ПСИХОЛОГИЧЕСКА БЕЗОПАСНОСТ В ЕКИПА

Гл. ас. д-р Стефка Василева, stefka_vasileva@unwe.bg
Катедра „Индустриален бизнес“
Университет за национално и световно стопанство, София, България

Резюме: Психологическата безопасност е ключов фактор за ефективното функциониране на съвременните организации и екипи. Тя оказва влияние върху поведението на човешките ресурси, трудовото им представяне, индивидуалните и екипните резултати, постигането на краткосрочните и дългосрочните цели, създаването на иновации и повишаване конкурентоспособността на организациите. Настоящата статия разглежда ролята на психологическата безопасност на работното място и нейното значение за ефективността на екипите. Представен е инструмент за оценка на психологическата безопасност в екипа, който включва пет ключови измерения на психологическата безопасност и дава възможност за количествена и качествена диагностика на нейното ниво. Анализирани са различни нива на психологическа безопасност и са предложени конкретни препоръки за нейното подобряване, които могат да бъдат използвани от мениджмънта за създаване и поддържане на висока екипна ефективност и организационно развитие.

Ключови думи: психологическа безопасност, екипна ефективност, организационно развитие

JEL: M12, M53, M54, J24, D23

DOI: https://doi.org/10.58861/tae.di.2026.2.03

TEAM PSYCHOLOGICAL SAFETY

Head Asst. Prof. Stefka Vasileva, PhD, stefka_vasileva@unwe.bg
Department of Industrial Business
University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria

Abstract: Psychological safety is a key factor for the effective functioning of modern organizations and teams. It influences the behavior of human resources, their performance and individual and team results, the achievement of short-term and long-term goals, the creation of innovations and increasing the competitiveness of organizations. This article examines the role of psychological safety in the workplace and its importance for the effectiveness of teams. A tool for assessing psychological safety in the team is presented, which includes five key dimensions of psychological safety and allows for quantitative and qualitative diagnostics at its level. Different levels of psychological safety are analyzed and specific recommendations for its improvement are proposed, which can be used by management to create and maintain high team effectiveness and organizational development.

Key words: psychological safety, team effectiveness, organizational development

JEL: M12, M53, M54, J24, D23

DOI: https://doi.org/10.58861/tae.di.2026.2.03

ПСИХОЛОГИЧЕСКА БЕЗОПАСНОСТ В ЕКИПА

Гл. ас. д-р Стефка Василева, stefka_vasileva@unwe.bg
Катедра „Индустриален бизнес“
Университет за национално и световно стопанство, София, България

Въведение

В съвременната организационна среда, характеризираща се с ускорени технологични промени, нарастваща комплексност на работните процеси и повишени изисквания към адаптивността на служителите, фактори като психологическа безопасност, които подпомагат устойчивото развитие на човешките ресурси, придобиват ключово значение. Психологическата безопасност подкрепя прозрачността, улеснява адаптацията към промени и стимулира изграждането на взаимоотношения, основани на уважение и доверие. В резултат на това, мениджмънтът на организациите успява по-успешно да използва потенциала на своите служители и да поддържа конкурентни предимства в динамична бизнес среда. Когато служителите усещат подкрепа и приемане, те са по-склонни да експериментират, да допринасят с оригинални идеи и да поемат рискове. Обратно, липсата на психологическа безопасност води до самозащитни стратегии и несподеляне на информация, което възпрепятства индивидуалното развитие и колективната ефективност.

Особено значима е ролята на психологическата безопасност в екипния контекст, където взаимодействията между членовете се превръщат в основен двигател на организационните резултати. Екипите, в които съществува усещане за доверие и равнопоставеност, демонстрират по-висока способност за решаване на сложни проблеми, по-ефективно управление на конфликти и по-високи нива на сътрудничество. В такава среда различията в мисленето се възприемат като ресурс, а не като източник на напрежение, което подпомага генерирането на по-качествени идеи, укрепва екипната ангажираност и повишава екипната ефективност.

Обект на изследване са работните екипи в организациите, в които психологическата безопасност оказва влияние върху поведението на служителите и резултатите от съвместната работа.

Предмет на изследване е психологическата безопасност като фактор за повишаване ефективността на екипите и възможностите за нейното измерване чрез специализиран диагностичен инструмент.

Целта на настоящото изследване е да се анализира значението на психологическата безопасност за ефективността на екипите и да се разработи инструмент за оценка на психологическата безопасност в екипа, който да подпомага идентифицирането на проблемни области и формулирането на препоръки за подобрение.

Изследователската теза се основава на разбирането, че психологическата безопасност е ключов фактор за ефективното функциониране на екипите, а нейното системно измерване създава предпоставки за целенасочено организационно развитие и повишаване на екипната ефективност.

За постигане на поставената цел са формулирани следните задачи: да се анализират теоретичните постановки относно психологическата безопасност; да

се изследва значението ѝ за екипната ефективност; да се разработи инструмент за оценка на психологическата безопасност в екипа; да се предложат практически препоръки за нейното подобряване.

1. Ролята на психологическата безопасност на работното място

Бързото остаряване на знанията, както и сложната, нестабилна и конкурентна среда, водят до пораждане на несигурност в служителите и трудово поведение, което поставя бариери пред индивидуалното, екипното и организационното развитие. За да поддържат устойчиви конкурентни предимства в променящата се бизнес среда, компаниите трябва да осигурят психологическа безопасност и да предприемат действия за нейното постоянно подобряване.

Концепцията за психологическа безопасност е от съществено значение за изграждането на работна среда, която стимулира откритата комуникация и конструктивното поемане на рискове. Тя позволява свободното споделяне на идеи и мнения, което води до по-високи резултати в индивидуалното представяне на служителите и ефективното постигане на екипните цели. Психологическата безопасност се отнася до увереността на служителите, че техните идеи, мнения или действия, които не съответстват на груповите норми, няма да бъдат причина за негативни последици или изолация от страна на екипа. Създаването на атмосфера на психологическа безопасност насърчава членовете на екипа да задават въпроси и да търсят обратна връзка. Това стимулира проактивното поведение и улеснява ефективното споделяне на знания между членовете на екипа.

Психологически безопасните работни места позволяват на служителите да преодолеят тревожността и страха от провал, да търсят помощ и да повдигат въпроси за грешки и притеснения (Edmondson, 2011). По този начин служителите могат да се съсредоточат върху усвояването на нови знания и умения и подобряване на трудовото си представяне, вместо да се тревожат за това как другите ще реагират на поведението им.

Когато са изправени пред психологически заплахи и несигурност, служителите са по-склонни да правят опити, да защитят себе си, което води до намаляване на тяхната креативност и предлагане на по-малко иновативни идеи. И обратно, когато служителите се чувстват психологически сигурни, търсят помощ от другите, без да се страхуват, че това ще повлияе негативно на междуличностните отношения, проявяват креативност и трудовото им поведение води до постигане на по-високи резултати на работното място.

Психологическата безопасност насърчава култура, в която служителите могат да изпробват нови подходи и да се учат както от успехите, така и от неуспехите. Тя създава култура на непрекъснато учене и усъвършенстване, където грешките се разглеждат като възможности за растеж, а не като причини за наказание или обвинение (Patil et al., 2023).

Прилагането на практики, които повишават психологическата безопасност, насърчава по-силна връзка между ръководството и служителите (Page, Boysen-Rotelli, & Arya, 2019). Изгражда се взаимно уважение и доверие, което укрепва междуличностните отношения и улеснява откритата комуникация, която е ключова за ефективното вземане на решения и адаптацията към промени. Ръководителите, които активно подкрепят психологическата безопасност чрез прозрачност и признание на усилията, се възприемат като надеждни и ангажирани с благополучието на членовете на екипа. В резултат на това се

повишава мотивацията на служителите и се създава среда, в която сътрудничеството е неизменна част от работния процес. По този начин инвестирането в психологическа безопасност не само оптимизира организационните процеси, но и изгражда трайна и стабилна връзка между ръководството и персонала.

В изследване на Gevorgyan (2024) се установява, че психологическата безопасност подобрява възприятието на служителите за организационна криза и повишава готовността им да участват активно в справяне с нея, което показва, че този конструк е важен и при стресови/кризни ситуации (Gevorgyan, 2024).

Психологическата безопасност позволява на служителите да се концентрират по-ефективно върху своите задачи (Frazier et al., 2017). Те не губят време и енергия в притеснения за социална оценка или страх от наказание. Това създава среда, в която служителите се чувстват мотивирани да експериментират, намаляват се конфликтите и се повишава ефективността на съвместната работа. В дългосрочен план такава среда води до по-висока удовлетвореност от работата, по-малка текучество на персонала и по-високи резултати за организацията като цяло.

2. Значение на психологическата безопасност за ефективността на екипа

Екипите представляват основните градивни елементи за придобиване, интегриране и предоставяне на знания в организациите, като техният творчески продукт е жизненоважен за организационния растеж и развитие (Razinskas et al., 2022). Екипната креативност, която е зависима от творческите нагласи на членовете на екипа, както и резултатите от екипната работа, е един от фундаменталните въпроси за изследователи и практици. Според Hu et al. (2017) екипната креативност произтича от динамични взаимодействия между членовете на екипа относно генерирането и оценката на нови и полезни идеи (Hu et al., 2017). Когато психологическата безопасност липсва, креативността се свива до „приемливо“ поведение, а генерирането на идеи се замества от предпазливост и самоконтрол. Психологическата безопасност действа като невидим катализатор. Тя не генерира идеи сама по себе си, но отключва вътрешните ресурси на хората и позволява на отделните творчески импулси да се превърнат в колективно творчество. В екип, в който всеки може да сподели несъвършена или непрецезирана идея, се натрупва по-голямо количество творчески материал, който впоследствие може да бъде прецизиран. В атмосфера на доверие дори критиката се възприема не като атака, а като принос към подобряването на работата. Освен това психологическата безопасност прави процеса на оценяване на идеи по-ефективен. Членовете на екипа изследват как една идея може да бъде развита, адаптирана или комбинирана с друга. Така различията в мисленето не разделят, а създават многопластов творчески потенциал. Екипите, които функционират в такава среда, обикновено постигат по-високо ниво на гъвкавост и способност да реагират на предизвикателства. Психологическата безопасност не е просто благоприятен фон за екипната креативност, а структурен елемент, без който колективното творчество често остава на повърхностно ниво. Тя превръща индивидуалните идеи в общо постижение и прави възможно динамичното взаимодействие, което стои в основата на истинската екипна ефективност и иновация.

Ефективните екипи са съставени от членове, които могат успешно да работят заедно и да реализират общи цели. Един от основните стълбове,

насърчаващи ефективната екипна работа, е психологическата безопасност, която е споделеното убеждение в екипа, че е безопасно да се говори открито, да се оспорва статуквото, без страх от негативни последици и репресии. Психологическата безопасност позволява на членовете на екипа да бъдат автентични, да участват в конструктивен диалог без притеснения, като това въздейства положително върху екипната работа и организационните резултати. Когато членовете на екипа се чувстват психологически в безопасност, те са по-склонни да се ангажират с непрекъснато придобиване на нови компетентности, да споделят знания и да се стремят към по-качествено изпълнение на работните задължения. Сигурната работна среда насърчава членовете на екипите да предлагат нови модели на работа, да внедряват нови процеси и да се учат от провалите, като по този начин стимулират организационните иновации.

Психологическата безопасност на екипа е концепция, която се характеризира като екипен климат, в който хората се уважават, имат си доверие, чувстват се комфортно да бъдат себе си, признават незнание и несигурност. По този начин те са по-склонни да водят продуктивни дискусии и споделяне на информация, защото фокусът им не е върху самозащитата (Edmondson & Lei, 2014). Важно за ефективната работа в екип е всеки негов член да търси съдействие за разрешаване на работен казус, когато среща затруднения, да дискутира възникнали проблеми, касаещи както работата в екипа, така и организацията като цяло. Служителите не трябва да изпитват страх от провал или да подтискат мислите и емоциите си, защото се притесняват, че може да има неблагоприятни последици за тях.

В изследване на Kim, Lee и Connerton (2020), в което участват 104 екипа, авторите установяват, че психологическата безопасност предизвиква поведение на учене и повишава усещането за колективна ефективност, което от своя страна води до по-добро екипно представяне. Този резултат подсилва концепцията, че психологическата безопасност служи като „двигател“ за продуктивни групови процеси и по висока екипна ефективност (Kim, Lee, & Connerton, 2020). Освен в работни екипи, значението на психологичиската безопасност е изследвано и в контекста на мениджърски екипи. Според изследване на Mogård, Rørstad и Bang (2023), психологическата безопасност е свързана с по-висока поведенческа интеграция, тоест с по-често споделяне на информация, сътрудничество и участие при вземането на решения, което води до по-добра ефективност на мениджърските екипи (Mogård, Rørstad, & Bang, 2023).

Психологическата безопасност се свързва с позитивните, подкрепящи и доверителни междуличностни отношения, но това не означава екип без конфликти или проблеми (Edmondson, 2003). Психологическата безопасност е необходима, за да възникне продуктивен конфликт, като например конфликт, свързан със задачи. Конфликтът, свързан със задачи, се отнася до разногласия, свързани с различия в гледните точки, идеи и мнения относно изпълняваната задача и може да доведе до учене и подобрена производителност (Edmondson & Lei, 2014). Когато на работното място съществува високо ниво на психологическа безопасност, конфликтите могат да се решават по начин, който не вреди на взаимоотношенията между членовете на екипа. Това подпомага запазването на хармонията в групата, увеличава ангажираността на всеки участник и води до по-висока производителност. Психологическата безопасност насърчава открит диалог и конструктивно обсъждане на възникнали разногласия, като намалява риска от преобразуване на тези дебати в негативни

взаимодействия. При наличие на такова безопасно пространство членовете на екипа се чувстват уверени да споделят своите идеи и мнения, като това стимулира активно участие и подобрява сътрудничеството, без да нарушава общата хармония в екипа.

3. Метод за оценка на психологическата безопасност в екипа

Психологическата безопасност е важен фактор за здравословната динамика на всяка работна група, тъй като влияе пряко върху креативността, иновациите и ефективността на сътрудничеството. Измерването на нивото на психологическа безопасност позволява на ръководителите и членовете на екипа да разберат колко свободно се изразяват хората и дали съществуват бариери, които задържат споделянето на идеи или обратна връзка. Когато се пренебрегне тази област, проблеми като недоверие, конфликти или пасивност могат да останат незабелязани, което влияе негативно върху резултатите на екипа и мотивацията на отделните членове. Измерването на психологическата безопасност също така предоставя възможност за навременно идентифициране на проблеми и предприемане на целенасочени действия за подобряване на атмосферата в екипа. Това не означава да се събират данни, а да се създаде култура на внимание към емоционалното и психологическото благополучие на всеки член. Когато хората се чувстват сигурни да говорят открито, това води до по-добри решения, по-висока ангажираност и създаване на екипи, които могат да се адаптират и да постигат високи резултати в динамична среда. В дългосрочен план, екипите с висока психологическа безопасност са по-устойчиви и вероятността да се справят с предизвикателствата на променящата се среда се увеличава значително.

3.1. Теоретична обосновка на разработения инструмент

Предложеният инструмент е разработен въз основа на съществуващите научни постановки относно психологическата безопасност и нейните проявления в работната среда. Анализът на научната литература показва, че психологическата безопасност е многокомпонентен конструкт, който включва възможността за свободно изразяване на мнение, приемане на грешките като част от процеса на учене, наличие на взаимно уважение между членовете на екипа, равнопоставено участие в дискусии и решения, както и изграждане на доверие и открита комуникация.

На тази основа са обособени пет ключови измерения на психологическата безопасност: изразяване на мнение; допускане на грешки; взаимно уважение и подкрепа; равенство; доверие и откритост.

Първото измерение отразява възможността членовете на екипа свободно да изразяват идеи, мнения и предложения. Второто измерение е свързано с възприемането на грешките като възможност за учене и усъвършенстване. Третото измерение оценява наличието на уважение, признание и подкрепа между членовете на екипа. Четвъртото измерение обхваща равнопоставеното участие в комуникационните и управленските процеси. Петото измерение е насочено към степента на доверие, откритост и прозрачност във взаимоотношенията между членовете на екипа.

Изборът на тези измерения е съобразен както с класическите постановки на Edmondson (2003; 2011; 2014), така и със съвременни изследвания за влиянието на психологическата безопасност върху ученето, креативността, споделянето на знания и екипната ефективност.

3.2. Въпросник за оценка на психологическата безопасност в екипа

На базата на разгледаните теоретични постановки и резултатите от съществуващи научни изследвания, авторът предлага собствен инструмент за оценка на психологическата безопасност в екипа. Предложеният инструмент има концептуален и диагностичен характер и е разработен с цел да подпомага идентифицирането на силните и проблемните области, свързани с психологическата безопасност в работните екипи. Настоящата разработка представя неговата теоретична конструкция и логика на приложение.

В настоящата статия е представен въпросник за оценка на психологическата безопасност в екипа, разработен от авторката на статията. Въпросникът съдържа пет ключови измерения на психологическата безопасност, като всеки от тях включва пет твърдения. Всеки респондент трябва да отговори на твърденията, описващи основни измерения на психологическата безопасност, като посочи до каква степен конкретното твърдение се отнася до екипа, от който е част. Всяко твърдение се оценява по скала от 1 до 5: 1 – Напълно невярно; 2 – По-скоро не е вярно; 3 – Не мога да преценя; 4 – По-скоро е вярно и 5 – Напълно вярно.

Измерение 1: Изразяване на мнение

1. Членовете на екипа не се страхуват да говорят открито и свободно изразяват мнението си.
2. Нестандартното мислене и идеи се насърчават и приемат с интерес, а не със скептицизъм.
3. Критичната обратна връзка се дава спокойно и се приема като нещо нормално.
4. Членовете на екипа се чувстват комфортно да задават въпроси на работни срещи и по време на неформални разговори.
5. Всеки член на екипа може да предложи алтернативни решения за справяне с възникнали проблеми.

Измерение 2: Допускане на грешки

6. Всяка допусната грешка се обсъжда спокойно в екипа, независимо дали е значителна или несъществена.
7. Всички членове на екипа реагират конструктивно при допускане на грешки, оказва се подкрепа, а не се търсят виновни.
8. Екипът не се страхува от провал и допускане на грешки – приемат се като възможност за подобряване процеса на работа и надграждане на знанията и уменията.
9. Членовете на екипа са положително настроени към експериментиране с нестандартни идеи, които крият рискове и увеличават вероятността за допускане на грешки.
10. Допускането на грешки от член на екипа не води до подценяване на неговите професионални знания и умения и до намаляване на доверието към него.

Измерение 3: Взаимно уважение и подкрепа

11. Всеки член на екипа е ценен и към всички се подхожда с уважение, без значение каква е ролята им или служебната им позиция.
12. Когато някой от екипа срещне трудност или се изправи пред ново предизвикателство, останалите се включват, за да окажат подкрепа и да предложат решения.
13. Приносът на всеки член на екипа се забелязва и оценява, като успехите се признават открито и справедливо.

14. Екипът работи като единно цяло, поставяйки общия напредък над личните съревнования, и се насърчава сътрудничество между всички.

15. Към всички членове на екипа отношението е еднакво – няма привилегировани, нито такива, които остават настрана или се чувстват незабелязани.

Измерение 4: Равенство

16. По време на срещи всеки член на екипа получава възможност спокойно да изкаже мнението си, без да бъде прекъснат.

17. При взимане на решения, гласът на по-новите или по-тихите членове на екипа се чува и зачита.

18. Не се усеща доминиране от един или няколко членове на екипа.

19. Предложенията на всеки член на екипа се обсъждат и се взимат под внимание.

20. При взимане на решения се търси консенсус, а не изпълнение на заповеди.

Измерение 5: Доверие и откритост

21. Възникналите проблеми или конфликти в екипа се обсъждат открито и конструктивно.

22. Членовете на екипа си имат доверие и споделят всякаква информация помежду си.

23. Всички членове на екипа са себе си, не се налага някой да се преструва и да прикрива истинската си същност.

24. Искреността е приета и уважавана, дори когато не е удобна.

25. Всеки член на екипа получава необходимата информация относно всички важни решения, които се взимат.

Изчисляване на резултатите:

Въпросникът съдържа 25 твърдения.

Всяко твърдение се оценява от 1 до 5 точки.

Минимален възможен резултат: 25 точки (всички отговори с 1 точка).

Максимален възможен резултат: 125 точки (всички отговори с 5 точки).

Скалата е разделена на четири части (25 – 125). Всяка част показва различни нива на психологическа безопасност (висока, умерена, ниска и критично ниска).

100 – 125 точки: Висока психологическа безопасност.

75 – 99 точки: Умерена психологическа безопасност.

50 – 74 точки: Ниска психологическа безопасност.

25 – 49 точки: Критично ниска психологическа безопасност.

За изчисляване на екипната психологическа безопасност се събират обобщените индивидуални резултати на всеки член на екипа и се разделят на броя участници в проучването.

4. Интерпретация на резултатите и препоръки за подобряване на психологическата безопасност в екипа

Резултатите от въпросника дават информация за нивото на психологическа безопасност в екипа. Високите резултати показват наличие на психологическа безопасност в екипа. Ниските резултати сочат, че част или всички елементи, свързани с психологическата безопасност са проблемни полета и е необходимо да бъдат предприети действия за тяхното преодоляване.

Висока психологическа безопасност

Членовете на екипа се чувстват сигурни и насърчавани да споделят идеи и мнения без притеснение. Те не се страхуват от критика, а допуснатите грешки се

разглеждат като възможност за учене и усъвършенстване на уменията, което създава условия за професионално развитие. В екипа се обсъждат открито различни въпроси и предизвикателства, като всеки негов член е изслушван и мнението му се уважава, независимо от заеманата позиция. Ръководителите активно подкрепят както личностното, така и професионалното израстване на членовете на екипа.

Умерена психологическа безопасност

В екипа се наблюдава сравнително добро ниво на открито общуване и взаимна подкрепа между членовете. Въпреки това, понякога част от участниците се колебаят да споделят своите идеи, да обсъждат трудности, да изразяват позицията си или да признават грешки. Тези случаи не са постоянни и с целенасочени усилия от страна на ръководството и самите служители е възможно психологическата безопасност в екипа да бъде повишена до оптимално ниво.

Препоръки:

• Провеждане на разговори между ръководителите на екипи и техните членове, насочени към подобряване на открита комуникация и взаимното уважение.

• Организиране на дискусии относно конструктивната критика и нейното значение за подобряване на знанията, уменията и работната атмосфера в екипа.

• Стремеж на всеки зает в организацията към премахване на бариери за споделяне на идеи и предложения, касаещи всички аспекти на работния процес.

• Поощряване на иновациите чрез подходящи мотивиращи фактори.

• Организиране на тиймбилдинг, насочен към сплотяване членовете на екипа и повишаване на доверието помежду им.

Ниска психологическа безопасност

Членовете на екипа срещат трудности при открито споделяне на мнения, идеи или при признаване на грешки и тяхното коригиране. Работната среда не насърчава хората да бъдат автентични, особено в ситуации, изискващи справяне с предизвикателства и сложни задачи. Комуникацията между колегите е ограничена, често се игнорират важни въпроси и част от проблемите остават нерешени.

Препоръки:

• Провеждане на анонимна анкета с членовете на екипи, която цели да се установи какви са основните пречки за създаване на психологическа безопасност на работното място.

• Регулярно провеждане на срещи с членовете на екипи, на които се изразяват идеи без страх от негативни последици и се дават конкретни предложения за подобряване на работната атмосфера.

• Изграждане на култура, в която грешките са възможност за учене и развитие.

• Ежеседмично предоставяне на обратна връзка от ръководителя.

• Включване на всички членове на екипа в процесите по взимане на решения, независимо от позицията, която заемат.

Критично ниска психологическа безопасност

В тази работна среда липсва психологическа сигурност. Служителите се въздържат да споделят своите идеи, мнения или да обсъждат допуснати грешки, поради страх от негативни последици. Непълнотата в знанията или уменията често води до наказателни реакции, вместо да се разглежда като възможност за учене. Взаимопомощта между членовете на екипа е ограничена, а подкрепата от

страна на ръководството е минимална. Работната атмосфера е напрегната и конструктивната обратна връзка не се поощрява.

Препоръки:

• Идентифициране на конкретните проблемни полета, водещи до липса на психологическа безопасност в екипите чрез анкети и целенасочени разговори между членовете на екипите и ръководителите.

• Даване на конкретни препоръки от всеки член на екипа за справяне със съществуващите проблеми. Препоръките трябва да се отправят пред целия екип, на предварително организирана среща.

• Участие на ръководителите и членовете на екипи в обучения за развитие на лидерски умения, емоционална интелигентност, изграждане на доверие и ефективна комуникация.

• Насърчаване на екипна работа и сътрудничество чрез групови проекти и активности извън работната среда.

• Използване на услугите на външен фасилитатор или организационен психолог, който може да помогне в цялостния процес по повишаване психологическата безопасност в екипите.

Отправените препоръки представляват конкретни действия и насоки, които подпомагат създаването на психологически безопасна работна среда. Прилагането им от мениджмънта на организациите ще повиши психологическата безопасност в екипите и тяхната ефективност.

Заключение

Психологическата безопасност е фундаментално условие за ефективното функциониране на организациите, тъй като определя качеството на комуникацията, сътрудничеството и способността на екипите да реагират на предизвикателства. Наличието ѝ не само улеснява обмена на знания и стимулира креативността, но и създава предпоставки за продуктивни конфликти, критично мислене и учене от грешките без страх от санкции. Това превръща психологическата безопасност от социален аспект на работната среда в стратегически елемент на организационното управление.

Въпреки безспорната важност и полезност на психологическата безопасност за екипите, тя често липсва. В голяма част от организациите не се предприемат мерки от страна на мениджмънта и отделите по човешки ресурси за повишаване нивата на психологическа безопасност, което е проблем, който в дългосрочен план може да окаже сериозно негативно отражение върху постигане на екипните и организационните цели, респ. създаване и запазване на конкурентни предимства и конкурентоспособност.

Осъзнаването на влиянието на психологическата безопасност върху ефективността на екипната работа дава възможност на организациите да изградят среда, която насърчава сътрудничеството, поемането на инициативи и творческото мислене. Това от своя страна допринася за по-висока продуктивност на екипа. Психологическата безопасност определя начина, по който служителите възприемат своето място в екипа, реагират на предизвикателства и допринасят за общите цели. Тя създава приобщаваща работна среда, в която служителите се чувстват уверени да споделят своите идеи, притеснения и гледни точки. Така се укрепва доверието и се поощрява конструктивната обратна връзка в рамките на екипа. Компаниите, които поставят акцент върху психологическата безопасност, успяват да създадат и поддържат среда, в която служителите могат да взаимодействат уверено,

автентично и конструктивно, което от своя страна води до по-високи нива на екипна ефективност и организационна иновативност.

Използвани източници

1. Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: how team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1419–1452.
2. Edmondson, A. C. (2011). Strategies for Learning from Failure. *Harvard Business Review.* https://static1.squarespace.com/static/53761774e4b0e8c9b2acd2a4/t/629fcc85185ef04c9d2549bc/1757443826489/Strategies+for+Learning+from+Failure.pdf
3. Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organisational Psychology and Organisational Behaviour, 1*(1), 23-43.
4. Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology, 70*(1), 113–165.
5. Gevorgyan, A. (2024). The role of psychological safety in the perception of organizational crisis by employees (on the example of RA labor market). *Modern Psychology, 15*(2), 03–11.
6. Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2017). Leader Humility and Team Creativity: The Role of Team Information Sharing, Psychological Safety, and Power Distance. *Journal of Applied Psychology 103*(3), 313–323.
7. Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. P. (2020). How psychological safety affects team performance: Mediating role of efficacy and learning behavior. *Frontiers in Psychology, 11*. https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.01581/full.
8. Mogård, E. V., Rørstad, O. B., & Bang, H. (2023). The relationship between psychological safety and management team effectiveness: The mediating role of behavioral integration. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20*(1), 1-24.
9. Page, L., Boysen-Rotelli, S., & Arya, T. (2019). Creating A Culture That Thrives: Fostering Respect, Trust, and Psychological Safety in the Workplace. *Organizational Development Review, 51*(1), 28–35.
10. Patil, R., Raheja, D. K., Nair, L., Deshpande, A., & Mittal, A. (2023). The Power of Psychological Safety: Investigating its Impact on Team Learning, Team Efficacy, and Team Productivity. *The Open Psychology Journal, 16.*
11. Razinskas, S., Weiss, M., Baer, M., & Hoegl, M. (2022). Illuminating Opposing Performance Effects of Stressors in Innovation Teams. *Journal of Product Innovation Management 39*(3), 351–370.