

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КОМАНД



ИРИНА ПРОСВИРЯКОВА
ЦЕНТР РАЗВИТИЯ КОМАНД
«ФАКТОР ЛИДЕРА»



* КОНФЕРЕНЦИЯ
ФАСИПИТАТОРОВ 2025

ИРИНА ПРОСВИРЯКОВА

Международный эксперт по командному лидерству и психологической безопасности в культурном контексте

Основатель Международного Центра Командного Развития «Фактор Лидера»



- ★ PhD кандидат Amsterdam Business Research University, исследует психологическую безопасность в культурном контексте, ведет курс в VU Leadership Academy
- ★ Ученый и исследователь, автор международных научных работ и единственной в мире методологии измерения и построения эффективных команд с учетом культурного контекста
- ★ Глобальный HRD и международный топ-менеджер с опытом работы 23 года в 37 странах
- ★ Основатель Стипендии им. В.В.Просвирыкова «Талантливым детям – путевка в Шахматный мир»
- ★ Член Совета Клуба предпринимателей и бизнесменов СКОЛКОВО Executive коуч и бизнес-тренер, бизнес-коуч СКОЛКОВО
- ★ Многодетная мама



Что чувствуют эти люди?

*«Лучше не
рисковать, чем
сожалеть»*



*«О плохих
новостях наверх
не докладывают»*



*«Еще никого
не уволили
за молчание»*



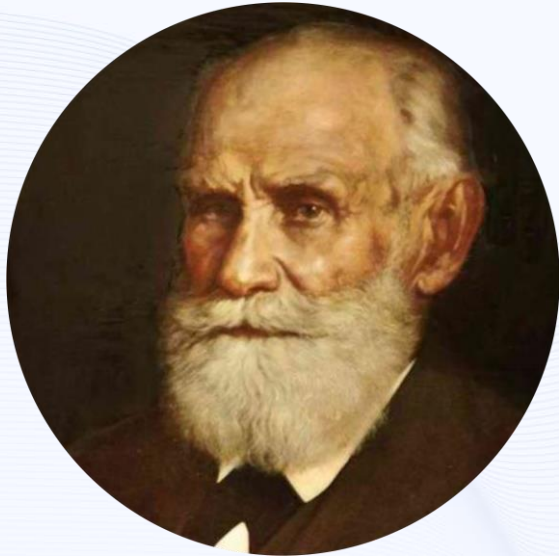
*«Не хочу никому ничего
говорить, пока не
узнаю, что думает мой
начальник»*





Ни одно ЧУВСТВО
так эффективно
не лишает РАЗУМ
всех СПОСОБНОСТЕЙ, как
СТРАХ

Эдмунд Берк • философ • 1756 год



СТРАХ

препятствует **ОБУЧЕНИЮ** и
СОТРУДНИЧЕСТВУ

Иван Павлов • 1924 год

Эми Эдмондсон



*«Сотрудники максимально эффективны,
когда у них **НЕТ СТРАХА**»*

*«Лучшие идеи, важнейшие проблемы и критическая информация
должны быть озвучены — только тогда **команда сможет быть
успешной**»*

*«Организации с психологически безопасной средой превосходят
другие по **скорости обучения, инновациям и росту бизнеса**»*

КОНЦЕПЦИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ • 1999 год

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

случайное открытие феномена

Эми Эдмонсон изучала как организации обучаются –
исследовала количество ошибок в командах в ГОСПИТАЛЕ • 1999 год

ГИПОТЕЗА

Самые эффективные команды
совершают наименьшее
количество ошибок»

РЕЗУЛЬТАТ

Лучшие команды совершали
больше всего ошибок

**ЛУЧШИЕ КОМАНДЫ РАБОТАЮТ ОТКРЫТО
И СООБЩАЮТ ОБ ОШИБКАХ**

История психологической безопасности



Эдгар Шейн и Уоррен Беннис
1965 • MIT

Помогает справиться с неопределенностью
и тревожностью при организационных изменениях

Помогает справиться
с «тревожностью обучения»

Позволяет сосредоточиться на целях,
а не самозащите



Уильям Кан
1990 • Boston University

Способствует вовлеченности в работу



Эми Эдмонсон
1999 • Harvard

Является феноменом группового уровня

Значительно отличается в рамках одной
организации

Способствует обучению и росту
производительности

Модель создания эффективной команды

Эми Эдмонсон

Психологическая
безопасность
в команде

Командное
обучение

Командная
эффективность

Почему сотрудники МОЛЧАТ?

Исследование NY University

- Страх, что будут косо смотреть
- Страх нанести ущерб рабочим отношениям
- Страх предстать в невыгодном свете
- Нежелание поставить в неловкое положение кого-то
- Бесплезно говорить
- Страх мести

«Находясь на посту Генерального директора, больше всего боишься, что тебе не говорят правду»

Марк Коста, CEO «Eastman Chemical»

Что нужно руководителям?



*Рынок меняется
слишком быстро —
старые схемы уже не
работают*

*Я не могу знать всего
— подскажите,
что вы видите
со своей стороны*

*Если у вас есть идеи
— говорите, сейчас
каждый голос важен*

*В этой ситуации
не может быть одной
правильной версии —
давайте думать вместе*

*Даже если идея кажется
сырой — озвучьте её,
может, это как раз то,
что нам нужно*



Что может случиться, если промолчать?



Строгие стандарты VW:

Сотрудники знали про нарушения →
молчали → скандал



Завышение завышенных целей Well Fargo:

невыполнимые цели → неэтичное
поведение → крах

Что такое психологическая безопасность?



Эми Эдмондсон,
Гарвард, 1999

«ОБЩАЯ УБЕЖДЕННОСТЬ ЧЛЕНОВ
КОМАНДЫ,
ЧТО КОМАНДА БЕЗОПАСНА
ДЛЯ ПРИНЯТИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ РИСКОВ»



Возможность
быть собой



Среда,
поощряющая
уязвимость

Психологическая безопасность — это когда ты можешь:



Задать вопрос



Предложить идею



Признать ошибку



Поделиться сомнением

... и тебе за это ничего
не будет

GOOGLE: Проект Аристотель

ЦЕЛЬ:
понять черты
эффективной команды

РЕЗУЛЬТАТ:
5 факторов
командного успеха

Исследование
180+ команд
2015 – 2017

«Психологическая безопасность —
самый главный фактор и основа остальных»

Шаг 1 — Состав команды не влияет на эффективность

Шаг 2 — Оценка поведений и открытие психологической безопасности

Шаг 3 — еще 4 черты эффективной команды:

Четкие цели

Надежные коллеги

Значимая работа

Влияние



Мифы о психологической безопасности

- Это не = любезность и комфорт
- Это не = доверие (это шире)
- Это не = снизить планку или уйти от ответственности
- Это не = отсутствие конфликтов

Психологическая безопасность – не бонус, а **необходимость!**



Международные исследования доказывают связь:

➤ Психологическая безопасность и обучение

Команды, работающие в психологической безопасности, делают меньше ошибок и чаще о них говорят

➤ Психологическая безопасность и результативность

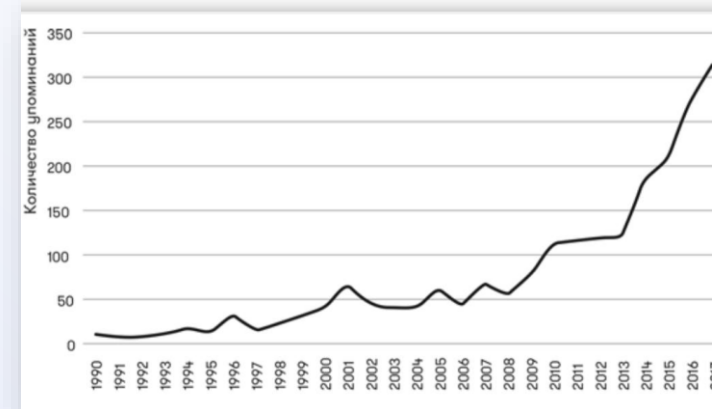
Психологическая безопасность повышает эффективность и продуктивность.

➤ Психологическая безопасность и вовлеченность

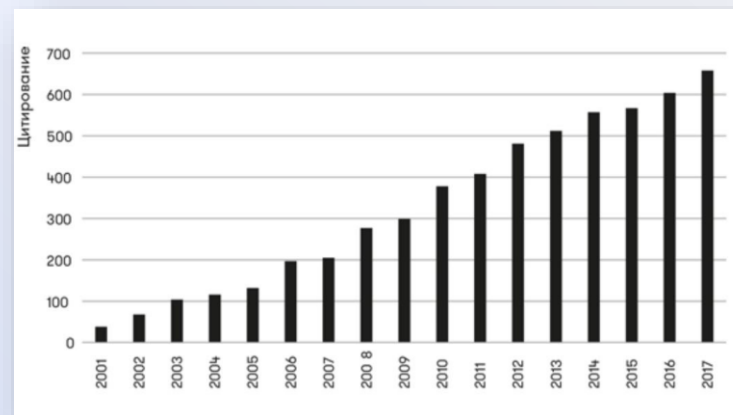
Психологическая безопасность позволяет спрогнозировать вовлеченность, которая зависит от отношений с коллегами и доверия руководству

➤ Психологическая безопасность и командная работа

Благодаря психологической безопасности, люди могут не волноваться, что другие подумают, и сосредоточиться на целях



Упоминание о психологической безопасности в СМИ



Цитирование Исследования Эдмонсон, 1999 год

Всегда ли нужна психологическая безопасность?

Уровень взаимозависимости

координация

кооперация

коллаборация

низкая

взаимозависимость

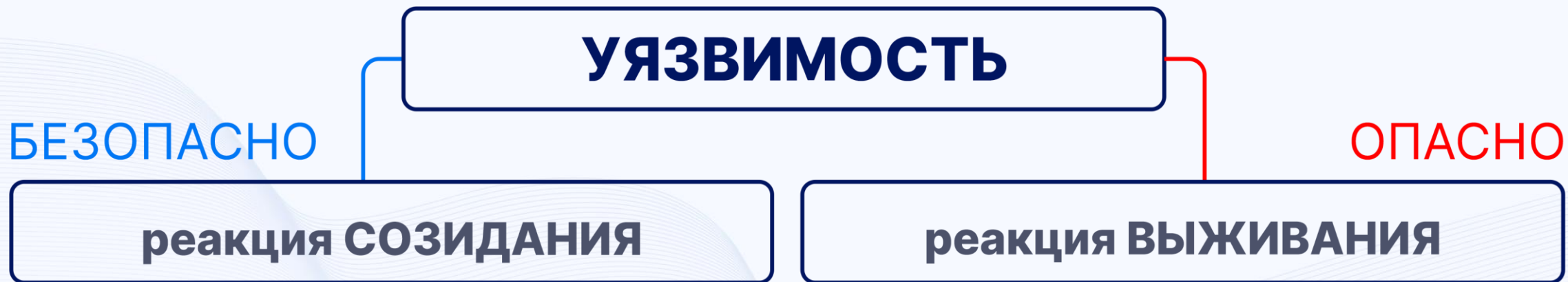
высокая

Люди координируют усилия для повышения эффективности, но при этом **остаются независимыми**.

Люди сотрудничают для выполнения **своей части общей задачи**, так как зависят друг от друга в достижении общей цели.

Люди взаимодействуют в процессе творчества, они **взаимозависимы**, и каждый уникальный вклад имеет решающее значение для общего результата.

Брать или нет МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ РИСКИ?



О чем мы думаем:

САМООТДАЧА

Порождает доброту и бескорыстность
Способствует получению информации и обучению
Вдохновляет на творчество и инновации

САМОСОХРАНЕНИЕ

Активизирует болевые центры головного мозга
Запускает инстинкт самовыживания и цензуры
Переходит в оборонительный режим работы

7 элементов психологической безопасности:



- ✦ Поднимать сложные вопросы
- ✦ Принимать разнообразие
- ✦ Рисковать
- ✦ Поддерживать друг друга
- ✦ Просить о помощи
- ✦ Благодарить
- ✦ Право на ошибку

5 основ психологической безопасности



- ✧ Поддерживающая организация
- ✧ Поведение Лидера
- ✧ Доверие и Уважение
- ✧ Командная Динамика
- ✧ Командные практики

Создание психологической безопасности



Эми
Эдмондсон



Питер
Кавальер



Итак, ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

На работе люди постоянно управляют [межличностными рисками](#), сознательно или нет, что затрудняет открытый обмен идеями, вопросами и сомнениями;

Психологическая безопасность означает климат, где люди чувствуют себя [безопасно, чтобы брать на себя межличностные риски](#) - высказывать мнение, делиться сомнениями, вопросами и идеями;

Когда люди молчат, способность организации внедрять инновации и расти [находится под угрозой](#);

Психологическая безопасность формируется на [групповом уровне](#) и [зависит от иерархии](#);

[Лидеры играют важную роль](#) в формировании психологической безопасности

Психологическая безопасность по-русски



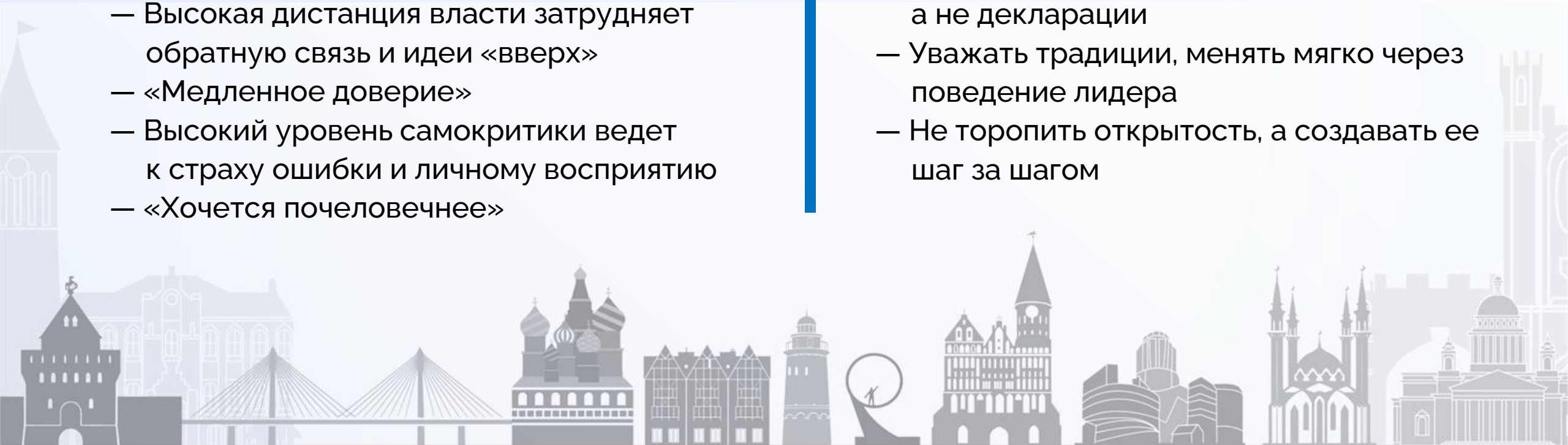
*Ирины Просвиряковой,
PhD кандидат Amsterdam
Business Research Institute*

Российские аспекты психологической безопасности:

- Историческая привычка молчать
- Высокая дистанция власти затрудняет обратную связь и идеи «вверх»
- «Медленное доверие»
- Высокий уровень самокритики ведет к страху ошибки и личному восприятию
- «Хочется почеловечнее»

ПРАКТИКИ для России:

- Создавать реальные доказательства, а не декларации
- Уважать традиции, менять мягко через поведение лидера
- Не торопить открытость, а создавать ее шаг за шагом



Безопасность по-русски: кейсы



Хочется почеловечнее:

Объединиться, сохранив идентичность →
открытый разговор о ценностях → нашли общее
через разговор → уважение к опыту друг друга
стало основой для новой объединённой
культуры



От команды звёзд к звёздной команде:

Сильная команда с внутренней конкуренцией
перестала давать результат → лидер вышел
с уязвимостью «я сам создавал гонку» →
от защиты к сотрудничеству → образ «внешнего
врага» - рыночная угроза и укрепление
конкурентов → команда начала делиться
знаниями, поддерживать друг друга, появилась
общая цель и доверие

Психологическая безопасность – это ...



*Тимоти Кларк,
профессор Oxford*

среда, поощряющая уязвимость

Чтобы создать психологически безопасную среду
необходимо

А демонстрировать и
Б поощрять

УЯЗВИМОСТЬ

КАК СОЗДАТЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКИ БЕЗОПАСНУЮ СРЕДУ?

Самые важные факторы
создания
психологической безопасности

—
моделирующее поведение
и поддержка уязвимости

УЯЗВИМОЕ ПОВЕДЕНИЕ



Что будет, если создать безопасность



Радикальная прозрачность:

Сотрудники знают правду и могут открыто критиковать идеи → работа по единым принципам → устойчивость ко всем кризисам



Выживание и успех зависят от доверия:

Небольшая, но очень сильная команда → доверие и уважение к голосу каждого → надежность в самых критических ситуациях

4 стадии психологической безопасности



*Тимоти Кларк,
профессор Oxford*

Психологическая безопасность в команде формируется
поэтапно:



Проходя через эти стадии, команда создает среду, в которой
можно быть собой

4 стадии психологической безопасности



Людям от вас нужны всего две вещи

**ЗАБОТА
ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ
ПРИНЯТИЕ
БЕЗОПАСНОСТЬ**

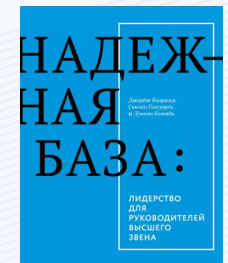
!
СТРАХ ОТВЕРЖЕНИЯ



**ВЫЗОВ
ДОСТИЖЕНИЕ
ПРИЗНАНИЕ
РИСК**

!
**СТРАХ
НЕУДАЧИ**

НАДЕЖНАЯ БАЗА



Джордж Колризер

Клинический
и организационный психолог
Профессор лидерства
и организационного
поведения



Взаимодействовать с людьми **уязвимо**



ЧЕЛОВЕКУ НУЖЕН ЧЕЛОВЕК





Инструменты измерения психологической безопасности

НАБЛЮДЕНИЯ

РАВНОЕ ЭФИРНОЕ ВРЕМЯ



«ВЫСОКАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ»
(ЭМПАТИЯ)



Опрос «7 элементов ПБК»



7 поведенческих элементов:

- ✦ Поднимать сложные вопросы
- ✦ Принимать разнообразие
- ✦ Рисковать
- ✦ Поддерживать друг друга
- ✦ Просить о помощи
- ✦ Благодарить
- ✦ Право на ошибку

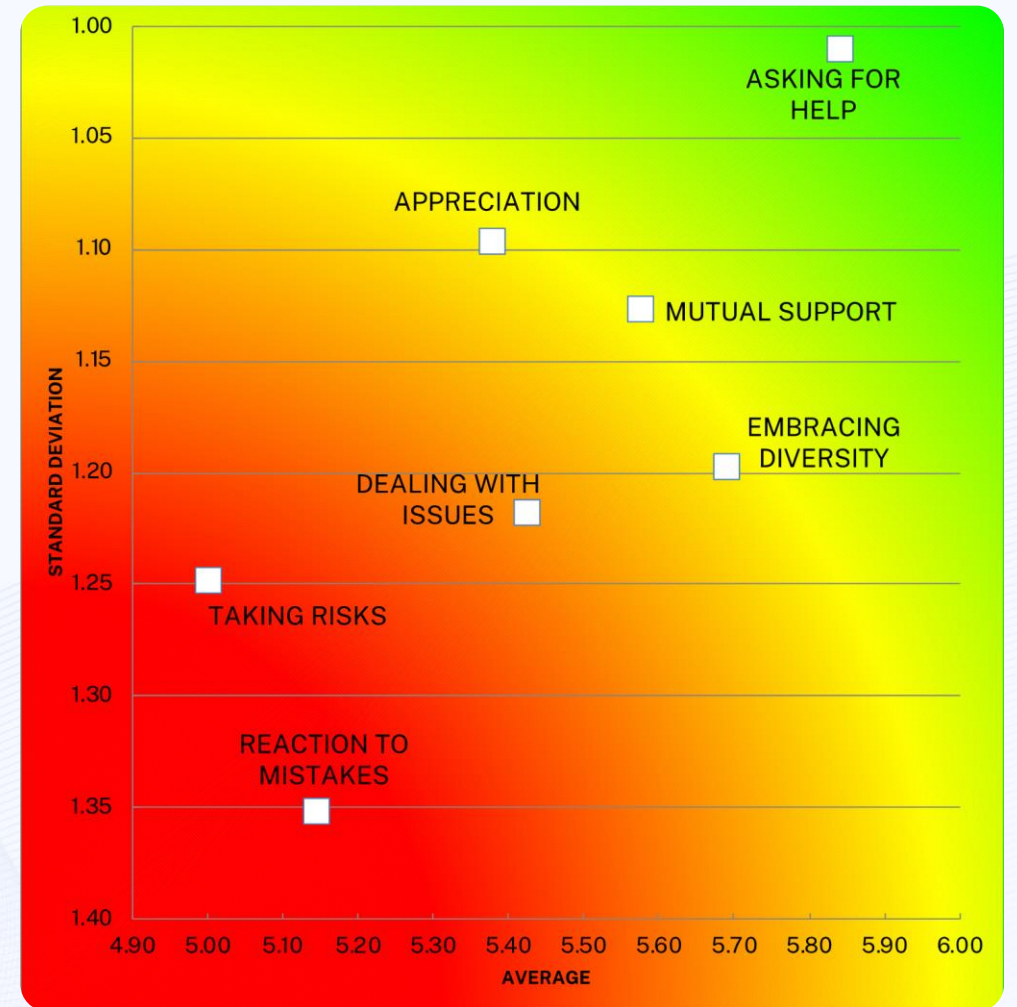
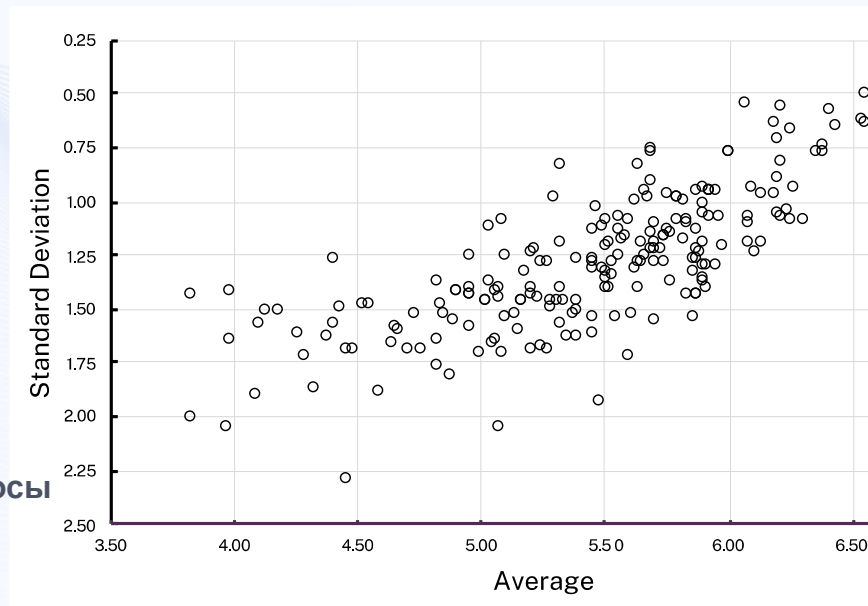
Опросник Эми Эдмондсон:

- 1 Если, работая в этой команде, ты делаешь ошибку, это часто оборачивается против тебя
- 2 Члены этой команды способны поднимать проблемы и сложные вопросы
- 3 В этой команде люди иногда отвергают других, если их мнение отличается
- 4 В этой команде безопасно рисковать
- 5 Членов этой команды сложно просить о помощи
- 6 Никто в этой команде не будет сознательно подрывать мои усилия
- 7 При работе с членами этой команд мои уникальные навыки и таланты ценятся и используются

7 элементов ПБК



- ✦ Поднимать сложные вопросы
- ✦ Принимать разнообразие
- ✦ Рисковать
- ✦ Поддерживать друг друга
- ✦ Просить о помощи
- ✦ Благодарить
- ✦ Право на ошибку



Опрос «4 стадии психологической безопасности»™



Психологическая безопасность — это динамический процесс, происходящий в четыре стадии. «4 стадии психологической безопасности™» — это универсальная последовательная схема, которая отражает естественное расширение потребностей человека в условиях социального окружения. Эти потребности существуют во всех группах вне зависимости от демографии, психографики, национальной принадлежности и культуры.

В ходе осмысленной работы над созданием культуры, где вознаграждаются открытость и обсуждение трудностей, команды проходят такие этапы:

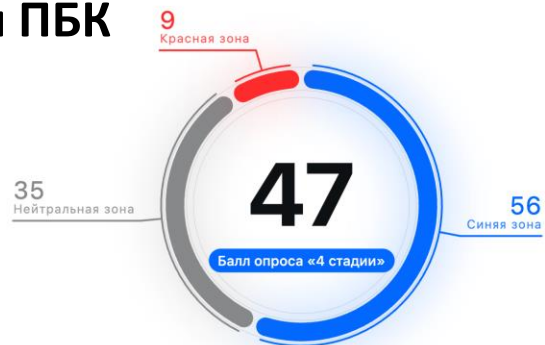
1. **Безопасность в инклюзии:** Могу ли я быть собой?
2. **Безопасность в освоении нового и обучении:** Могу ли я свободно учиться новому и расти?
3. **Безопасность в формировании собственного вклада:** Могу ли я свободно вносить свои предложения?
4. **Безопасность для критики:** Могу ли я смело предлагать внести какие-либо изменения?

Командное взаимодействие на основе психологической безопасности — динамичный процесс и проходит **4 стадии формирования** — безопасность принятия, обучения, вклада и вызова





Общий балл ПБК



46 _{.97}	56 _{.06}	34 _{.85}	9 _{.09}	85%	39
Балл опроса «4 стадии»	Синяя зона	Нейтральная зона	Красная зона	Участие	Процентиль



Пример результатов опроса

Результаты по стадиям



52

Этап 1
Безопасность инклюзии



58

Этап 2
Безопасность обучения



36

Этап 3
Безопасность вклада в работу



42

Этап 4
Безопасность вызова



Этап 1

Безопасность инклюзии

51 _{.52}	54 _{.55}	42 _{.42}	3 _{.03}	32
Балл Безопасность инклюзии	Синяя зона	Нейтральная зона	Красная зона	Процентиль

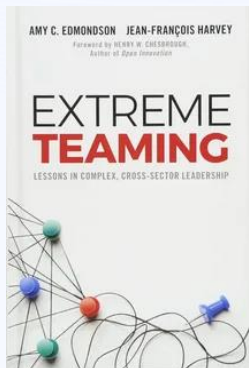
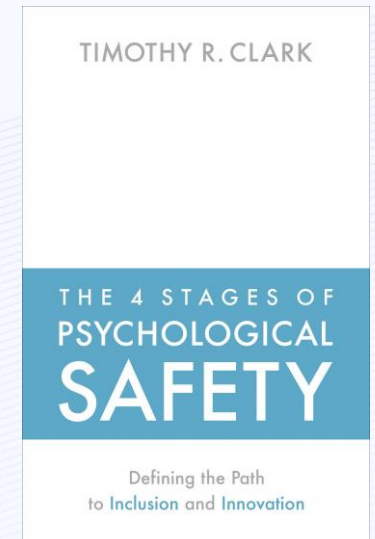
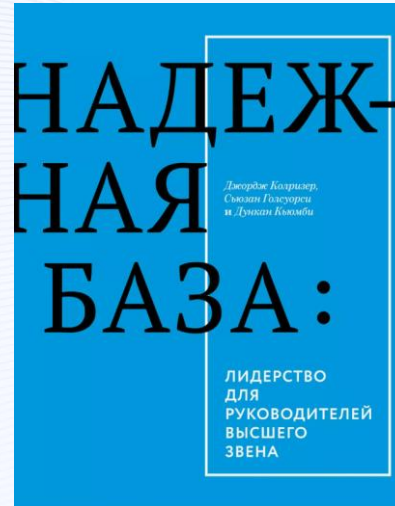
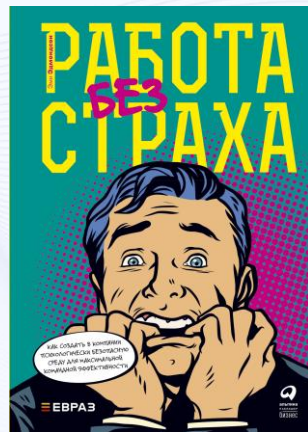
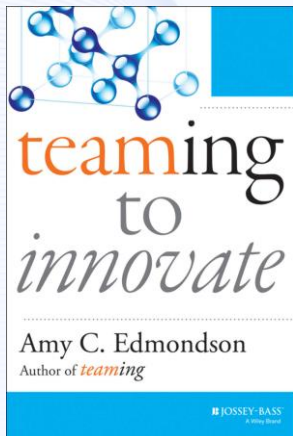
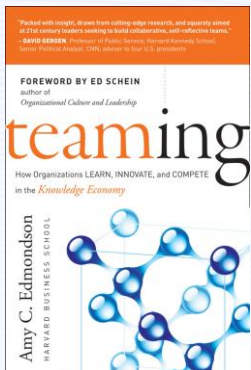
Результаты Безопасность инклюзии

55	Я чувствую, что мне рады в моей команде.	55	45	Процент 30.
	Синяя зона			
55	Я чувствую, что мои коллеги, принимают меня как личность, и поэтому мне комфортно в коллективе.	64	27	9
	Синяя зона		Красная зона	Процент 46.
45	Ко мне относятся с уважением.	45	55	Процент 22.
	Синяя зона			



Что дальше?

Как продолжить самостоятельно осваивать концепцию психологической безопасности



Эми
Эдмондсон

Джордж
Колризер

Рэй
Далио

Тимоти
Кларк



Что дальше?

Как продолжить осваивать концепцию психологической безопасности вместе с «ФАКТОР ЛИДЕРА»

Сильная команда
в безопасной среде

2-дневный тренинг
для менеджеров
по методикам Эми Эдмонсон
для создания основ командной
эффективности за счет принципов
психологической безопасности

Сильная команда
в действии

Корпоративная программа
3 — 9 месяцев
по повышению эффективности
за счет создания психологической
безопасности в команде
по методике Эми Эдмондсон

Практик психологической
безопасности

Международная программа
сертификации для HR, коучей и
зрелых лидеров
по проведению программ
и интервенций для создания
психологической безопасности
в командах

TEAM
PSYCHOLOGICAL
SAFETY

TEAM
LEARNING

TEAM
PERFORMANCE



Peter Cauwelier PhD



789

**ВЫПУСКНИКОВ ПО
ВСЕМУ МИРУ**

**Сертифицированных
специалист по
психологической
безопасности в
командах**

28

страниц

Основана на исследованиях Эми Эдмондсон
и Питера Кавальер

Адаптирована Ириной Просвиряковой под
российский культурный контекст.

Конкретные инструменты и методы
для достижения результата

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ
БЕЗОПАСНОСТЬ
КОМАНДЫ

ОБУЧЕНИЕ
В КОМАНДЕ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ
КОМАНДЫ

Международная сертификационная программа «Практик психологической безопасности»

Программа имеет две международные аккредитации:

International Coaching Federation (ICF)

World Institute of Action Learning (WIAL)

Международный сертификат TeamAsOne, подтверждает квалификацию «Практика психологической безопасности» по международным стандартам International Coaching Federation (дает обладателю сертификата 28 часов ICF CCE: 16 CC и 12 RD) и World Institute of Action Learning



ПОДРОБНОЕ ОПИСАНИЕ МОДУЛЕЙ ПРОГРАММЫ

ПРАКТИК ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В КОМАНДАХ



Отсканируйте QR-код

Отправьте свой запрос (сообщение загружается автоматически)

В ответ вам пришлют файл с подробной информацией:

- о каждом модуле программы с описанием навыков и пользы их применения
- форматы обучения
- даты потоков
- календарь встреч
- специальное предложение для корпоративного или группового обучения

Будь в числе первых специалистов на Российском рынке,
пройдя международную сертификационную программу:
ПРАКТИК ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В КОМАНДАХ

**При предварительном бронировании
или участия от 3-х человек
действуют ОСОБЫЕ УСЛОВИЯ** — заполните заявку
мы свяжемся с вами и отправим всю информацию



Для корпоративных клиентов специальные условия

Программа может быть адаптирована под ваш запрос
Свяжитесь с нами для получения подробной информации и обсуждения деталей

**ПРОМОКОД:
IMPER
до 18 апреля**

КОНТАКТЫ: +7 962 447 7080 admin@leaderfactor.ru leaderfactor.ru

ТЕЛЕГРАМ КАНАЛ

@iprosviriakova

Просвирякова: Дневник Развития Бизнеса
Говорю про бизнес, науку, семью
Создаю команды без страха
Трансформирую управленческую культуру
через психологическую безопасность



КОНТАКТЫ

irinaprosviriakova@gmail.com
8 916 685 39 19



admin@leaderfactor.ru
8 800 300 48 07