

СЕКЦІЯ 6 ПСИХОЛОГІЯ ПРАЦІ

БЕЗПЕКА В КОМАНДІ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ РАКУРС АНАЛІЗУ TEAM SAFETY: PSYCHOLOGICAL ASPECT OF ANALYSIS

У статті здійснено аналіз сучасного стану дослідження проблеми психологічної безпеки в команді, яка розглядається як інтегративне явище, що відображає фізичну та психологічну захищеність учасників спільної діяльності, а також наявність у них ресурсів опірності зовнішнім та внутрішнім деструктивним впливам. З'ясовано, що в якості «носія» і сфери локалізації феномена психологічної безпеки в команді виступає насамперед людина та її психологічні властивості, котрі аналізуються, по-перше, як об'єкт безпеки; по-друге, як фактор небезпеки/безпеки; по-третє, як сфера відображення локалізації почуття безпеки. Доведено стійку особистісну основу психологічної безпеки в команді. Реакція особистості на робочу ситуацію, її сприйняття та оцінка як загрозового фактору, стратегії переживання різноманітних загроз обумовлені не стільки зовнішніми змінними, скільки всім комплексом індивідуально-психологічних властивостей особистості. Від того, як будь-який член команди вибудовує систему міжособистісних відносин, які поведінкові стратегії використовує, залежить психологічна безпека команди загалом. Процес створення психологічної безпеки в команді ґрунтується на аналізі не лише загроз, а й наслідків їхнього впливу на всю систему міжособистісних взаємодій у команді. До базових одиниць психологічного аналізу безпеки в команді зараховано: почуття захищеності від можливих негативних впливів як з боку партнерів, так і ситуативних умов, відсутність напруженості, труднощів та конфліктів у відносинах між членами команди, гармонійний характер міжособистісної взаємодії та взаємовідносин. Проаналізовано механізми та фактори, що впливають на психологічну безпеку в команді. Виявлено, що досліджуваній феномен залежить від довіри, поваги та розуміння один одного, обізнаності з питань загроз, небезпеки, ризиків, захищеності від засудження, придушення чи приниження у разі можливих конфліктів та способах виходу із ситуацій, що характеризуються даними поняттями. Безперечно цінність набувають дослідження психологічної безпеки в команді у зв'язку з осо-

Ключові слова: команда, психологічна безпека, загрози, взаємодія, довіра, ресурс.

The article analyzes the current state of research on the phenomenon of psychological safety in the team. Psychological safety in the team is seen as an integrative phenomenon that reflects the physical and psychological safety of participants in joint activities, as well as their availability of resources to resist external and internal destructive influences. It was found that the «carrier» and the sphere of localization of the phenomenon of psychological safety in the team is not the environment itself, but primarily the person. In this case, psychological properties of the person are considered firstly as an object of safety; secondly, as a danger / safety factor; thirdly as a localization sphere reflecting the sense of safety. The stable personal basis of psychological safety in the team is proved. The reaction of the individual to the work situation, its perception and evaluation as a threatening factor, strategies for experiencing various threats are determined not so much by external variables as by the whole complex of individual psychological personality traits formed in the process of its development and activity. The psychological security of the team as a whole depends on how each team member builds a system of interpersonal relationships and what behavioral strategies he uses. The process of creating psychological security in the team is based not only on the analysis of threats, but also the consequences of their impact on the entire system of interpersonal interactions in the team. The basic units of psychological safety analysis in the team include: a sense of protection from possible negative influences from both partners and situational conditions, lack of tension, difficulties and conflicts in relations between team members, harmonious nature of interpersonal interaction and relationships. The mechanisms and factors influencing psychological safety in the team are analyzed. The main prerequisites for creating psychological safety in the team include: a high level of involvement of all team members in interaction and the ability to control their reactions in important and unusual situations, personal and social maturity in solving psychological problems. **Key words:** team, psychological safety, threats, interaction, trust, resource.

УДК 159.922.2-049.5:316.6
DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2022.37.28>

Ложкін Г.В.

д.психол.н., професор,
професор кафедри психології
і педагогіки
Національний технічний університет
України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

Постановка проблеми. Проблема створення психологічної безпеки в команді є ключовою у контексті її результативного функціонування та розвитку. Досягнення командою поставленої мети, консолідованої та злагодженої праці її членів, оптимального використання ресурсів та можливостей, а також професійне та особистісне зростання можливе лише в умовах безпечного психологічного простору.

В свою чергу психологічна безпека у команді залежить від довіри, поваги та розуміння один одного, обізнаності з питань загроз, небезпеки, ризиків, захищеності від засудження, придушення чи приниження у разі можливих конфліктів та способах виходу із ситуацій, що характеризуються даними поняттями. Безперечно цінність набувають дослідження психологічної безпеки в команді у зв'язку з осо-

бливостями стану та динаміки працездатності людини та роллю різних механізмів її регуляції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значна кількість наукових доробок як зарубіжних (Р. Белбін, М. Геллерт, К. Новак, І. Адізес, Ч. Маргерісон, Д. МакКенн), так і українських дослідників (В. В. Горбунова, Н.Ю. Волянчук, Г.В. Ложкін, Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломінський, О.А. Філь, О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко) присвячені проблемі командотворення. Складність феномену психологічної безпеки в команді визначає різноманіття підходів до його дослідження як в Україні, так і в світі. Теоретичні та практичні аспекти створення психологічної безпеки в команді досліджували І. Адізес, Т. Ембайл, Е. Едмондсон, Дж. Катценбах, Д. Сміт, М. Тейлор, Д. Ульріх та ін. Психологічна безпека розглядається як одна з умов існування та розвитку команди. Вона реалізується через певні форми соціальної взаємодії: спільну діяльність, професійну адаптацію, дотримання норм і правил у міжособистісній взаємодії. На переконання Дж. Катценбаха та Д. Сміта обов'язковою умовою досягнення реальною командою рівня високоефективної є виключно високий рівень персональної відповідальності усіх членів команди за результат сумісної діяльності [5]. Важливі висновки щодо напрямів створення психологічної безпеки в команді зроблено в роботах Е. Едмондсон. Дослідницею емпірично доведено вплив безпечного простору, спільної співпраці, продуктивної взаємодії, здатності команди до навчання, відкритості до впровадження інновацій на відчуття безпеки кожним членом команди [9].

Варто відзначити вагомий науковий доробок авторів щодо сутності психологічної безпеки в команді. Проте час не стоїть на місці, нові соціальні реалії вимагають переосмислення відомих фактів й осмислення нових.

Метою статті – здійснити теоретичний аналіз сучасного стану дослідження феномену психологічної безпеки в команді.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як і будь-яка категорія, яка має інтегративний характер психологічна безпека може розглядатися як процес, адже створюється практично щоразу в умовах міжособистісної взаємодії, як стан, що забезпечує базову захищеність від деструктивних впливів та як внутрішній ресурс, що уможливорює протистояння (опірності) деструктивним впливам [1]. Базовими одиницями психологічного аналізу безпеки в команді є почуття захищеності від можливих негативних впливів як з боку партнерів, так і ситуативних умов, відсутність напруженості, труднощів та конфліктів у відносинах між членами команди, гармонійний характер міжособистісної взаємодії та взаємовідносин [2]. Психологічна безпека команди

розглядається як стан зумовлений наявністю гармонійних взаємовідносин між членами, що дозволяють останнім ефективно реалізовувати спільну діяльність.

Психологічна безпека окремої особистості проявляється через її когнітивні, афективні та поведінкові особливості. Від того, як будь-який член команди вибудовує систему міжособистісних відносин, які поведінкові стратегії використовує, залежить психологічна безпека команди загалом. Ці відносини віддзеркалюють ціннісні орієнтації, симпатії, антипатії, особистісні сенси, мотиви, цілі, інтереси, зрештою все те, в чому виражається суб'єктивна позиція кожного члена команди, яка проявляється у всіх сферах діяльності. Міжособистісні відносини – це взаємозв'язки між людьми, що об'єктивно ними переживаються і усвідомлюються. Відносини людей розкриваються і реалізуються у спілкуванні. Ефективність процесу спілкування визначає систему міжособистісних відносин, а отже психологічну безпеку людей [4]. Чим вище ефективність спілкування, тим більшою мірою сформовані у членів команди здатність до візуальної діагностики психічних станів та намірів один одного, почуття впевненості та задоволеності, відсутні почуття страху чи тривоги, а отже зростає їхня психологічна безпека. Позитивні міжособистісні стосунки в команді пов'язані не тільки з можливостями будь-якого члена команди до розкриття своєї точки зору у професійних питаннях, але і повнішим сприйняттям точки зору партнерів. Позитивні відносини забезпечують більш узгоджену та скоординовану роботу у команді. Характер відносин впливає на частоту, своєчасність та точність комунікацій у ділових відносинах. Слід додати, що існує низка підтверджень того, що не лише можливості перебування у позитивних взаємовідносинах з партнерами, але й сам суб'єктивний досвід таких взаємин робить внесок у функціонування команди [3].

Як складне та багатогранне явище спілкування в команді потенційно і актуально може містити в собі всі елементи (бар'єри), що ускладнюють рівень її функціонування. Саме тому процес спілкування може протікати не завжди ефективно. У цьому випадку мова йде про явище деформації (порушення) спілкування різного ступеня, під впливом різних загроз, що може призводити до зниження ефективності взаємодії між членами команди. Класифікувати загрози можна на підставі врахування джерела їх виникнення. Умовно всі види загроз поділяють на природні та соціальні. Серед загроз соціального порядку виокремлюють соціально-психологічні, що пов'язані із рівнем соціальної напруженості, конфліктністю, невизначеністю [1]. Задля створення психологічної безпеки в команді слід здійснити аналіз не лише загроз,

а й наслідків їхнього впливу на всю систему міжособистісних взаємодій у команді. Існують різні погляди на бар'єри міжособистісної взаємодії та чинники, що зумовлюють їх виникнення. Бар'єри міжособистісної взаємодії можуть виникати в умовах безпосередніх контактів у команді й можуть бути викликані різними причинами як об'єктивними, ситуативними, так і внутрішніми особистісними. Вони реально проявляються у зниженні успішності міжособистісної взаємодії, у появі емоційного та психологічного дискомфорту у членів команди. Природа бар'єрів міжособистісної взаємодії, що порушують безпеку команди, може бути різною, але за рахунок своєї універсальності вони можуть становити загрозу для будь-якого виду безпеки людини.

Особливе місце в системі безпеки займає дослідження закономірностей маніпулювання внутрішнім світом особистості, її соціальними уявленнями і світоглядом за рахунок інформації, що потрапляє ззовні [1]. Інформацію як таку слід розуміти як те, що зменшує міру невизначеності її одержувача щодо будь-якого об'єкта. Засоби масової інформації є джерелом формування в свідомості людей атмосфери загальної природної та соціальної катастрофи, що породжує невіру у свої сили та можливість, руйнує почуття захищеності та впевненості. Все це актуалізує питання психологічної безпеки особистості та команди, оскільки людина виступає і джерелом, і жертвою створюваних обставин. Психологічні наслідки обставин можуть бути значнішими, ніж самі події, що може негативно позначатися на ефективності функціонування команди. Інформація та дезінформація миттєво проникають у свідомість людини. Об'єктивна інформація є корисною, дезінформація ж руйнує нормальні вдумливі зв'язки. Обдурені люди спираються на уявні джерела хибної інформації як на впливові чинники об'єктивних авторитетних знань. Сприйняття формується не книжковою як раніше, а екранною культурою. На цьому фоні відзначається зниження здатності до концентрації. Людина стає імпульсивною, діє лише по відносно коротким програмам, надає перевагу ілюзіям замість дійсності [6]. Під впливом інформаційних загроз можуть спотворюватися цінності й цілі особистості, порушуватися структура мотивів, трансформуватися її спрямованість і як результат – деструкція командної взаємодії.

Говорячи про психологічну безпеку команди, слід зазначити стійку особистісну основу такого стану. Реакція особистості на ситуацію, її сприйняття та оцінка як загрозливого фактору, стратегії переживання різноманітних загроз обумовлені не стільки зовнішніми змінними, скільки всім комплексом індивідуально-психологічних властивостей особистості, що сформовані в процесі її розвитку

та діяльності. Інакше, в якості «носія» і сфери локалізації феномена безпеки виступає не саме середовище, а насамперед людина. При цьому людина, її психологічні властивості розглядаються, по-перше, як об'єкт безпеки; по-друге, як фактор небезпеки/безпеки (наприклад, власної життєдіяльності); по-третє, як сфера відображення локалізації почуття безпеки [4]. Відтак, вивчення психологічної безпеки є досить трудомістким процесом, адже об'єктом розгляду є багатогранність та складність самої особистості.

Психологічно безпечні відносини сприяють особистісно довірчому спілкуванню, створюють референтну причетність до команди та забезпечують психологічне здоров'я її членів [10].

Категорія цінності акумулює базові уявлення особистості про те, що для неї є найбільш значущим і чому вона надає перевагу. У сучасних психологічних концепціях існують різні трактування розуміння цінностей. Їх розглядають як індивідуально інтегровані суспільні принципи взаємодії людини із середовищем. Підкреслюючи психологічний характер цінностей, автори нерідко використовують поняття «ціннісні орієнтації» або «особистісні цінності» як важливий механізм, що регулює життєдіяльність. Рокіч М. (1973) визначає цінності як стійкі переконання в тому, що обраний спосіб поведінки суб'єкта є соціально привабливішим у порівнянні із протилежним способом поведінки чи кінцевим станом існування. Згідно з його концепцією, загальна кількість цінностей, що є надбанням суб'єкта є порівняно невеликою. При цьому люди мають одні й ті ж самі цінності різного ступеня виразності, організовані у системи. Можна припустити, що залежно від суб'єктивного усвідомлення загроз безпеці, ціннісні орієнтації кожного члена команди варіюватимуться в певному діапазоні не загрожуючи безпеці команди в цілому.

Основною функцією ціннісних орієнтацій є регулювання поведінки особистості в конкретних соціальних умовах. У всіх ситуаціях взаємодії, в яких є як мінімум дві людини, одна з яких досягла успіху, а інша тільки прагне досягти його, не оцінюючи реально свої об'єктивні та суб'єктивні можливості, виникає загроза взаємовідносинам у команді [11]. На виникнення загрози безпосередньо впливає ієрархія ціннісних орієнтацій кожної людини. Але можна припускати, що під впливом певних обставин цінності можуть трансформуватися, що змінює зміст морального вибору, способів та засобів, які використовує людина у різних ситуаціях.

В результаті теоретичного аналізу основних підходів до розуміння психологічної безпеки команди з'ясовано, що її передумовами є: високий рівень залученості всіх членів команди у взаємодію та здатність керувати своїми реак-

ціями у важливих та нестандартних ситуаціях; особистісна та соціальна зрілість у вирішенні психологічних проблем.

До соціально-психологічних механізмів створення психологічної безпеки в команді слід віднести: наслідування – некритичне відтворення пропонованих зразків поведінки; внутрішня сугестія – нав'язування окремих думок і станів на тлі їх некритичного сприйняття окремим членом, або командою в цілому; зараження – вплив, заснований на несвідомій схильності людей (особливо у складі групи) до емоційного впливу в умовах безпосереднього контакту; переконання – логічно аргументований вплив на раціональну сферу свідомості людини з метою створення, посилення або зміни її поглядів, думок, оцінок, установок та дотримання їх у своїй діяльності та поведінці; рефлексія – усвідомлення людиною, як її сприймає партнер по спілкуванню, і навіть внутрішній діалог, у якому оцінює, приймає чи відкидає ті чи інші цінності, властиві команді загалом.

Наявність та різноманітність позитивних міжособистісних стосунків складають фундамент психологічної безпеки в команді. Іншим важливим аспектом є відкритість до впровадження інновацій та реалізація відповідних форм поведінки, що спостерігаються за відсутності тривоги чи занепокоєння щодо можливих негативних суджень чи санкцій [3].

Суперечливу роль у психологічній безпеці команди відіграють тривожні стани, які можуть охоплювати більшу її частину. Виникають вони на тлі дефіциту інформації та загрози самого існування команди. Це один із видів групових станів, що виникає під впливом групової ідентифікації, обміну переживаннями у міжособистісній взаємодії та емоційного зараження. Стан тривоги виконує мобілізуючу функцію, загострюючи увагу до загроз, але при цьому запускаються захисні механізми команди для збереження позитивної ідентичності. Ідентифікація зміщується на спільне минуле, майбутнє ж оцінюється негативно. Тривога щодо майбутнього знижує групову креативність при прийнятті рішень, підвищуючи критичність членів команди по відношенню один до одного [7]. Зростання тривоги з приводу майбутнього гальмує виявлення чітких та довготривалих цілей спільної діяльності знижуючи безпеку командної взаємодії. Позитивні групові настрої полегшують подолання можливих комунікативних бар'єрів, підвищуючи ефективність взаємодії та пошук нестандартних рішень.

Одним із найважливіших факторів психологічної безпеки команди є довіра партнерів один до одного. Передумовами довіри є психологічні, організаційні та технологічні чинники: досвід спільної діяльності, звикання один до одного та взаєморозуміння, що виникає в результаті взаємодії в рамках команди; осо-

бисті симпатії; організаційна сумісність; віра сторін у спільність долі, взаємна оцінка компетентності, часто заснована на репутації [8].

Процес накопичення міжособистісної довіри у команді проходить три основні стадії [10]. Стадія розрахунку, коли члени команди довіряють один одному лише настільки, наскільки можуть вирахувати вигідність дотримання домовленостей для партнера. Довіра на цій стадії досить хитка, розвивається повільно, обережно і може зникнути внаслідок одного помилкового кроку. Стадія досвіду заснована на здатності передбачити поведінку один одного. На цій стадії зростає значення емоційних складових довіри – доброзичливості та відкритості. Розвиток довіри відбувається за рахунок ситуацій для вирішення яких потрібна взаємодопомога. Стадія тотожності передбачає єдину систему цінностей та уявлень. Члени команди добре розуміють один одного, єдині в оцінках того, що відбувається. Поодинокі зриви, викликані помилковими рішеннями когось із партнерів, не знижують довіри. Міжособистісна довіра в команді має свою динаміку і може змінюватись при переході однієї стадії розвитку відносин до іншої. У результаті спільної діяльності члени команди постійно оцінюють внески один одного у загальний результат. Накопичення досвіду виконання взаємних зобов'язань, перевірка очікувань можуть виступати як механізм формування безпеки команди, тобто тих умов і ресурсів, які доступні через неформальні контакти.

Ключовим результатом цього дослідження є зарахування до основних напрямів створення психологічної безпеки в команді: інформування членів команди про зміст понять «загроза», «небезпека», «ризик» та інші обмежувальні заходи у ситуації зовнішніх та внутрішніх деструктивних впливів; діагностика індивідуально-психологічних та соціально-психологічних характеристик членів команди; стабілізація емоційного тла, формування умінь управління емоціями; обізнаність щодо реалістичного та привабливого діапазону засобів вирішення психологічних проблем; формування поведінкових установок всіх членів команди на психологічно безпечний спосіб функціонування.

Висновки з проведеного дослідження.

Психологічна безпека в команді розглядається як інтегративне явище, що відображає фізичну та психологічну захищеність учасників спільної діяльності, а також наявність у них ресурсів опірності зовнішнім та внутрішнім деструктивним впливам. Ґрунтовне осмислення факторів безпеки/небезпеки, застосування на практиці сучасних психологічних знань, спрямованих на формування психологічної готовності в усіх членів команди до сумісної та злагодженої діяльності уможливить досягнення стану захищеності та безпеки в команді.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Воляннюк Н.Ю., Ложкін Г.В. Наукові маркери психологічної безпеки особистості майбутнього фахівця технічного профілю. *Професійне становлення особистості*. 2015. № 4. С. 36-42.
2. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
3. Гуцикова С.В. Концептуалізація представлений о безпеки соціально-психологічного пространства професійної діяльності. *Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики*. Вып.6. / Под ред. Обознова А.А., Журавлева А.Л. М.: «Институт психологии РАН», 2014. С. 125-139.
4. Ескакусто Т.В. Проблема обеспечения социально-психологической безопасности личности. *Российский психологический журнал*, 2008. Т.5. № 3. С. 35-43.
5. Катценбах Дж., Смит Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации. М.: Альпина Паблишер, 2013. 376 с.
6. Ложкин Г.В. Информационно-психологическая безопасность личности. *Безопасность жизнедеятельности*. 2004. № 1 (13). С. 23-25.
7. Нестик Т.А. Жизнеспособность группы как междисциплинарное понятие. *Психологический журнал*. 2012. Т. 33. № 6. С. 84-98.
8. Curralls.C., Inkpen A. Strategic alliances and the evolution of trust across organization levels. *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*. Uk: John Wiley. 2004. P. 531-549.
9. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. 44 (2). Pp. 350-383.
10. Zhuravlev A. L., Fetiskin N. P., Kozlov V. V., Manuilov G.M. Socio-psychological diagnostics of personality development and small groups. *Leadership style*. M. 2002. P. 224-229.
11. Storey J., Wright P.M. & Ulrich D. Strategic Human Resource Management: A Research Overview (1st ed.). Routledge. 2019. <https://doi.org/10.4324/9780429490217> (дата звернення 12.05.2022).