



TOMASZ BALICKI

Gdańsk University of Technology, Poland

ORCID iD: 0009-0008-5861-0190

KRZYSZTOF LEJA

Gdańsk University of Technology, Poland

ORCID iD: 0000-0001-5594-2204

**BEZPIECZEŃSTWO
PSYCHOLOGICZNE JAKO
WARUNEK ROZWOJU
MIKROPRZEDSIĘBIORSTWA**

**PSYCHOLOGICAL SAFETY AS A
CONDITION FOR DEVELOPMENT
OF A MICROENTERPRISE**



ABSTRACT

Objective: The objective of this article is to demonstrate the importance of psychological safety as a condition for the development of a selected microenterprise in Poland. The article analyses how psychological safety influences increased effectiveness and employee engagement in the selected microenterprise.

Material and Method: The subject of the study is a microenterprise in the consulting industry in Poland. The article adopts a qualitative approach using participatory observation. Elements of organizational knowledge management theory were utilized to describe the selected organization. Psychological safety in the selected organization was assessed, and the results were applied to the Wise Compassion Matrix.

Results: The microenterprise successfully implements the SECI model as part of its organizational knowledge management, which in practice means the effective use of its most important asset, knowledge. It was demonstrated that a high level of psychological safety promotes motivation and engagement among the employees of the studied company, while also recognizing the potential for further improvement.

Conclusions: A high level of psychological safety is associated with wise compassion from management and positively influences employee functioning and engagement in the microenterprise. The results of the psychological safety assessment allowed for the identification of critical areas requiring improvement. While the results do not allow for generalizations, they can serve as a basis for exploring other organizations, regardless of the industry.

STRESZCZENIE

Cel: Celem opracowania jest wykazanie znaczenia bezpieczeństwa psychologicznego jako warunku rozwoju wybranego mikroprzedsiębiorstwa w Polsce. W artykule przeanalizowano w jaki sposób bezpieczeństwo psychologiczne wpływa na zwiększenie efektywności oraz zaangażowanie pracowników wybranego mikroprzedsiębiorstwa

Materiał i metoda: Podmiotem badań jest mikroprzedsiębiorstwo branży konsultingowej w Polsce. W artykule wykorzystano metodykę jakościową jaką jest obserwacja uczestnicząca. Opisując wybraną organizację wykorzystano elementy teorii organizacyjnego zarządzania wiedzą. Oceniono bezpieczeństwo psychologiczne w wybranej organizacji, a rezultaty badania wykorzystano w Macierzy Mądroj Troskliwości.

Wyniki: Mikroprzedsiębiorstwo skutecznie implementuje model SECI jako element teorii organizacyjnego zarządzania wiedzą, co w praktyce oznacza efektywne korzystanie z najważniejszego jej zasobu jakim jest wiedza. Wykazano, że wysoki poziom bezpieczeństwa psychologicznego sprzyja motywacji i zaangażowaniu pracowników badanej firmy, dostrzegając jednocześnie potencjał do ich dalszego doskonalenia.

Wnioski: Wysoki poziom bezpieczeństwa psychologicznego jest utożsamiany z mądrą troskliwością kierownictwa oraz pozytywnie wpływa na funkcjonowanie i zaangażowanie pracowników mikroprzedsiębiorstwa. Wyniki badania bezpieczeństwa psychologicznego umożliwiły zidentyfikowanie istotnych obszarów wymagających doskonalenia. Wyniki badań nie upoważniają do uogólnień, jednak mogą stanowić przyczynek do eksploracji innych organizacji, niezależnie od branży.

KEYWORDS: *organizational culture, microenterprise, psychological safety, wise compassion matrix, SECI model*

SŁOWA KLUCZOWE: *kultura organizacyjna, mikroprzedsiębiorstwo, bezpieczeństwo psychologiczne, Macierz Mądrej Troskliwości, model SECI*

WPROWADZENIE

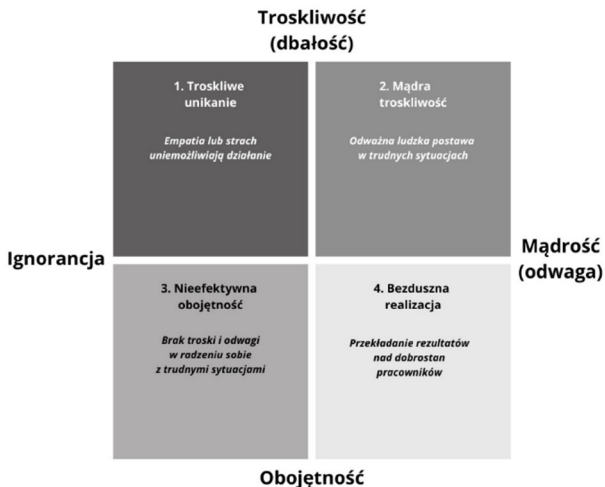
Podstawowym zasobem każdej organizacji jest wiedza (Nonaka, 1994; Nonaka, Takeuchi, 1996), a jej przepływu oraz konwersji (Sveiby, 2005) nie sposób przecenić. Dążenie do optymalnego wykorzystania wiedzy sprzyja doskonaleniu efektywności organizacyjnej (Price, 1972), co jest jednym z fundamentalnych zadań liderów (Schein, 2010). Ocena efektywności organizacji jest złożona (Steers, 1975, Cameron, 1986; Hitt, 1988; Dhoopar, 2023), a jej doskonalenie jest wyzwaniem każdej firmy. Wiele czynników decyduje bowiem o sukcesie lub porażce organizacji. Do nich należą m.in.: zdolność do organizacyjnego uczenia się (Saadat, Saadat, 2016), zwinność organizacji (Wageeh, 2016), doskonalenie narzędzi motywacji wewnętrznej i zewnętrznej (Bohórquez i in., 2022; Deci i in., 2017) oraz zaangażowanie pracowników (Bhuvanaiah, Raya, 2014; Al Mehrzi, Singh, 2016). Ten ostatni (*last but not least*) czynnik będzie przedmiotem zainteresowania niniejszego artykułu.

Inspiracją autorów jest pytanie Amy Edmondson (2021) *Jak zbudować kulturę organizacyjną, w której bezpiecznie jest wyrażać pomysły, zadawać pytania i przyznawać się do błędów*. Określenie *bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji*, wprowadzone przez Kahna (1990) i Edmondson (1999), oznacza powszechne przekonanie, że podejmowanie ryzyka interpersonalnego jest bezpieczne w miejscu pracy (Edmondson i in., 2007; Edmondson, Lei, 2014; Newman i in., 2017). Bezpieczeństwo psychologiczne pracowników jest

szczególnie ważne w zmiennym, niepewnym, złożonym i niejednoznacznym otoczeniu organizacji, określanym akronimem VUCA (Luthans, Broad, 2022; Baran, Woznyj, 2021). Nie oznacza ono obniżenia wymagań – taka organizacja nie jest bowiem środowiskiem, w którym nie ponosi się przykrych konsekwencji swojego nagannego czynu. Chodzi w niej jednak o to, aby menedżerowie doceniali zgłaszanie błędów, prośby o pomoc i inne proaktywne zachowania. Bezpieczeństwo psychologiczne nie utrudnia egzekwowania odpowiedzialności i funkcjonuje dobrze, gdy panuje wzajemny szacunek i otwartość, sprzyjając wysokiej efektywności (Edmondson, 2021).

Zapewnieniu bezpieczeństwa psychologicznego powinno towarzyszyć troskliwe przywództwo, wspierające radzenie sobie z trudnymi sytuacjami w mądry sposób (Hougaard, Carter, 2022, s. 1–11; Hougaard i in., 2021; Hougaard i in., 2020; Ramachandran i in., 2023). Przeprowadzone badania (Hougaard, Carter, 2022, s. 3) wykazały silną korelację pomiędzy poziomem mądrej troskliwości a rangą danego lidera w firmie, co w praktyce oznacza szybszy awans, mniejszy stres i mniejszą chęć odejścia z pracy. Inaczej mówiąc, mądrość i troskliwość idą ze sobą w parze (rys. 1.).

Rys. 1. Macierz mądrej troskliwości^[1]



Źródło: Hougaard, R., Carter, J. (2022), dz. cyt., s. 6.

MATERIAŁ I METODYKA BADAWCZA

Podmiotem badawczym było mikroprzedsiębiorstwo zatrudniające ośmiu pracowników, działające od ponad 20 lat w branży konsultingowej na polskim rynku. Firma oferuje doradztwo oraz pomoc w uzyskiwaniu funduszy europejskich dla samorządów, przedsiębiorców, instytucji edukacyjnych i kulturalnych, organizacji pozarządowych, deweloperów, sektorów energetycznego i transportowego oraz ochrony środowiska.

Analizę mikroprzedsiębiorstwa przeprowadzono, wykorzystując elementy teorii organizacyjnego tworzenia wiedzy (Nonaka, Takeuchi, 1995). Posłużono się obserwacją uczestniczącą, w której badacz był członkiem organizacji, nawiązując bezpośredni kontakt z pracownikami (Creswell, 2013, s. 195). Jako pracownik mikroprzedsiębiorstwa miał on możliwość lepszego zrozumienia sensu podejmowanych działań (Czakon, 2011, s. 80), a także zrozumienia wiedzy ukrytej (Kostera, 2003, s. 116).

W dalszej części artykułu przeprowadzono analizę bezpieczeństwa psychologicznego w mikroprzedsiębiorstwie, korzystając z ankiety opracowanej przez Edmondson (1999; 2021). Ankieta jest użyteczna nie tylko w ocenie poziomu bezpieczeństwa psychologicznego, lecz także pomaga zidentyfikować potencjalne obszary rozwojowe (Edmondson, 2021).

WYNIKI ANALIZY MIKROPRZEDSIĘBIORSTWA WG MODELU SECI

Obserwacja uczestnicząca w badanej organizacji umożliwiła zapis procesów tworzenia i konwersji wiedzy, wykorzystując model SECI (Nonaka, Takeuchi, 1995), w którym do każdego elementu (socjalizacja, eksternalizacja, kombinacja, internalizacja) dopasowano odpowiednie czynności wykonywane przez kierownictwo i pracowników mikrofirmy. Następnie procesy te naniesiono na spiralę wiedzy (rys. 2).

Socjalizacja polega na integracji poprzez świętowanie imienin i wspólne posiłki świąteczne, co stanowi część kultury organizacyjnej. Zwyczaje te budują relacje interpersonalne i wspierają współpracę, niezależnie od stażu pracy

w firmie. Sprzyjają także doskonaleniu komunikacji, umożliwiając dzielenie się wiedzą, problemami i radami w trakcie nieformalnych spotkań.

Eksternalizacja realizuje się poprzez planowanie działań, rekrutację oraz zespołowe podejmowanie decyzji. Pracownicy tworzą plany działania na podstawie uzyskanych w trakcie spotkań informacji. Kluczowa wiedza jest przekazywana zespołowi projektowemu, co ułatwia podejmowanie nowych zadań. Podczas wspólnych spotkań podejmowane są decyzje o rekrutacji nowych pracowników, co jest istotne w przypadku rotacji kadry i koordynacji działań w firmie.

Rys. 2. Spirala wiedzy w badanym mikroprzedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie Nonaka, I. i Takeuchi, H. (1995).

Kombinacja obejmuje tworzenie planów pracy, dokumentów *know-how* oraz burze mózgów. Dokumenty te są opisem dobrych praktyk, szczególnie ważnych dla wsparcia efektywnej pracy osób nowo zatrudnionych. Zespół projektowy na tej podstawie opracowuje plany, co zapewnia skuteczne działania i adaptację wcześniejszych rozwiązań do obecnych warunków.

Internalizacja następuje poprzez adaptację do nowych warunków, korzystanie z dokumentów *know-how* i przyjmowanie nowych obowiązków. Pracownicy dostosowują się do nowych reguł i procedur, radzą sobie w sytuacjach braku pomocy oraz przystosowują wcześniejsze rozwiązania do aktualnych warunków, co świadczy o ich internalizacji potrzebnej wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych.

WYNIKI BADANIA BEZPIECZEŃSTWA PSYCHOLOGICZNEGO W MIKROPRZEDSIĘBIORSTWIE

Wyniki badania bezpieczeństwa psychologicznego uzyskano przy wykorzystaniu instrumentu pomiarowego, jakim była ankieta opracowana przez Edmondson (1999; 2021). Komentarze do stwierdzeń Edmondson w ankiecie opracowano na podstawie obserwacji uczestniczącej mikroprzedsiębiorstwa.

1. JEŚLI W TYM ZESPOLE POPEŁNIASZ BŁĄD, JEGO CZŁONKOWIE CZĘSTO MAJĄ CI ZA ZŁE.

W analizowanym okresie miała miejsce znaczna rotacja kadry. Zatrudniano dodatkowe osoby, a niektórym pracownikom powierzano nowe obowiązki. Pozytywnie można ocenić akceptację współpracowników wobec nowo zatrudnionych osób popełniających błędy wynikające z braku doświadczenia. Wprowadzenie nowych pracowników i przydzielanie nowych obowiązków dotychczasowym nie wpłynęło negatywnie na atmosferę w zespole, co świadczy o dobrej adaptacji i wsparciu ze strony współpracowników.

2. CZŁONKOWIE TEGO ZESPOŁU POTRAFIĄ MÓWIĆ O PROBLEMACH I TRUDNYCH SPRAWACH.

Pomimo problemów organizacyjnych związanych z komunikacją pracownicy mają zapewnione wsparcie podczas wdrażania do nowych obowiązków. Pokazuje to socjalizacja, gdyż pracownicy rozmawiają o problemach i poszukują wsparcia. Sytuacje, w których ktoś popełnia krytyczny błąd, są rzadkie. Jednakże niejasności w podziale obowiązków mogą utrudniać otwartą komunikację, w tym zgłaszanie problemów.

3. LUDZIE W TYM ZESPOLE CZASAMI ODRZUCAJĄ INNYCH Z TEGO POWODU, ŻE SIĘ ODRÓŻNIAJĄ.

Wykluczenie oraz stygmatyzacja nie są problemami w firmie. Kultura organizacyjna oparta na komunikacji poziomej pomiędzy pracownikami, a także wspólne świętowanie służy nawiązywaniu relacji interpersonalnych oraz sprzyja akceptacji różnorodności i wspierającej atmosferze w zespole. Mimo to problemy z komunikacją pionową wpływają na poczucie bycia odrzuconym przez kierownictwo.

4. PODEJMOWANIE RYZYKA W TYM ZESPOLE JEST BEZPIECZNE.

W projektach realizowanych przez badaną firmę konsultingową rzadko podejmuje się ryzyko. Kluczowe decyzje są wspólnie akceptowane lub odrzucane. Dlatego przedstawienie innowacyjnego pomysłu kierownictwu jest bezpieczne. Jednak problemy komunikacyjne w mikroprzedsiębiorstwie mogą negatywnie wpływać na podejmowanie ryzyka, ograniczając innowacyjność pracowników.

5. TRUDNO JEST PROSIĆ INNYCH CZŁONKÓW TEGO ZESPOŁU O POMOC.

Postrzegając organizację jako zespół (prezesa i pracowników), zauważono problem komunikacji pionowej, który negatywnie wpływa na efektywność zespołu. Większość pracowników nie obawia się zwracać o pomoc do współpracowników. Natomiast występują problemy z komunikacją pomiędzy kierownictwem a pracownikami, takie jak niejasności w podziale obowiązków, brak jasnych i otwartych kanałów komunikacyjnych oraz regularnych spotkań zespołowych, podczas których obecni są wszyscy pracownicy. Utrudnia to budowanie relacji pracownik–kierownik.

6. NIKT Z TEGO ZESPOŁU NIE POSTĄPIŁBY CELOWO TAK, ABY UDAREMNIĆ MOJE STARANIA.

Wszyscy członkowie organizacji utożsamiają się z jej celami oraz misją, zdając sobie sprawę, że osiągnąć mogą to jedynie wspólnie. W branży konsultingowej współpraca jest istotna, gdyż po drugiej stronie są wymagający klienci, a stawką jest potencjalne uzyskanie dofinansowania. Brak współpracy przy projekcie między członkami zespołu prowadziłby do opóźnień, jednak w badanej mikrofirmie taka sytuacja nie ma miejsca. Pracownicy działają zespołowo, co eliminuje ryzyko celowego udaremniania starań innych członków zespołu.

7. W PRACY Z CZŁONKAMI TEGO ZESPOŁU MOJE WYJĄTKOWE UMIEJĘTNOŚCI ORAZ TALENTY SĄ DOCENIANE I WYKORZYSTYWANE.

Firma tworzy pracownikom warunki do rozwiązywania problemów zgodnie z ich kompetencjami, co zwiększa ich efektywność i zaangażowanie. W przypadku trudności z realizacją zadań pracownicy mogą prosić o pomoc osoby bardziej doświadczone. Taka praktyka wspiera rozwój umiejętności i wzmacnia współpracę zespołową. Jednak zidentyfikowana niejasność w podziale obowiązków i brak skutecznej komunikacji ograniczają pełne wykorzystanie potencjału pracowników.

IDENTYFIKACJA PROBLEMÓW ZARZĄDCZYCH W MIKROPRZEDSIĘBIORSTWIE

Bezpieczeństwo psychologiczne w firmie jest w znacznym stopniu zapewniane dzięki proefektywnościowej kulturze organizacyjnej. Zarówno kulturę, jak i firmę tworzą ludzie, a kluczowy aspekt komunikacji poziomej między nimi odgrywa istotną rolę w zapewnieniu bezpieczeństwa psychologicznego. Udoskonalenie komunikacji pionowej przyczyniłoby się do poprawy bezpieczeństwa psychologicznego w zespole. Analiza bezpieczeństwa psychologicznego pozwoliła na zidentyfikowanie błędów zarządczych wynikających z rozdźwięku pomiędzy komunikacją pionową a poziomą (tab. 1.).

Tab.1. Identyfikacja problemów w badanym przedsiębiorstwie

Problem	Przykład
Brak skutecznej komunikacji	Brak precyzyjnych instrukcji dotyczących podziału obowiązków po odejściu kluczowego członka zespołu
	Brak jasnych i otwartych kanałów komunikacyjnych między kluczowymi członkami zespołu
	Brak regularnych spotkań zespołowych, podczas których można omówić bieżące sprawy i wypracować rozwiązania problemów
Niejasność w podziale obowiązków	Dezorganizacja związana z przejęciem podwójnej funkcji przez jednego z pracowników po odejściu kluczowego członka zespołu
	Brak określenia formatu raportowania, co utrudnia finalizację zadań oraz nie tworzy pamięci organizacyjnej ważnej przy znacznej rotacji
Nieuwzględnienie czynnika ludzkiego w zarządzaniu	Brak zainteresowania ze strony zarządzających problemami pracowników negatywnie wpływa na budowanie zaufania
	Brak uwzględnienia potrzeb rozwojowych pracowników przy przydziale zadań, co może prowadzić do frustracji i demotywyje
Błędne zarządzanie ludźmi i czasem	Zwiększenie obowiązków jednego z pracowników po odejściu innego, mogące prowadzić do spadku efektywności zespołu
	Brak reakcji ze strony zarządzających na potrzebę wsparcia zespołu poprzez zatrudnienie dodatkowej osoby
Wyniki ważniejsze od dobrostanu pracowników	Brak wsparcia dla zespołu poprzez zatrudnienie dodatkowego personelu prowadzący do przemęczenia i spadku morale

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie zidentyfikowane problemy w firmie wynikają z braku skutecznej komunikacji, niejasności w podziale obowiązków, niedostatecznego uwzględnienia roli człowieka w zarządzaniu oraz niedostatecznego zarządzania zasobami ludzkimi i czasem. Kwestie te związane są ze sposobem sprawowania przywództwa. Powoduje to demotywację, spadek efektywności pracy, a także prowadzi do tego, że założonych celów nie udaje się osiągnąć.

WNIOSKI

MACIERZ MĄDREJ TROSKLIWOŚCI W BADANYM MIKROPRZEDSIĘBIORSTWIE

Analiza bezpieczeństwa psychologicznego pozwala na rozpoznanie problemów w firmie (Hougaard, Carter, 2021). Sposób, w jaki pracownicy czują się traktowani, ma związek z osobowością lidera (Edmondson, 2018; Hougaard, Carter, 2022). W przypadku badanej mikrofirmy jest nim prezes. Aby zrozumieć znaczenie Macierzy Mądrej Troskliwości w badanym podmiocie, przedstawiono analizę każdego z czterech kwadrantów macierzy (por. rys. 1.).

Troskliwe unikanie (*caring avoidance*) podkreśla znaczenie empatii w zarządzaniu, ale wiąże się z unikaniem trudnych aspektów przywództwa (Hougaard, Carter, 2022, s. 12). Integracja zespołu jest wspierana przez wspólne posiłki i świętowania, co sprzyja budowaniu relacji. Zatrudnieni mają wsparcie ze strony współpracowników, co wynika z odpowiedzi na pytanie 1. ankiety Edmondson (2021), dotyczące zrozumienia dla popełniania błędów i zwracania się z prośbą o pomoc (pytanie 5). Jednakże niejasności w komunikacji pionowej mogą utrudniać efektywność pracy. Należy znaleźć i zastosować rozwiązania, które poprawią oraz zharmonizują oba kierunki komunikacji. Problem ten koresponduje z opisem pierwszego kwadrantu (rys. 1.), gdzie liderzy, nie chcąc zranić swoich podopiecznych, unikają udzielania konstruktywnej krytyki, wytykania błędów czy przydzielania trudnych lub niekomfortowych zadań (Hougaard, Carter, 2022, s. 12).

Mądra troskliwość (*wise compassion*) skupia się na połączeniu empatii z efektywnością, co pozwala na zbudowanie silnych oraz produktywnych zespołów

(Hougaard, Carter, 2022, s. 12–14). W badanej firmie obserwuje się elementy planowania działań, rekrutacji oraz komunikacji i zespołowego podejmowania decyzji, a także tworzenia *know-how*, burz mózgów i opracowywania planów pracy, co dobrze wpisuje się w tę ideę, tworząc równowagę między troskliwością i efektywnością. Dzięki temu pracownicy mogą swobodnie mówić o problemach i trudnych sprawach (por. pytanie 2). Natomiast istnieje potrzeba doskonalenia zarządzania ryzykiem oraz większej swobody w jego bezpiecznym podejmowaniu (por. pytanie 4), aby w pełni wykorzystać potencjał pracowników (por. pytanie 7). Zaniedbanie tych elementów rozwoju firmy przez kierownictwo może prowadzić do koncentracji na wynikach kosztem potrzeb zespołu.

Nieefektywna obojętność (*ineffective indifference*) charakteryzuje się brakiem zarówno empatii, jak i prawidłowego podejścia do zarządzania (Hougaard, Carter, 2022, s. 12). Niedostateczne zaangażowanie i okazywanie wsparcia pracownikom organizacji może skutkować spadkiem motywacji i produktywności. Problemami są tu głównie zaniedbanie potrzeb pracowników i (wcześniej wspomniane) braki w komunikacji, co może wpływać na nieefektywne wykorzystanie czasu i zasobów ludzkich. Pracownicy czują się akceptowani w tym, co robią (por. pytanie 3), jednak istnieje przestrzeń na poprawę w zakresie wsparcia i współpracy w zespole (por. pytanie 6). Budowanie kultury organizacyjnej, w której pracownicy i kierownictwo wspólnie wykorzystują swoje mocne strony, może przeciwdziałać odczuciu niedoceny.

Bezдушna realizacja (*heartless execution*) powiązana jest ze skupieniem się na wynikach przy jednoczesnym ignorowaniu dobrostanu pracowników. Charakterystyczna dla tego kwadrantu jest odwaga i szczerość wypowiedzi oraz umiejętność podejmowania taktycznych i trudnych decyzji, często kosztem empatii (Hougaard, Carter, 2022, s. 12). W branży doradczej koliduje to z potrzebą adaptacji, elastyczności i kreatywności. Nieuwzględnienie potencjału ludzkiego ogranicza możliwość jednostek do wychodzenia poza schematy. Pracownicy czują, że ich unikalne umiejętności i talenty są w pełni wykorzystywane, gdy zadania są odpowiednio dobrane (por. pytanie 7), co pozytywnie wpływa na ich efektywność i balans psychologiczny. Jednak brak odpowiedniego wsparcia i skupienie się wyłącznie na wynikach może prowadzić do stresu i wypalenia zawodowego.

DOPASOWANIE MIKROFIRMY DO ODPOWIEDNIEGO KWADRANTU MACIERZY MĄDREJ TROSKLIWOŚCI

Bezpośrednie przypisanie analizowanej firmy do konkretnego kwadrantu Macierzy Mądrej Troskliwości wymaga uwzględnienia informacji uzyskanych w poprzednich częściach badania (rys. 3.).

Rys. 3. Macierz Mądrej Troskliwości w mikroprzedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie Hougaard, R., & Carter, J. (2022).

Analiza sytuacji w mikrofirmie ujawniła, że kultura organizacyjna jest głównie związana z obszarem troskliwego unikania (kwadrant I), ze względu na liczne problemy w komunikacji pionowej. Uznano natomiast, że kultura organizacyjna podmiotu przejawia także cechy nieefektywnej obojętności (kwadrant III) oraz skłonności do bezdusznej realizacji (kwadrant IV). Zauważalny jest jednak potencjał rozwoju w kierunku drugiego kwadrantu – tytułowej mądrej troskliwości. Kluczem do tej ewolucji byłoby przede wszystkim poprawienie komunikacji pionowej w firmie (udrożnienie komunikacji w relacji

prezes–pracownicy) oraz stworzenie atmosfery sprzyjającej swobodzie w przekazywaniu informacji pomiędzy pracownikami i prezesem. Uwagę należy też skoncentrować na tworzeniu atmosfery zwiększającej empatię i skupić się na potrzebach rozwojowych pracowników, co w rezultacie wpłynie na zwiększenie bezpieczeństwa psychologicznego w zespole.

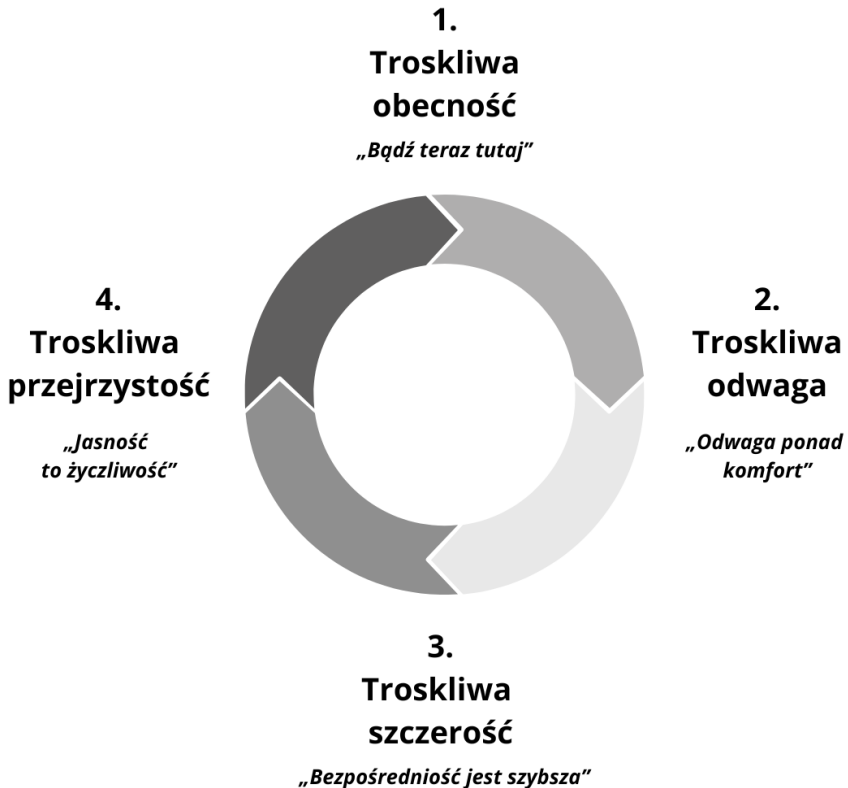
PODSUMOWANIE – DROGA DO MĄDREJ TROSKLIWOŚCI

Wnioski wynikające z powyższej analizy są fundamentem do opracowania wizji przyszłości badanego mikroprzedsiębiorstwa, opartej na zasadach mądrej troskliwości. Zdefiniowanie kwadrantu Macierzy Mądrej Troskliwości jest pierwszym krokiem ku ciągłemu rozwojowi. Kolejnym działaniem jest wdrożenie drugiego narzędzia opracowanego przez Hougaard i Carter (2022, s. 15) – Koła Mądrej Troskliwości, które w badanej firmie może stać się kluczowym elementem sukcesu. Rekomendowane działania pozwolą firmie efektywniej radzić sobie w świecie VUCA. Droga mikroprzedsiębiorstwa w kierunku lepszego kwadrantu macierzy jest powiązana z czterema elementami tworzącymi Koło Mądrej Troskliwości: obecnością, odwagą, szczerością i przejrzystością (rys. 4.).

Troskliwa obecność (*caring presence*) opiera się na cierpliwym wysłuchaniu oraz otwartości w przyjmowaniu trudnych informacji (Hougaard, Carter, 2022, s. 94). Regularne spotkania oraz okresowe ankiety mogą pomóc zlikwidować lukę w komunikacji pionowej między prezesem a pracownikami. Cykliczne (np. cotygodniowe) raporty pozwolą liderowi lepiej odpowiadać na pytania i okazywać wsparcie zespołowi dzięki lepszemu zrozumieniu ich oczekiwań i potrzeb.

Troskliwa odwaga (*caring courage*) zachęca liderów do wyjścia ze strefy komfortu i przekraczania własnych granic (Hougaard, Carter, 2022, s. 109–111). Dla mikroprzedsiębiorstwa oznacza to odważne decyzje o zmianie struktury organizacyjnej, co pomoże lepiej zdefiniować role i odpowiedzialności oraz odciążyc pracowników poprzez zatrudnienie nowego personelu.

Rysunek 4. Koło Mądrej Troskliwości



Zródło: opracowanie własne na podstawie Hougaard, R., & Carter, J. (2022).

Troskliwa szczerść (*caring candor*) skupia się na wyrażaniu krytyki w sposób konstruktywny i z szacunkiem (Hougaard, Carter, 2022, s. 125–128). Regularne spotkania zespołowe pozwolą pracownikom lepiej zrozumieć i akceptować *feedback*, co przyczyni się do wzrostu motywacji.

Troskliwa przejrzystość (*caring transparency*) to klarowność wypowiedzi i działań, rozwijająca zaufanie i relacje w firmie (Hougaard, Carter, 2022, s. 141). Lepsza komunikacja i jasne formułowanie odpowiedzi na trudne pytania związane z projektami są kluczowe. Prezes firmy powinien wystrzegać się unikania odpowiedzialności i jasno komunikować swoje decyzje.

Rozważania zawarte w artykule pozwalają na stwierdzenie, że wyniki badań nad bezpieczeństwem psychologicznym oraz troskliwym przywództwem pełnią ważną rolę w rozwoju mikroprzedsiębiorstwa. Zdaniem autorów analiza bezpieczeństwa psychologicznego wybranej mikrofirmy oraz wnioski z niej wypływające nie uprawniają do uogólnień, jednak mogą stanowić punkt wyjścia badań innych podmiotów, niezależnie od wielkości i branży.

REFERENCES

- Al Mehrzi, N. & Singh, S.K. (2016). Competing through employee engagement: A proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831–843. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037>
- Baran, B.E. & Woznyj, H.M. (2021). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*, 50(2). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>
- Bhuvanaiyah, T. & Raya, R.P. (2014). Employee engagement: key to organizational success, *SCMS Journal of Indian Management*, 11(4), 61–71.
- Bohórquez, E., Caiche, W., Benavides, V. & Benavides, A. (2022). Motivation and Job Performance: Human Capital as a Key Factor for Organizational Success. W: M.I.A. Chauvin, M. Botto-Tobar, A. Díaz Cadena, S. Montes León, (red.) *Sustainability, Energy and City. CSECity 2021. Lecture Notes in Networks and Systems*, t. 379. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-94262-5_12
- Cameron, K. (1986). A Study of Organizational Effectiveness and Its Predictors. *Management Science*, 32, 87–112. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.32.1.87>
- Creswell, J.W. (2013). *Projektowania badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Czakon, W. (2011). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Deci, E.L., Olafsen, A.H. & Ryan, R.M. (2017). Self-determination theory in work organizations: the state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Dhoopar, A., Sihag, P., & Gupta, B. (2023). Antecedents and measures of organizational effectiveness: A systematic review of literature. *Human Resource Management Review*, 33(1), 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100915>
- Edmondson, A.C. (2021). *Firma bez strachu*. Warszawa: MT Biznes Sp. z o.o. [tyt. oryginału: *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc].
- Edmondson, A.C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A.C., Dillon, J.R. & Roloff, K.S. (2007). Three perspectives on team learning: Outcome improvement, task mastery, and group process. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 269–314. <https://doi.org/10.1080/078559811>
- 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>

- Hitt, M.A. (1988). The Measuring of Organizational Effectiveness: Multiple Domains and Constituencies. *Management International Review*, 28(2), 28–40, <https://doi.org/10.2307/40227880>
- Hougaard, R. & Carter, J. (2022). *Troskliwe przywództwo. Jak być twardym i ludzkim w tym samym czasie*. ICAN Institute [tyt. oryginału: *Compassionate Leadership. How to do hard things in human way*. Boston: Harvard Business Review Press].
- Hougaard R., Carter, J. & Afton, M. (2021). Connect with empathy, but lead with compassion. *Harvard Business Review*, Dec. 23, <https://hbr.org/2021/12/connect-with-empathy-but-lead-with-compassion> [dostęp: 21.07.2024 r.].
- Hougaard, R., Carter J. & Hobson, N. (2020). Compassionate Leadership Is Necessary – but Not Sufficient. *Harvard Business Review*, Dec. 4, <https://hbr.org/2020/12/compassionate-leadership-is-necessary-but-not-sufficient> [dostęp: 21.07.2024 r.].
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724, <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Luthans, F. & Broad, J.D. (2022). Positive psychological capital to help combat the mental health fallout from the pandemic and VUCA environment. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100817, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100817>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37, <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. & Umemoto, K. (1996). A Theory of Organizational Knowledge Creation. *International Journal of Technology Management*, 11, 833–845, <https://doi.org/10.1504/IJTM.1996.025472>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Price, J.L. (1972). The Study of Organizational Effectiveness. *The Sociological Quarterly*, 13(1), 3–15, <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1972.tb02100.x>
- Ramachandran, S., Balasubramanian, S., James, W.F. & Masaeid, T.A.I. (2024). Whither compassionate leadership? A systematic review. *Management Review Quarterly*, 74, 1473–1557, <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00340-w>
- Saadat, V. & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230(12), 219–225, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.028>
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and Leadership*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

- Steers, R.M. (1975). Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 546–558, <https://doi.org/10.2307/2392022>
- Sveiby, K-E. (2005). *Dziesięć sposobów oddziaływania wiedzy na tworzenie wartości*, e-mentor 2(9), 49–52.
- Wageeh, N.A. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Business Research*, 9(3), 97–111, <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n3p97>

ENDNOTES

- ^[1] Macierz mądrej troskliwości opisano szerzej w artykule: <https://hbr.org/2020/12/compassionate-leadership-is-necessary-but-not-sufficient> [dostęp: 14.02.2025 r.].