

Akademia dobrostanu

Cz. 7: Zrozumieć, nie oceniać: empatyczna komunikacja



DR HAB. MAGDALENA BŁAŻEK,
PROF. UCZELNI
Pełnomocnik Rektora ds. dobrostanu

Współczesne uczelnie funkcjonują w wyjątkowo wymagających warunkach społecznych i organizacyjnych. W jednym środowisku akademickim spotykają się przedstawiciele kilku pokoleń: profesorowie z wieloletnim doświadczeniem, pracownicy średniego szczebla, młodzi adiunkci, doktoranci oraz studenci reprezentujący pokolenie Z. Każda z tych grup wnosi do uczelni inne doświadczenia, oczekiwania i style komunikacji. Różnice te nie muszą jednak prowadzić do konfliktów. Problem pojawia się wtedy, gdy zamiast ciekawości i dialogu pojawia się ocenianie, etykietowanie i przekonanie, że tylko nasz sposób działania jest właściwy. W środowisku akademickim szczególnie łatwo o napięcia wynikające z różnic pokoleniowych. Starsze pokolenia często cenią formalizm, hierarchię i stabilność, podczas gdy młodszy pracownicy oraz studenci oczekują partnerskiej komunikacji, szybkiego przepływu informacji i większej elastyczności. W efekcie pojawiają się wzajemne stereotypy: „młodzi są roszczeniowi”, „starsi nie rozumieją współczesnego świata”, „doktoranci nie radzą sobie z presją”, „administracja nie rozumie specyfiki pracy naukowej”. Takie komunikaty nie rozwiązują problemów – budują jedynie dystans i poczucie niezrozumienia.

Empatia jako kompetencja akademicka

Empatia w środowisku akademickim nie oznacza rezygnacji z wymagań czy obniżania standardów. Oznacza przede wszystkim próbę zrozumienia perspektywy drugiej osoby i uwzględnienia kontekstu jej funkcjonowania. W praktyce akademickiej może to oznaczać uważniejsze słuchanie, bardziej partnerską współpracę czy większą otwartość na potrzeby innych. Empatyczna komunikacja opiera się na zadawaniu pytań, a nie wydawaniu szybkich ocen. Zamiast mówić: „studenci są dziś leniwi”, warto zapytać: „z jakimi trudnościami obecnie mierzą się studenci?”. Zamiast zakładać, że „młodzi pracownicy nie są zaangażowani”, warto przyjrzeć się obciążeniom, z jakimi funkcjonują: presji publikacyjnej, niepewności zatrudnienia czy przeciążeniu administracyjnemu. Tego rodzaju podejście nie eliminuje problemów, ale pozwala budować bardziej konstruktywny dialog.

Różnice pokoleniowe na uczelni

Na uczelniach szczególnie widoczne są różnice dotyczące stylu pracy i komunikacji. Starsi pracownicy akademicki często preferują bezpośrednie spotkania, formalny język i jasno określone hierarchie. Młodsze pokolenia częściej oczekują szybkiej komunikacji *online*, większej dostępności liderów oraz partnerskiego stylu współpracy. Nie oznacza to jednak, że jedno podejście jest lepsze od drugiego. Starsi pracownicy wnoszą doświadczenie, stabilność i odporność na kryzysy, natomiast młodsze pokolenia często lepiej odnajdują się w dynamicznych zmianach technologicznych, szybciej adaptują się do nowych narzędzi i są bardziej otwarte na innowacje dydaktyczne. Uczelnia może rozwijać się skutecznie tylko wtedy, gdy potrafi wykorzystać potencjał obu tych perspektyw.

Mechanizmy psychologiczne konfliktów

W środowisku akademickim konflikty bardzo często wynikają nie z realnych różnic kompetencyjnych, lecz z błędnych interpretacji i emocjonalnych reakcji. Każde pokolenie ma tendencję do uznawania własnego stylu pracy za „normalny” i „profesjonalny”. W efekcie łatwo pojawiają się komunikaty typu: „za naszych czasów wyglądało to inaczej” albo „tego dziś już nie da się tak robić”. Dodatkowym problemem są błędy atrybucji. Własne błędy tłumaczymy przeciążeniem lub sytuacją organizacyjną, natomiast błędy innych interpretujemy jako wynik ich cech charakteru. Tego rodzaju uproszczenia nasilają konflikty i obniżają poziom zaufania w organizacji.

Empatyczna komunikacja w praktyce uczelni

W codziennej pracy akademickiej ogromne znaczenie ma sposób przekazywania informacji zwrotnej. Krytyka oparta na ocenie osoby często prowadzi do defensywności i wycofania, natomiast komunikacja oparta na faktach zwiększa szansę na dialog. Dlatego warto korzystać z modeli takich jak FUKO czy SBI. **Model FUKO** zakłada opisywanie faktów, własnych uczuć, konsekwencji zachowania oraz oczekiwań wobec przyszłości. Z kolei **model SBI** (ang. *situation, behavior, impact*) koncentruje się na opisie sytuacji, konkretnego zachowania i wpływu, jaki wywołuje. W praktyce akademickiej takie podejście może znacząco poprawić jakość współpracy w zespołach badawczych, relacjach promotor–doktorant czy komunikacji między wykładowcami →

i studentami. Empatyczna komunikacja oznacza również aktywne słuchanie. W środowisku uczelni bardzo często słuchamy po to, aby odpowiedzieć lub obronić własne stanowisko zamiast rzeczywiście zrozumieć drugą stronę. Tymczasem samo poczucie wysłuchania znacząco obniża poziom napięcia i sprzyja współpracy. W świecie zmienności, niepewności, lęku i przeciążenia informacyjnego rośnie potrzeba bezpieczeństwa psychologicznego oraz przewidywalnej komunikacji. Ludzie potrzebują jasnych zasad, przejrzystych decyzji i poczucia wpływu. Brak informacji, chaos organizacyjny czy nagłe zmiany powodują wzrost frustracji i obniżają zaangażowanie. Dotyczy to zarówno pracowników naukowych oraz administracji, jak i studentów.

Bezpieczeństwo psychologiczne na uczelni

Bezpieczeństwo psychologiczne oznacza możliwość zadawania pytań, zgłaszania problemów i przyznawania się do błędów bez obawy przed ośmieszeniem czy sankcjami. Na wielu uczelniach nadal istnieje lęk przed krytyką, oceną lub utratą pozycji.

Budowanie bezpieczeństwa psychologicznego wymaga zmiany kultury organizacyjnej. Liderzy akademicki powinni

częściej prowadzić rozmowy wspierające, pytać pracowników o potrzeby i trudności oraz jasno komunikować decyzje. Ważne jest także normalizowanie błędów jako elementu procesu uczenia się i rozwoju. Organizacja, która opiera się wyłącznie na krytyce i kontroli, ogranicza kreatywność oraz innowacyjność swoich pracowników.

Podsumowanie

Empatyczna komunikacja w środowisku uczelni nie jest dodatkiem do „prawdziwej pracy”, ale jednym z najważniejszych warunków efektywnej współpracy i dobrostanu psychicznego. W świecie pełnym zmian, przeciążenia i niepewności ludzie coraz bardziej potrzebują relacji opartych na szacunku, zrozumieniu i jasnej komunikacji. Uczelnia, która potrafi budować dialog między pokoleniami, zyskuje nie tylko lepszą atmosferę pracy, ale także większą kreatywność, zaangażowanie i gotowość do współpracy. Kluczowe jest więc nie eliminowanie różnic, lecz uczenie się, jak wykorzystywać je jako zasób wspierający rozwój całej społeczności akademickiej. ■

DR HAB. MAGDALENA BŁĄŻEK, PROF. UCZELNI

Reguła komunikacyjna	Przykład komunikacji	Skutek dla relacji i atmosfery
Opieraj komunikację na faktach, nie ocenach.	„Na ostatnich dwóch spotkaniach nie otrzymałem materiałów” zamiast „Zawsze jesteś nieprzygotowany”.	Zmniejszenie defensywności, większa gotowość do rozmowy i współpracy.
Zadawaj pytania zamiast zakładać intencje.	„Czy możesz powiedzieć, co utrudniło realizację zadania?”	Budowanie zaufania i poczucia bycia wysłuchanym.
Oddzielaj zachowanie od osoby.	„Ta prezentacja wymaga dopracowania” zamiast „Jesteś niekompetentny”.	Ochrona poczucia wartości i większa motywacja do poprawy.
Używaj języka neutralnego.	„Widzę różnicę zdań” zamiast „Znowu robisz problem”.	Redukcja napięcia emocjonalnego i konfliktów.
Dawaj konstruktywny feedback.	„Podczas zebrania kilkakrotnie przerwano wypowiedź doktoranta, co utrudniło dyskusję.”	Większa otwartość na informację zwrotną.
Aktywnie słuchaj.	„Rozumiem, że przeciążenie administracyjne utrudnia realizację projektu.”	Wzrost poczucia bezpieczeństwa psychologicznego.
Normalizuj błędy.	„Błędy są częścią procesu uczenia się i badań naukowych.”	Większa innowacyjność i odwaga w podejmowaniu działań.
Doceniaj wysiłek i zaangażowanie.	„Dziękuję za przygotowanie materiałów, mimo że miałeś/aś dużo obowiązków.”	Wzrost motywacji i pozytywnej atmosfery.
Twórz przestrzeń do zadawania pytań.	„Jeśli coś jest niejasne, zachęcam do zadawania pytań.”	Zmniejszenie lęku i większa aktywność zespołu.
Komunikuj zmiany jasno i przewidywalnie.	„Zmiany w harmonogramie zostaną przekazane z tygodniowym wyprzedzeniem.”	Większe poczucie stabilności i kontroli.
Unikaj stereotypów pokoleniowych.	„Każdy zespół pracuje inaczej – poszukajmy wspólnego rozwiązania.”	Lepsza współpraca między pokoleniami.
Buduj dialog zamiast hierarchii.	„Jak Państwo widzą tę sytuację?”	Wzrost zaangażowania i współodpowiedzialności.