

Czy na uczelni można bezpiecznie popełniać błędy?

O bezpieczeństwie psychologicznym w nauce



Jak tworzyć warunki, w których można pytać, przyznawać się do niewiedzy i zgłaszać problemy bez obawy przed ośmieszeniem • stan wiedzy: 8 sierpnia 2026 r.



Uczenie się wymaga przyznania, że czegoś jeszcze nie wiemy. Student zadający pytanie, doktorant informujący o błędzie czy pracownik zgłaszający problem podejmują jednak ryzyko społeczne. Bezpieczeństwo psychologiczne ogranicza tę obawę, nie obniżając wymagań naukowych.



Czym jest bezpieczeństwo psychologiczne?

Pojęcie to opisuje przekonanie, że w danej grupie można zadawać pytania, przedstawiać pomysły, zgłaszać wątpliwości i przyznawać się do błędów bez obawy przed upokorzeniem lub odwetem. Nie oznacza nieustannego komfortu ani ochrony przed krytyczną oceną. Nie daje też prawa do nierzetelności, obrażania innych czy unikania odpowiedzialności.

Bezpieczeństwo psychologiczne dotyczy przede wszystkim sposobu reagowania na niepewność i błędy. Można powiedzieć studentowi, że jego argumentacja jest nieprzekonująca, jednocześnie wyjaśniając, co powinien poprawić. Można zakwestionować wyniki analizy, nie podważając wartości osoby, która ją przygotowała. Wymagania pozostają wysokie, ale błąd staje się informacją potrzebną do dalszej pracy, a nie okazją do upokorzenia.



Dlaczego ludzie ukrywają błędy?

W środowisku akademickim konsekwencje oceny mogą być znaczące. Prowadzący wystawia ocenę, promotor wpływa na przebieg pracy naukowej, a przełożony może decydować o zadaniach, finansowaniu lub dalszej współpracy. Nawet jeśli osoba zajmująca wyższą pozycję nie zamierza nikogo uciszać, sama różnica w statusie dwóch osób może utrudniać swobodne zabieranie głosu.

Koszt milczenia nie zawsze jest od razu widoczny. Student, który nie rozumie polecenia, może nie zadać pytania i wykonać zadanie niezgodnie z oczekiwaniami. Doktorant może przez kilka tygodni rozwijać analizę opartą na błędnym założeniu. Członek zespołu może zauważyć nieścisłość w danych, ale uznać, że nie powinien podważać zdania bardziej doświadczonej osoby.

W klasycznym badaniu, w którym wzięło udział 51 zespołów, bezpieczeństwo psychologiczne wiązało się z zachowaniami sprzyjającymi uczeniu się, między innymi z poszukiwaniem informacji, omawianiem błędów i proszeniem o pomoc (Edmondson, 1999). Późniejsza metaanaliza 136 prób, obejmujących ponad 22 tysiące osób i blisko 5 tysięcy grup, potwierdziła jego związek z uczeniem się, wymianą informacji i wykonywaniem zadań (Frazier i in., 2017).



Bezpiecznie nie znaczy bez trudnych rozmów

Dyskusja akademicka może wywoływać napięcie. Nowe argumenty podważają wcześniejsze przekonania, wyniki badań bywają kwestionowane, a przygotowany tekst wymaga kolejnych poprawek. Takie doświadczenia nie muszą świadczyć o braku bezpieczeństwa.

Granica zostaje przekroczona, gdy krytyka przestaje dotyczyć pracy, a zaczyna służyć ośmieszaniu, zastraszaniu lub uciszaniu. Zdanie „w tej analizie brakuje uzasadnienia doboru próby” wskazuje problem możliwy do poprawienia. Natomiast komunikat, że „ktoś na tym etapie powinien już rozumieć takie rzeczy”, nie dostarcza użytecznej informacji i może zniechęcić do zadawania kolejnych pytań. Badacze podkreślają, że nie chodzi o usunięcie każdego dyskomfortu, lecz o stworzenie warunków do mierzenia się z trudnymi tematami bez poniżenia lub wykluczenia (Williams i Quaid, 2024).



Duże znaczenie ma pierwsza reakcja

O atmosferze w grupie często decydują krótkie, powtarzające się sytuacje. Student zadaje pytanie, a prowadzący odpowiada cierpliwie albo okazuje irytację. Ktoś wskazuje nieścisłość, a zespół ją sprawdza albo zaczyna szukać winnego. Doktorant przyznaje, że nie zdążył wykonać części pracy, a promotor pyta o przyczyny albo publicznie podważa jego kompetencje.

Jedna życzliwa odpowiedź nie stworzy trwałego poczucia bezpieczeństwa. Podobnie zapewnienie, że „zawsze można pytać”, niewiele znaczy, jeśli wcześniejsze pytania spotykały się z drwiną. Ludzie obserwują przede wszystkim to, co rzeczywiście dzieje się po zabraniu głosu. Badanie studentów sześciu wyższych wykazało związek między sposobem działania prowadzącego, bezpieczeństwem psychologicznym i wynikami akademickimi (Soares i Lopes, 2020).



Co pomaga budować bezpieczne warunki?

- Wyjaśnianie, że pytania i wersje robocze są naturalną częścią uczenia się.
- Przekazywanie jasnych kryteriów oceny i konkretnych wskazówek do poprawy.
- Oddzielanie komentarza dotyczącego pracy od oceny człowieka.
- Przyznawanie, że odpowiedź wymaga sprawdzenia, zamiast udawania nieomyślności.
- Reagowanie na publiczne ośmieszanie, lekceważące komentarze i działania odwetowe.



Bezpieczeństwo psychologiczne nie zastępuje procedur. Osoba zgłaszająca poważne naruszenie powinna wiedzieć, do kogo może się zwrócić, co stanie się z przekazaną informacją i jak uczelnia ogranicza ryzyko odwetu. Sama zachęta do szczerej rozmowy nie wystarczy, jeśli późniejsze działania są nieprzewidywalne.



Bezpieczeństwa psychologicznego nie należy jednak utożsamiać z systemem reagowania na naruszenia. Są to dwa uzupełniające się poziomy funkcjonowania organizacji. Bezpieczeństwo psychologiczne dotyczy przede wszystkim warunków, w których możliwe jest zadawanie pytań, zgłaszanie wątpliwości, przyznawanie się do błędów i przedstawianie problemów bez obawy przed upokorzeniem lub odwetem. W przypadku poważnych naruszeń konieczne są natomiast również jasne i dostępne procedury określające sposób zgłoszenia sprawy oraz dalszego postępowania.



Gdy pytanie dotyczy poważnego problemu

W przypadku podejrzenia poważnego naruszenia samo bezpieczeństwo psychologiczne nie jest wystarczającym mechanizmem ochrony. Czasem chodzi o podejrzenie nierzetelności badawczej, naruszenie granic, dyskryminację albo zagrożenie bezpieczeństwa. W takiej sytuacji nie można oczekiwać, że osoba zgłaszająca samodzielnie skonfrontuje się z kimś, od kogo zależą jej oceny, praca lub możliwość kontynuowania badań. Potrzebny jest dostępny kanał przekazania informacji oraz możliwość uzyskania poufnej konsultacji przed podjęciem decyzji.





Pierwsza odpowiedź uczelni ma równie ważne znaczenie co pierwsza reakcja prowadzącego na pytanie studenta. Warto potwierdzić przyjęcie informacji, wyjaśnić dalsze kroki i wskazać, kto będzie kontaktował się ze zgłaszającym. Należy też jasno powiedzieć, jakie są granice poufności i jakie formy ochrony są dostępne. Samo zgłoszenie nie przesądza odpowiedzialności drugiej strony, ale nie powinno również prowadzić do stygmatyzowania osoby, która zdecydowała się zabrać głos.



Odpowiedzialność całej społeczności

Atmosferę tworzą nie tylko osoby prowadzące zajęcia. Studenci i członkowie zespołów badawczych również wpływają na to, czy inni mogą pytać, przedstawiać niegotowe pomysły i przyznawać się do pomyłek. Wyśmianie jednego pytania może sprawić, że kilka kolejnych osób zrezygnuje z zabrania głosu.

Uczelnia nie może obiecać stworzenia środowiska wolnego od błędów, napięcia i różnic zdań. Może jednak stworzyć warunki, w których pomyłkę da się skorygować, niewiedzę uzupełnić, a problem zgłosić bez narażania się na upokorzenie. Wymagania akademickie nie znikają. Stają się łatwiejsze do spełnienia, ponieważ trudności można ujawnić, zanim doprowadzą do poważniejszych konsekwencji.



Bibliografia i źródła robocze

- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. i Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. i Vacheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- McLeod, E. i Gupta, S. (2023). The Role of Psychological Safety in Enhancing Medical Students' Engagement in Online Synchronous Learning. *Medical Science Educator*, 33, 423–430. <https://doi.org/10.1007/s40670-023-01753-8>
- Soares, A. E. i Lopes, M. P. (2020). Are Your Students Safe to Learn? The Role of Lecturer's Authentic Leadership in the Creation of Psychologically Safe Environments and Their Impact on Academic Performance. *Active Learning in Higher Education*, 21(1), 65–78. <https://doi.org/10.1177/1469787417742023>
- Williams, H. i Quaid, S. (2024). You Don't Get Taught That: How Safe Classrooms Can Hinder Learning. *Teaching in Higher Education*, 29(8), 2112–2127. <https://doi.org/10.1080/13562517.2023.2201675>



Nota: Materiał ma charakter popularnonaukowy i informacyjny.

