały po to, by regulować zachowanie w znanych, stabilnych układach społecznych — tam, gdzie role są czytelne, a normy w dużej mierze wspólne. W sytuacjach, w których spotykają się osoby z różnych kontekstów kulturowych, instytucjonalnych i biograficznych, te same reguły przestają być oczywiste.

Parker zwraca uwagę na to, że *savoir-vivre* często maskuje nierówności zamiast je ujawniać.

Uprzejmość może skutecznie wygładzać napięcia, ale jednocześnie utrudniać nazywanie różnic, konfliktów czy niezgody. W efekcie spotkanie bywa „miłe”, lecz puste — poprawne w formie, a jednocześnie pozbawione realnego dialogu.

Osoby, które z racji pozycji społecznej, języka czy doświadczeń mają mniejszą łatwość zabierania głosu, pozostają niewidoczne, choć formalnie nic im tego nie zabrania.

Istotnym ograniczeniem savoir-vivre'u jest również jego domniemana uniwersalność. Zasady uprzejmości często funkcjonują jako „nienazwana norma”, której źródła nie są kwestionowane. Parker pokazuje, że to, co uznawane jest za grzeczne, spokojne czy profesjonalne, bardzo często odzwierciedla normy kultury dominującej. W takiej sytuacji osoby funkcjonujące inaczej — mówiące bardziej bezpośrednio, wolniej, z akcentem, z emocjami — mogą być postrzegane jako „nieodpowiednie”, mimo że nie naruszają żadnych formalnych zasad.

Parker podkreśla też, że savoir-vivre nie daje narzędzi do pracy z ryzykiem interpersonalnym. O ile pomaga unikać faux pas, o tyle nie wspiera momentów, w których ktoś chce powiedzieć coś trudnego, nieoczywistego lub niewygodnego. Tymczasem właśnie te momenty są kluczowe dla spotkań, które mają prowadzić do zmiany, uczenia się czy wspólnego rozumienia. Uprzejmość chroni relacje powierzchownie, ale niekoniecznie tworzy warunki do odwagi.

Dlatego Parker proponuje zasady na tu i teraz – tworzone na potrzeby tego konkretnego spotkania, w tym konkretnym składzie. To nie regulamin ani lista „jak się zachowywać”, lecz wspólna odpowiedź na pytanie: co pomoże nam rozmawiać odważnie i bezpiecznie.

Takie zasady:

- są konkretne, a nie abstrakcyjne,
- są jawne i widoczne,
- powstają wspólnie, a nie są narzucone,
- chronią różnorodność stylów komunikacji,
- mogą być korygowane w trakcie spotkania.

Dzięki temu stają się wspólnym podłożem – nie na zawsze, lecz na tę jedną drogę, którą grupa ma razem przejść.

Bold host, czyli odważna gospodyni

W każdym spotkaniu obecna jest władza. Nie da się jej zawiesić ani udawać, że wszyscy mają taki sam wpływ. Rolą osoby prowadzącej nie jest więc neutralizowanie władzy, lecz użycie jej w sposób odpowiedzialny i gościnny.

Odważna gospodyni nie dba o bezpieczeństwo przez bycie „miłą”, lecz przez jasne trzymanie ram: pilnowanie struktury, reagowanie na dominację lub wycofanie, nazywanie napięć, trudności i niepewności. Parker pokazuje, że kiedy prowadząca unika korzystania ze swojej władzy, tworzy się próżnia, którą szybko wypełnia „najgłośniejsza osoba w pokoju”.

W praktyce oznacza to m.in.:

- jasne rozpoczynanie i zamykanie etapów spotkania,
- dbanie o kolejność mówienia,
- reagowanie, gdy rozmowa oddala się od celu,
- stawianie wyraźnych granic,
- branie odpowiedzialności za proces, a nie tylko za treść.

Tak użyta władza staje się narzędziem bezpieczeństwa — tarczą, która chroni odwagę osób uczestniczących, zamiast mieczem, który narzuca kierunek.

Tak jak u Daniela Coyla małe sygnały budują kulturę bezpieczeństwa, tak u Priyi Parker próg, cel i zasady tworzą kulturę spotkania. A osoba prowadząca – jako odważna gospodyni – jest tą, która tę kulturę widzi, nazywa i utrzymuje.

Kiedy grupa dostaje taką ramę, naprawdę zaczyna oddychać inaczej. Osoby przestają pilnować tego, „jak wypada”, a zaczynają spotykać się naprawdę.

Wymiary bezpieczeństwa

“If you go into every interaction assuming that culture doesn't matter, your default mechanism will be to view others through your own cultural lens—and to judge or misjudge them accordingly.”

Erin Meyer, *The Culture Map*

“Gdy zakładamy, że kultura nie ma znaczenia, w każdej interakcji patrzymy na innych przez własny kulturowy filtr — i odpowiednio ich oceniamy lub źle odczytujemy.”

Wymiary bezpieczeństwa

W grupach międzykulturowych bezpieczeństwo psychologiczne rzadko „psuje się” z jednego powodu. Częściej kruszy się powoli — na styku różnych sposobów bycia, mówienia i rozumienia tego, co jest w danej sytuacji w porządku, a co już nie.

Te różnice nie zawsze są nazwane. Często działają pod powierzchnią, ujawniając się dopiero wtedy, gdy w grupie pojawia się napięcie, wycofanie albo frustracja. Dlatego w pracy z grupą międzykulturową pomocne jest myślenie o wymiarach, na których możemy się od siebie różnić — i które mają bezpośredni wpływ na poczucie bezpieczeństwa.

To, że te różnice dają się opisać i porządkować, nie jest nowym odkryciem. Od kilkudziesięciu lat badacze kultury próbują uchwycić powtarzalne wzory w tym, jak ludzie z różnych kultur komunikują się, podejmują decyzje, budują relacje i rozumieją władzę.

Edward T. Hall jako jeden z pierwszych pokazał, że ogromna część znaczeń w komunikacji nie mieści się w samych słowach, lecz w kontekście, relacji i tym, co pozostaje niewypowiedziane. Geert Hofstede z kolei zaproponował ramę wymiarów kulturowych, która po raz pierwszy pozwoliła systematycznie porównywać kultury i zrozumieć, że to, co bierzemy za „naturalne”, często jest głęboko kulturowo uwarunkowane.

Wymiary osoby prowadzącej

Warto pamiętać, że wymiary kulturowe nie dotyczą wyłącznie „grupy”. Osoba prowadząca również wchodzi do sali z własnym sposobem komunikowania się, reagowania na ciszę, podejmowania decyzji, rozumienia konfliktu czy relacji do władzy. Te preferencje są często tak oswojone, że stają się niewidoczne — zaczynamy traktować je jak „normalne”, „oczywiste” albo „profesjonalne”.

Tymczasem to właśnie one wpływają na to, jakie zachowania w grupie uznajemy za wspierające, a jakie za trudne; kiedy reagujemy szybciej, a kiedy się wycofujemy; co uznajemy za brak zaangażowania, a co za nadmierną dominację. Bez tej samoświadomości łatwo nieświadomie wzmacniać jedne style obecności kosztem innych.

Dlatego w pracy międzykulturowej kluczowe jest nie tylko rozpoznawanie wymiarów w grupie, ale także znajomość własnych preferencji. Erin Meyer zachęca do tego, by osoby pracujące z zespołami i grupami sprawdzały, gdzie same lokują się na poszczególnych wymiarach kulturowych

— i jak te ustawienia mogą wpływać na sposób prowadzenia spotkań. Na stronie poświęconej jej koncepcji dostępne są narzędzia, które pozwalają przyjrzeć się własnym wzorcom komunikacji i współpracy.

Taka refleksja nie ma na celu „poprawiania się” ani dopasowywania do wszystkich. Jej sensem jest zwiększenie zakresu wyboru. Kiedy osoba prowadząca wie, z jakiego miejsca reaguje, łatwiej jej świadomie poszerzać ramę spotkania — tak, by różne style obecności mogły się w niej bezpiecznie zmieścić.

Zanim zaprosisz grupę do wspólnego ustalania zasad i sposobów pracy, zatrzymaj się na chwilę przy sobie. Odpowiedzi na poniższe pytania nie muszą być ostateczne — mają raczej pomóc zauważyć własne nawyki i preferencje, które wnosimy do sali.

Pytania do autorefleksji

- Czy częściej mówię wprost, czy raczej „między wierszami”?
- Jak reaguję, gdy ktoś komunikuje się w zupełnie innym stylu niż mój?
- Co uznaję za jasność, a co za nieczytelność?
- Kiedy czuję się bezpiecznie jako prowadząca: przy wyraźnym planie czy przy elastycznym przebiegu?
- Jak reaguję na spowolnienie? A jak na przyspieszenie?
- W których momentach mam tendencję do „pchania” procesu do przodu?
- Kto w grupie łatwo przyciąga moją uwagę?
- Kto częściej zostaje na marginesie — i co z tym robię?
- Czy potrafię wytrzymać ciszę bez jej natychmiastowego wypełniania?
- Jak reaguję, gdy pojawia się sprzeciw albo konflikt?
- Czy mam skłonność do szybkiego wygładzania napięć, czy raczej do ich eksplorowania?

- Co pomaga mi pozostać ugruntowaną w trudnych momentach?
- Jak rozumiem swoją rolę jako prowadzącej?
- Kiedy chętnie korzystam z władzy, a kiedy mam tendencję, by się z niej wycofać?
- Jak mogę używać swojej pozycji, by chronić bezpieczeństwo i różnorodność głosów?

Niski i wysoki kontekst

Jednym z najbardziej subtelnych, a jednocześnie najsilniej wpływających na poczucie bezpieczeństwa w grupie wymiarów różnic kulturowych jest sposób, w jaki komunikujemy znaczenie. Edward T. Hall, jeden z pionierów badań nad komunikacją międzykulturową, opisał ten wymiar jako kontinuum między komunikacją niskokontekstową a wysokokontekstową. Różnice te dotyczą tego, jak wiele sensu zawarte jest bezpośrednio w słowach, a jak wiele pozostaje osadzone w relacji, sytuacji i tym, co niewypowiedziane.

W kulturach o niskim kontekście znaczenie zawarte jest przede wszystkim w słowach. To, co ważne, powinno zostać wypowiedziane jasno, wprost i jednoznacznie. Precyzja, klarowność i dosłowność są tu oznaką profesjonalizmu i szacunku wobec rozmówców. Jeśli coś nie zostało powiedziane, najczęściej uznaje się, że nie było istotne.

W kulturach o wysokim kontekście znaczenie w dużo większym stopniu osadzone jest w relacji, sytuacji i tym, co niewypowiedziane. Ton głosu, pauzy, kolejność wypowiedzi, relacje władzy, wcześniejsze ustalenia czy wspólne doświadczenia niosą często więcej sensu niż same słowa. Mówienie „między wierszami” nie jest unikaniem tematu, lecz sposobem ochrony relacji i redukowania ryzyka interpersonalnego.

Te dwa style nie są przeciwieństwami w sensie wartościującym. Odpowiadają różnym sposobom budowania zaufania i bezpieczeństwa w obrębie jednorodnych kulturowo grup, które dzielą podobne kody znaczeń.

Jednak — jak pokazują badania nad funkcjonowaniem zespołów i grup wielokulturowych — w warunkach zróżnicowania kulturowego wysoki kontekst traci swoją ochronną funkcję. Gdy uczestnicy nie dzielą tych samych doświadczeń, norm i niewypowiedzianych reguł, komunikaty „między wierszami” przestają być wspólne. To, co dla jednej osoby jest czytelną sugestią, dla innej może pozostać niezauważone albo zostać zinterpretowane zupełnie inaczej.

W komunikacji międzykulturowej, kiedy nie mówimy jasno, i wprost — rośnie ryzyko nieporozumień, napięć i poczucia wykluczenia. Każda osoba zaczyna wtedy odczytywać znaczenie po swojemu, przez pryzmat własnych doświadczeń kulturowych. To często prowadzi do rozbieżnych interpretacji intencji, sensów i granic. W efekcie to, co miało chronić relację, zaczyna ją osłabiać.

W grupie międzykulturowej styl komunikacji bardzo łatwo zaczyna być interpretowany jako intencja albo cecha osobowości. Osoby mówiące bardziej wprost mogą być postrzegane jako chłodne, zbyt ostre lub nieuważne na relację. Osoby komunikujące się bardziej kontekstowo — jako niejasne, wymijające lub „niedopowiadające”. W rzeczywistości obie strony często robią dokładnie to samo: próbują zachować bezpieczeństwo — tylko przy użyciu innych strategii.

Z perspektywy pracy z grupą międzykulturową oznacza to, że brak jasności rzadko bywa neutralny.

Częściej prowadzi do mnożenia domysłów, projekcji i błędnych odczytań, które stopniowo podkopują bezpieczeństwo psychologiczne. Szczególnie dotyczy to sytuacji, w których niezgoda, pytania lub wątpliwości nie są wypowiedane wprost, lecz sygnalizowane w sposób pośredni

Dlatego w grupach o dużym zróżnicowaniu kulturowym coraz większego znaczenia nabiera uczenie się komunikacji bardziej niskokontekstowej — rozumianej nie jako sztywna dosłowność, lecz jako praktyka świadomego doprecyzowywania sensu. Obejmuje ona nazywanie intencji, sprawdzanie rozumienia, mówienie wprost o tym, co jest zaproszeniem, a co granicą. Nie po to, by unieważniać komunikację wysokokontekstową, lecz by zmniejszyć ryzyko, że każda osoba „czyta między wierszami” na swój własny sposób.

Z perspektywy bezpieczeństwa psychologicznego istotne jest również to, że wysoki kontekst często wiąże się z większym kosztem zabierania głosu.

Jeśli znaczenie nie jest wypowiedziane wprost, osoby spoza danego kodu kulturowego mogą nie wiedzieć, kiedy wolno mówić, jak bardzo można być bezpośrednią i czy dana wypowiedź nie naruszy relacji. W takiej sytuacji cisza bywa strategią ochronną — nie dlatego, że ktoś nie ma zdania, lecz dlatego, że nie ma pewności, jak zostanie ono odczytane.

Rola osoby prowadzącej polega tu nie na ujednolicaniu stylów komunikacji, lecz na tłumaczeniu kodów i świadomym przesuwaniu komunikacji w stronę większej czytelności tam, gdzie jest to potrzebne dla bezpieczeństwa grupy. Czasem wystarczy jedno zdanie:

„Widzę, że część osób mówi bardzo wprost, a część raczej między wierszami — zatrzymajmy się na chwilę i sprawdźmy, co tu jest naprawdę ważne”.

Bezpieczeństwo wzmacnia także spowolnienie tempa, rozbijanie rozmowy na krótsze sekwencje oraz zapraszanie alternatywnych form wypowiedzi: krótkich rund, parafraz, dopowiedzeń po przerwie

czy zapisywania myśli zamiast ich natychmiastowego wypowiedzenia. Wszystkie te działania obniżają koszt ryzyka interpersonalnego — szczególnie dla osób funkcjonujących w wysokim kontekście.

Wymiar hierarchii i egalitarności

Kolejnym kluczowym wymiarem, który silnie wpływa na poczucie bezpieczeństwa w grupie, jest stosunek do hierarchii. Erin Meyer opisuje ten wymiar jako kontinuum między kulturami bardziej hierarchicznymi a bardziej egalitarnymi. Nie chodzi tu o to, czy w danym kontekście istnieją role, stanowiska czy funkcje — bo te istnieją wszędzie — lecz o to, jak bardzo władza jest widoczna, jak się ją komunikuje i jakie zachowania wobec niej są uznawane za bezpieczne.

W kulturach bardziej hierarchicznych różnice statusu są wyraźnie zaznaczone. Osoby na wyższych pozycjach podejmują decyzje, inicjują tematy i nadają kierunek rozmowie. Oczekuje się szacunku wyrażanego poprzez formę, dystans i powściągliwość.

Kwestionowanie decyzji przełożonej, publiczne zadawanie trudnych pytań czy wyrażanie niezgody — zwłaszcza w obecności innych — może być odbierane jako brak lojalności, oznaka złego wychowania lub zagrożenie dla porządku.

W kulturach bardziej egalitarnych władza jest mniej widoczna, a różnice statusu mają mniejsze znaczenie w codziennej interakcji. Zabieranie głosu, zadawanie pytań, a nawet otwarte niezgadzanie się z osobą prowadzącą czy formalnie „wyżej postawioną” bywa postrzegane jako przejaw zaangażowania i odpowiedzialności. Cisza może natomiast wzbudzać niepokój: być interpretowana jako brak opinii, zainteresowania albo odwagi.

W grupie międzykulturowej te dwa sposoby rozumienia relacji władzy bardzo łatwo wchodzą ze sobą w napięcie.

Osoby z kultur bardziej egalitarnych mogą odbierać powściągliwość i milczenie jako brak inicjatywy lub dystans. Osoby z kultur bardziej hierarchicznych mogą z kolei doświadczać

otwartości i bezpośredniości innych jako zbyt nachalnej, niegrzecznej albo wręcz zagrażającej.

Z perspektywy bezpieczeństwa psychologicznego szczególnie istotne jest to, że hierarchia wpływa na gotowość do zabierania głosu. W kulturach o większym dystansie władzy mówienie w obecności osoby prowadzącej — zwłaszcza mówienie rzeczy nieoczywistych, krytycznych lub nie w pełni ukształtowanych — może wiązać się z realnym ryzykiem utraty twarzy. Milczenie nie jest wówczas brakiem myśli, lecz strategią ochrony siebie.

Jeśli osoba prowadząca interpretuje to milczenie wyłącznie przez własny kulturowy filtr — jako brak zaangażowania lub oporu — bezpieczeństwo w grupie zaczyna się kruszyć. Osoby, które już na starcie ponoszą większy koszt zabierania głosu, uczą się bardzo szybko, że lepiej pozostać niewidoczną.

Dlatego w pracy z grupami międzykulturowymi kluczowe staje się nie „znoszenie hierarchii”, lecz świadome zarządzanie nią.

W praktyce facylitacyjnej oznacza to konieczność zadania sobie kilku podstawowych pytań:

- Jak bardzo moja rola jako prowadzącej jest widoczna?
- Czy osoby uczestniczące wiedzą, kiedy mogą mówić swobodnie, a kiedy obowiązują inne zasady?
- Czy zaproszenie do dialogu jest wystarczająco czytelne także dla tych, którzy nie są przyzwyczajeni do zabierania głosu bez wyraźnego sygnału?

W grupach o dużym zróżnicowaniu kulturowym bezpieczeństwo często wzmacnia jasność struktury. Paradoksalnie, to właśnie wyraźne ramy — kolejność wypowiedzi, zaproszenia imienne, określenie momentów na pytania i niezgodę — mogą otworzyć przestrzeń dla osób, które w mniej ustrukturyzowanym układzie pozostałyby w ciszy. Struktura nie ogranicza tu wolności, lecz obniża koszt ryzyka interpersonalnego.

Równocześnie osoby prowadzące, wywodzące się z bardziej egalitarnych kontekstów, mogą potrzebować świadomie pracować nad tym, by ich zachowania nie były odbierane jako zbyt nieformalne lub pozbawione ram.

Brak wyraźnej roli prowadzącej bywa dla części uczestników źródłem niepokoju, a nie wolności. Gdy nikt nie „trzyma” procesu, bezpieczeństwo przejmują osoby najbardziej dominujące — co szybko pogłębia nierówności dostępu do głosu. Z kolei prowadzące funkcjonujące w kulturach bardziej hierarchicznych mogą potrzebować celowo poszerzać przestrzeń na pytania i wątpliwości — wyraźnie nazywając, że w danym momencie niezgoda, niepewność i pytania są nie tylko dozwolone, ale mile widziane. Bez takiego zaproszenia część osób nigdy nie zaryzykuje wypowiedzi, nawet jeśli formalnie „ma do tego prawo”.

W tym sensie bezpieczeństwo psychologiczne w kontekście hierarchii nie polega na ujednoliceniu stylów ani na narzuceniu jednego modelu relacji władzy. Polega na stworzeniu czytelnych, gościnnych ram, w których różne sposoby bycia wobec autorytetu mogą współistnieć bez lęku przed oceną.

Rola osoby prowadzącej polega tu na ciągłym balansowaniu: między strukturą a otwartością, między widzialnością władzy a jej odpowiedzialnym użyciem. Kiedy ten balans się udaje, hierarchia przestaje być barierą, a zaczyna pełnić swoją najważniejszą funkcję — chronić proces i bezpieczeństwo osób uczestniczących. Pozostałe wymiary różnic kulturowych

Hierarchia i niski lub wysoki kontekst komunikacji to dwa wymiary, które najszybciej stają się widoczne w pracy z grupą. Nie są jednak jedynymi. Erin Meyer opisuje kilka kolejnych osi różnic kulturowych, które — choć mniej spektakularne — mają ogromny wpływ na to, czy osoby czują się bezpiecznie, by być obecne, zabierać głos i wchodzić w dialog

W praktyce facylitacyjnej rzadko pojawiają się one jako „czysta teoria”. Częściej objawiają się w postaci napięcia, zniecierpliwienia, wycofania albo poczucia, że „coś tu nie gra”. Warto umieć je rozpoznać — nie po to, by je rozwiązać raz na zawsze, lecz by nie mylić różnicy z brakiem dobrej woli.

Sekwencyjność i elastyczność

Jednym z częstych źródeł napięć w grupach międzykulturowych jest stosunek do czasu i planu. W kulturach bardziej sekwencyjnych bezpieczeństwo daje jasna struktura: agenda, kolejność tematów, poczucie, że idziemy „krok po kroku”. Zmiany w planie, dygresje czy spontaniczne modyfikacje mogą być odbierane jako chaos albo brak profesjonalizmu.

W kulturach bardziej elastycznych bezpieczeństwo bywa budowane inaczej — poprzez możliwość reagowania na to, co się pojawia. Dygresja może być sygnałem zaangażowania, a zmiana planu dowodem uważności na potrzeby grupy. Sztywna agenda może natomiast rodzić napięcie i poczucie bycia „ściśniętą”.

W grupie międzykulturowej te różnice łatwo prowadzą do wzajemnych ocen: jedne osoby czują, że „stoimy w miejscu”, inne — że „pędzimy za szybko”. Z perspektywy bezpieczeństwa psychologicznego kluczowe jest to, że tempo reguluje poziom napięcia w układzie nerwowym.

Zbyt szybkie tempo może wykluczać osoby potrzebujące więcej czasu na przetwarzanie (językowe, emocjonalne, poznawcze). Zbyt wolne — frustrować osoby, dla których dynamika jest źródłem energii i poczucia sensu

Rola osoby prowadzącej polega tu na świadomym zarządzaniu rytmem: nazywaniu zmian, dawaniu zapowiedzi („za chwilę przyspieszymy”, „teraz się zatrzymamy”), a czasem na negocjowaniu tempa z grupą — zamiast zakładania, że jedno tempo jest „obiektywnie lepsze”.

Konsensus czy odpowiedzialność jednostki

Kolejnym wymiarem jest sposób podejmowania decyzji. W jednych kontekstach kulturowych bezpieczeństwo wiąże się z konsultowaniem i budowaniem zgody — decyzja jest „dobra”, gdy osoby miały szansę się wypowiedzieć, nawet jeśli nie wszystkie są w pełni usatysfakcjonowane. W innych bezpieczeństwo daje jasną odpowiedzialność: ktoś decyduje, ktoś poniesie za to konsekwencje, a reszta może się do tego odnieść później.

Konfrontacja czy harmonia

Stosunek do konfliktu to kolejny obszar, w którym bezpieczeństwo bywa rozumiane skrajnie różnie.

W niektórych kulturach otwarta niezgoda jest oznaką zaangażowania i troski o jakość. Spór nie musi zagrażać relacji — bywa wręcz jej częścią. W innych kontekstach konflikt oznacza zagrożenie harmonii, utratę twarzy albo zerwanie relacji.

W grupie międzykulturowej oznacza to, że:

- dla części osób brak sprzeciwu jest sygnałem zgody,
- dla innych — sygnałem wycofania lub braku bezpieczeństwa,
- podniesiony głos może być odczytany jako pasja albo jako agresja.

Bezpieczeństwo psychologiczne nie polega tu na eliminowaniu konfliktu, lecz na czytelnym zaproszeniu do różnicy i jasnym reagowaniu na jej formę. Osoba prowadząca może wzmacniać bezpieczeństwo, nazywając: „u nas różnica zdań jest ok, ale pilnujemy tonu”, albo: „jeśli coś jest trudne do powiedzenia wprost, możemy poszukać innej formy”.

Kluczowe jest to, by żadna z tych strategii nie była uznana za jedynie słuszną — i by konflikt nie działał w ciszy.

W grupach międzykulturowych brak jasności w tym obszarze bywa bardzo destabilizujący. Jedne osoby czują, że decyzje zapadają zbyt szybko i bez rozmowy. Inne — że rozmowa ciągnie się w nieskończoność i nie prowadzi do konkretów. Z perspektywy bezpieczeństwa psychologicznego problemem nie jest sam styl, lecz niejasność reguł gry.

Dlatego tak ważne jest, by osoba prowadząca nazywała:

- czy dana rozmowa służy zbieraniu perspektyw,
- czy wypracowaniu rekomendacji,
- czy podjęciu decyzji — i kto ją ostatecznie podejmie.

Jasność w tym obszarze chroni osoby przed fałszywymi oczekiwaniami i poczuciem bycia zignorowaną.

Najpierw człowiek czy najpierw zadanie

W jednych kulturach relacja jest warunkiem bezpieczeństwa — dopiero gdy ludzie się znają, mogą pracować razem. W innych relacja buduje się poprzez wspólne działanie — nie trzeba jej osobno „tworzyć”, by przejść do zadania.

W praktyce warsztatowej te różnice mogą prowadzić do frustracji: jedne osoby czują, że „za dużo gadamy o niczym”, inne — że „idziemy do meritum bez kontaktu”. Z perspektywy bezpieczeństwa psychologicznego oznacza to różne potrzeby regulacji: jedni potrzebują relacyjnego „rozgrzania”, inni — sensu i celu.

Osoba prowadząca może tu pracować na dwóch torach: budować minimalną relację (choćby przez uważne powitanie, imiona, krótkie check-iny), a jednocześnie jasno komunikować sens zadania.

Dzięki temu żadna z grup nie musi rezygnować ze swojego sposobu czucia się bezpiecznie.

Kto ile energii wkłada, by być obecnym
Wreszcie wymiar, który często bywa niedoceniany:
praca w języku innym niż pierwszy. Erin Meyer
pokazuje, że język nie jest neutralnym narzędziem
— wpływa na tempo myślenia, precyzję
wypowiedzi i gotowość do ryzyka.

Osoby mówiące wolniej, prościej lub z akcentem
często wkładają znacznie większy wysiłek
poznawczy w samo bycie obecne. Bezpieczeństwo
w tym wymiarze oznacza zgodę na:

- różne tempa wypowiedzi,
- nieperfekcyjne sformułowania,
- pauzy i szukanie słów.

Brak takiej zgody bardzo szybko prowadzi do
wycofania — nie z braku treści, lecz z przeciążenia.
Co z tym wszystkim robić?

Wszystkie te wymiary spotykają się w jednym
miejscu: w decyzjach osoby prowadzącej
podejmowanych tu i teraz. Zamiast pytać:
„dlaczego ta grupa jest taka trudna?”, często
pomocniejsze bywa pytanie:
„Na którym wymiarze właśnie pojawiło się
napięcie?”

Czasem wystarczy:

- nazwać różnicę,
- spowolnić lub przyspieszyć tempo,
- zmienić formę pracy,
- wrócić do zasad „tu i teraz”,
- albo jasno określić, na jakim etapie procesu jesteśmy.

Bezpieczeństwo w grupie międzykulturowej nie polega na ujednoliceniu ludzi. Polega na stworzeniu takich ram, w których różnice nie muszą być zagrożeniem — mogą stać się źródłem uczenia się, sensu i prawdziwego dialogu.

Zakończenie

„Biology does not excuse behavior — but it explains why changing context changes what people are capable of.”

Robert Sapolsky, *Behave*

„Biologia nie jest usprawiedliwieniem zachowań, ale tłumaczy, dlaczego zmiana kontekstu zmienia ludzkie możliwości..”

Zakończenie

Bezpieczeństwo psychologiczne nie jest stanem, który można raz osiągnąć i uznać za dany. Nie jest też cechą osoby prowadzącej ani „miłą atmosferą”, którą da się wytworzyć jednym gestem. Jest procesem, który wydarza się w czasie — w relacjach, decyzjach i mikrointerwencjach podejmowanych tu i teraz.

W pracy z grupami międzykulturowymi szczególnie wyraźnie widać, że bezpieczeństwo nie działa automatycznie. To, co dla jednej osoby jest oczywiste i neutralne, dla innej może być źródłem napięcia, wycofania albo ryzyka utraty twarzy. Różnice nie znikają wraz z dobrą intencją. Potrzebują ram, uważności i gotowości do korygowania kursu — także wtedy, gdy orientujemy się, że coś poszło nie tak.

Dlatego bezpieczeństwo nie polega na unikaniu trudnych tematów, konfliktów czy niezgody. Przeciwnie — polega na tworzeniu takich warunków, w których różnica może się pojawić bez eskalacji, a niepewność bez ośmieszenia. W których można mówić nieidealnie, z akcentem, z pauzą, z wątpliwością — i nadal być traktowaną poważnie

Rola osoby prowadzącej w tym procesie jest szczególna. Nie polega na byciu neutralną ani na „oddaniu kontroli”, lecz na odpowiedzialnym używaniu swojej pozycji. Na trzymaniu ram, nazywaniu napięć, reagowaniu na dominację i wycofanie, dawaniu czytelnych sygnałów, że głos — także ten niepewny — jest mile widziany. To praca wymagająca ugruntowania, ale też pokory wobec tego, czego nie wiemy i czego nie da się przewidzieć.

W publikacji przyglądałam się bezpieczeństwu z różnych stron: przez pryzmat struktury spotkania, mikropraktyk, wymiarów kulturowych, władzy i komunikacji. Nie po to, by stworzyć zestaw uniwersalnych recept, lecz by poszerzyć pole widzenia. Im więcej widzimy, tym więcej mamy wyboru — a wybór jest jednym z fundamentów bezpieczeństwa.

Na koniec warto wrócić do prostego pytania, które może towarzyszyć każdemu spotkaniu, niezależnie od kontekstu i składu grupy:

co w tej chwili wzmacnia bezpieczeństwo — a co je osłabia?

Nie zawsze da się odpowiedzieć na nie od razu. Czasem odpowiedź przychodzi dopiero po fakcie — w refleksji, w rozmowie z samą sobą, w korekcie kolejnego spotkania. To również jest część procesu. Bezpieczeństwo nie wymaga perfekcji. Wymaga uważności i gotowości do uczenia się — także na własnych potknięciach.

Badania z zakresu neurobiologii, opisywane m.in. przez Roberta Sapolskiego, pokazują, że kiedy organizm funkcjonuje w trybie zagrożenia, zdolność do uczenia się, refleksji i współpracy ulega znacznemu ograniczeniu. W stanie podwyższonego stresu mózg przełącza się na reagowanie obronne: szybkie, sztywne, nastawione na przetrwanie. Dopiero wtedy, gdy poziom zagrożenia spada, możliwe stają się ciekawość, elastyczność i otwartość na inne perspektywy. W tym sensie bezpieczeństwo nie jest „miłym dodatkiem” do pracy z grupą — jest warunkiem, który decyduje o tym, co w ogóle staje się możliwe.

Jeśli ta publikacja ma Ci w czymś towarzyszyć, to właśnie w tym: w szukaniu bezpieczeństwa nie jako ideału ani obietnicy, lecz jako żywej praktyki, która zmienia się wraz z ludźmi, kontekstem i momentem. I która — kiedy jest wystarczająca — pozwala naprawdę się spotkać.

O autorce

Jestem trenerką, facylitatorką, mediatorką i superwizorką Stowarzyszenia Trenerskiego sTOP oraz Wiceprezeską Fundacji Kultury Dialogu. Od prawie 20 lat wspieram rozwój ludzi i kultur organizacyjnych w obszarze DEI, komunikacji empatycznej, budowania kultury informacji zwrotnej i rozwiązywania konfliktów.

Skończyłam m.in. Akademię Teatralną w Warszawie, Filozofię na UW, Gender Studies na PAN, Akademię Treningu Antydyskryminacyjnego, podyplomowe Train the Trainer Porozumienie bez Przemocy na Collegium Civitas, oraz Intensywny Kursu Mediacji (NVC Academy).

Mieszkam z rodziną w podgrójeckiej wsi.

Towarzyszą nam 3 koty, 3 psy, 11 owiec i stuletni sad jabłkowy.

Bibliografia

Coyle, D. (2018).

The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups. New York: Bantam Books.

Edmondson, A. C. (2019).

The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken, NJ: Wiley.

Hall, E. T. (1976).

Beyond Culture. New York: Anchor Books.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010).

Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill.

Meyer, E. (2014).

The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business. New York: PublicAffairs.

Bibliografia

Parker, P. (2018).

The Art of Gathering: How We Meet and Why It Matters. New York: Riverhead Books.

Sapolsky, R. M. (2017).

Behave: The Biology of Humans at Our Best and Worst. New York: Penguin Press.

Publikacja powstała w ramach projektu *Język Błękitnego Nieba* Teal House Foundation.
Projekt współfinansuje miasto stołeczne Warszawa.



projekt współfinansuje
miasto stołeczne
Warszawa