**Психологическая безопасность — свойство эффективных команд. И задача лидера — ее создание**

Вопросы психологической безопасности уже давно обсуждаются специалистами в области психологии, менеджмента и здравоохранения. Но нас будет интересовать вполне специфический аспект данной проблемы. А именно, зависимость эффективности команды от степени психологической безопасности, имеющей место в команде. На то, что такая зависимость существует, указывает не только практика, но и научные исследования.

Но для начала разберемся с определениями. Учитывая несколько разный фокус рассмотрения понятия каждым исследователем, разные авторы дают несколько разные определения психологической безопасности. Поскольку нас интересуют, в первую очередь, рабочие коллективы и команды, мы будем исходить из следующего определения.

Психологическая безопасность — возможность демонстрировать и использовать свойства своей личности без опасения за свои самооценку, статус и карьеру. Иными словами, это ощущения человека относительно того, насколько его принимают его коллеги и уважают его точку зрения.

Какова связь между психологической безопасностью в команде и ее эффективностью?

Связь между эффективностью команды и наличием в ней психологической безопасности очень простая. Безопасность препятствует возникновению негативных эмоций и способствует возникновению позитивных. В свою очередь, позитивные эмоции и чувства, такие как доверие, интерес, уверенность и вдохновение обостряют ум и способствуют созданию психологических, социальных и физических ресурсов. Люди становятся более открытыми, стойкими, мотивированными и упорными, когда они ощущают безопасность. У них развиваются нестандартное мышление и способность к нахождению решений, а также обостряется чувство юмора. Об этом свидетельствуют результаты исследований ученых из Университета Северной Каролины.

**Без доверия нет команды**

Эти данные подтверждаются и практиками. «Без доверия нет команды», — заявляет Пол Сантагата, глава одного из подразделений Google. Компания проводила крупное двухлетнее исследование эффективности своих команд и установила, что у всех эффективных команд Google имеется одно общее свойство, а именно — психологическая безопасность.

В командах, члены которых испытывают безопасность, люди не боятся проявлять себя, даже если это может привести к ошибке. Они смело высказывают свое мнение и демонстрируют креативность. Исследования свидетельствуют, что именно такое поведение работников ведет к прорывам, которые совершают компании.

«Успех Google держится на нашей способности рисковать и брать на себя ответственность в стремительно меняющихся и весьма непростых условиях,» — считает Пол Сантагата.

**Опыт создания психологической безопасности**

Для достижения психологической безопасности в своей команде Сантагата использовал следующий подход:

*1. Он начал подходить к конфликтам с позиции win-win решений.*

Первый вопрос, который он задает, когда намечается конфликт: «Как мы можем достигнуть взаимовыгодного разрешения ситуации».

*2. Он говорит с любым членом команды в любой ситуации как «человек с человеком», а не с позиций своей административной власти.*

Сантагата предложил своей команде в ситуации даже самой сильной конфронтации использовать метод «совсем как я».

Людям необходимо помнить, что во время конфликта представители противоположной стороны, хотят разрешить ситуациюудачно для себя, совсем как они сами. Кроме того, стоит постараться понять противника. И проще это будет сделать если осознать простой факт. Они «совсем как я»:

* + обладают своими убеждениями, взглядами и мнениями
  + имеют свои слабые места
  + испытывают свои надежды и страхи
  + имеют кого-то, кто их любит (а значит, они не так плохи): семьи, детей, друзей

— хотят чувствовать, что к ним относятся с уважени м и не пренебрегают их мнением

— не хотят конфликта, а хотят мира, радости и счастья.

*3. Он просчитывает реакции других людей и готовится к ним заранее.*

Это позволяет избежать негативных эмоций, которые часто сопровождают неожиданные события. Например, если кто-то выказывает недовольство, вам гораздо легче будет не дать ситуации перерасти в конфликт, если вы предвидели такую реакцию и подготовили спокойный и конструктивный ответ на нее.

*4. Ищет не виноватых в проблеме, а ее решения.*

Известно, что обвинения и критика обостряют конфликт и препятствуют нахождению выхода из сложной ситуации. Это общеизвестное наблюдение подтверждает и наука — например исследования ученых из университета Вашингтона, изучавших психологические защитные реакции во время конфликтов.

Вместо критики и обвинений можно использовать следующую технику:

— обозначьте проблему. Обращайтесь к фактам, не давая им оценок

— предложите сторонам совместный поиск причин ситуации

— попросите стороны предлагать решения и совместно разрешайте ситуацию.

*5. Спрашивает у команды обратную связь после значимых и сложных разговоров.*

Так, Сантагата убеждается в том, что его не только услышали, но и поняли. И это уменьшает риск непонимания в команде.

*6. Измеряет уровень психологической безопасности.*

Сантагата периодически задает членам свое команды вопросы, по ответам на которые можно сделать выводы об уровне психологической безопасности в команде. Помимо этого в Google проводятся специальные опросы для установления этого уровня.

**Психологическая безопасность — задача лидера.**

Не только опыт компании Google и Пола Сантагаты, но и обычный здравый смысл подсказывает, что создание психологической безопасности в команде — это, в первую очередь, задача лидера команды. От лидера зависят не только его взаимоотношения с подчиненными, но и отношения между отдельными членами команды. Поэтому задача лидера состоит в том, чтобы не дожидаясь того, что психологическая безопасность в рабочем коллективе возникнет сама собой, взяться за ее целенаправленное создание.

«Любому лидеру необходимо создавать психологическую безопасность», — утверждает Рита Макграт, профессор Университета Коламбия в Нью-Йорке. «Лидер должен коммуницировать, понимать, что происходит в организации и уметь получать неприятную информацию, не создавая проблем тому, кто ее приносит. Если вы будете думать об этом, и это станет вашим лидерским стилем, ваша организация очень от этого выиграет.» — утверждает профессор Макграт.