

БЕЗОПАСНОСТЬ И ЖИЗНЕСТОЙКОСТЬ ЛИЧНОСТИ В ЭКСТРЕМАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ **PERSONAL SAFETY AND RESILIENCE IN EXTREME CONDITIONS**

ЮРИДИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ БЕЗОПАСНОСТИ **LEGAL PSYCHOLOGY AND PSYCHOLOGY OF SAFETY**

Обзорная статья | Review paper

Психологическая безопасность в условиях профессионального стресса

А.М. Зинатуллина¹ 

¹ Московский государственный психолого-педагогический университет, Москва, Российская Федерация
 azaliazinatullina@mail.ru

Резюме

Контекст и актуальность. В XXI веке можно наблюдать постоянно меняющиеся условия в политической, социальной, экономической и духовной сферах современного общества, в результате чего различные специалисты могут сталкиваться с профессиональным стрессом и низким уровнем психологической безопасности. Цель настоящего теоретического исследования — проведение обзора современных зарубежных работ по проблемам психологической безопасности в условиях профессионального стресса, а также выявление эффективных практических инструментов предотвращения стрессовых ситуаций. **Исследовательский вопрос** заключался в том, чтобы выявить последние тенденции и результаты зарубежных исследований в области психологической безопасности при переживании профессионального стресса сотрудниками. **Результаты.** Причинами переживания профессионального стресса ученые назвали такие, как отсутствие адаптационных механизмов для сотрудников на рабочем месте и контроля в вопросах дискриминации женщин в профессиональной среде, межличностные конфликты, страх в общении с начальством, низкий уровень социального капитала и др. При обеспечении и повышении психологической безопасности указанные проблемы решаются в отношении каждого сотрудника и коллектива, что благоприятно оказывается на результатах осуществления профессиональной деятельности. Ключевыми факторами повышения психологической безопасности на сегодняшний день являются: установление оптимальных и безопасных условий осуществления профессиональной деятельности; разработка обучающих программ по преодолению трудных ситуаций и развитию жизнестойкости; признание каждого члена коллектива уникальной личностью; лидерство, основанное на служении; активное применение практик осознанности в течение рабочего дня; установление позитивной коммуникации в коллективе и т. д. В данной работе выявляются новые тенденции и направления по рассматриваемой проблеме, а также подчеркивается необходимость проведения профилактических мер по улучшению организационных условий профессиональной деятельности, сказывающейся на психоэмоциональном состоянии сотрудников.

Ключевые слова: психологическая безопасность, профессиональный стресс, профилактика, психоэмоциональное состояние

Для цитирования: Зинатуллина, А.М. (2025). Психологическая безопасность в условиях профессионального стресса. *Современная зарубежная психология*, 14(2), 8–17. <https://doi.org/10.17759/jmfp.2025140201>

Psychological safety in conditions of professional stress

А.М. Zinatullina¹ 

¹ Moscow State University of Psychology and Education, Moscow, Russian Federation

 azaliazinatullina@mail.ru

Abstract

Context and relevance. In the 21st century, we can observe constantly changing conditions in the political, social, economic and spiritual spheres of modern society, as a result of which various specialists may face professional stress and a low level of psychological safety. Thus, **the purpose** of this theoretical study was to review modern foreign works on the problems of psychological safety in conditions of professional stress and summarize the results in this area, paying attention to the identification of effective practical tools. In this regard, **the research question** was to identify the latest trends and results of foreign studies in the field of psychological safety when employees experience professional stress. **Results.** Scientists have identified the following reasons for experiencing professional stress: lack of adaptation mechanisms for employees in the workplace and control over discrimination against women in the professional environment, interpersonal conflicts, fear in communicating with managers, low level of social capital, etc. By ensuring and improving psychological safety, these problems are solved in relation to each employee and team, which has a positive effect on the results of professional activities. Key factors in improving psychological safety today are: establishing optimal and safe conditions for professional activities; developing training programs to overcome difficult situations and develop resilience; recognizing each team member as a unique individual; service-based leadership; actively using mindfulness practices during the workday; establishing positive communication in the team, etc. This paper identifies new trends and directions on the issue under consideration, and emphasizes the need for preventive measures to improve the organizational conditions of professional activities that affect the psycho-emotional state of employees.

Keywords: psychological safety, professional stress, prevention, psycho-emotional state

For citation: Zinatullina, A.M. (2025). Psychological safety in conditions of professional stress. *Journal of Modern Foreign Psychology*, 14(2), 8–17. (In Russ.). <https://doi.org/10.17759/jmfp.2025140201>

Введение

В XXI веке вопросы психологической безопасности в процессе реализации трудовой деятельности являются одними из самых ключевых в связи с постоянно меняющимися условиями в политической, социальной, экономической и духовной сферах современного общества, в результате чего специалисты могут сталкиваться с профессиональным стрессом.

Как известно, стресс — это реакция организма на внешние раздражители, когда возникает такое психологическое состояние, при котором происходит дисбаланс между наличием/отсутствием собственных ресурсов и требованиями настоящей ситуации. Негативные признаки подобного состояния особенно усиливаются при реализации профессиональных задач, осуществляющейся в интенсивном режиме (Mauno et al., 2023). Например, исследование, проведенное в медицинских организациях Китая в период COVID-19, показало, что в 34 больницах у 71,5% сотрудников наблюдались отрицательные последствия переживаемого ими стресса, у 50,4% — была выявлена депрессия, у 44,6% — тревожность, 34% сотрудников испытывали проблемы со сном. Безусловно, в большей степени пострадали те из них, кто оказывал непосредственную медицинскую помощь и был в напряженном графике (Wang et al., 2020). Причем в научных исследованиях ученые выявляют такие проявления

стресса у представителей медицинской сферы, как трудности когнитивного характера, проблемы с запоминанием рабочих процессов и задач, равнодушие к их выполнению, информационное перенасыщение и неспособность к концентрации внимания (Kalakoski et al., 2020). Сам стресс оказывает большое влияние на качество выполнения профессиональной деятельности и приводит к негативному отношению к ней, в связи с чем может появиться желание уволиться.

Так, недавнее исследование среди 1084 австралийских сотрудников показало, что те из них, кто работает там, где наблюдаются низкий уровень психологической безопасности и большое количество часов переработок, подвержены высокому риску глубокой депрессии. Также мужчины и женщины, вовлекающиеся в профессиональную деятельность без соблюдения режима дня и отдыха, начинают в чаще задерживаться на работе, что, в свою очередь, снова приводит к возникновению симптомов депрессии (Zadow et al., 2021).

Говоря о негативных последствиях низкого уровня психологической безопасности в рабочем коллективе, следует особенно подчеркнуть высокую значимость теории сохранения ресурсов Стивена Хобфолла, суть которой заключается в том, что при потенциальной/реальной угрозе потери ресурсов возникает стресс. Существует 4 основных принципа, на которых строится данная теория: 1) принцип приоритета потерь, когда «истощение» ресурсов воспринимается более опасным

и неприятным, чем процесс их приобретения; 2) принцип инвестирования в ресурсы — вложения в развитие уже имеющихся ресурсов и (или) формирование новых позволяют более уверенно чувствовать себя при их потере и быстрее восстанавливаться в трудные жизненные периоды; 3) принцип парадокса выгоды — значимость наличия ресурсов возрастает, когда они теряются, что дополнительно подчеркивают для человека необходимость в их наличии; 4) принцип отчаяния, возникающего при состоянии истощения ресурсов, из-за чего человек начинает вести себя агрессивно и порой иррационально. Также С. Хобфолл выделяет следующие следствия, которые требуется учитывать при организации труда и разработке комплексных стратегий для достижения профессиональных целей: 1) если у людей или организации большое количество ресурсов, то они менее уязвимы к потерям в отличие от тех, кому их не хватает; 2) потеря ресурсов имеет «спиралевидную форму», иными словами, когда происходит потеря ресурсов, которая является наиболее значимым процессом, чем их приобретение, то стресс в такой ситуации возрастает в разы — и по воздействию, и по динамике в связи с тем, что чем больше истощаются ресурсы, тем меньше сил на их компенсацию; 3) прирост ресурсов аналогичным образом имеет «спиралевидную форму», однако данный процесс происходит медленнее и поэтому требует от людей большего времени и вовлеченности (Zhou, Chen, 2021).

На основании вышесказанного, можно прийти к выводу, что при формировании, развитии ресурсов в рабочей атмосфере возрастает психологическая безопасность, что, в свою очередь, становится мотивационным фактором для сотрудников вкладываться в свои ресурсы, помогая друг другу и стимулируя получение новых компетенций, рост и развитие (Wang, Kang, Choi, 2022).

Основываясь на теории сохранения ресурсов Стивена Хобфолла и рассматривая ее в контексте профессиональной деятельности, мы видим, что нехватка ресурсов, как правило, способствует стрессу и профессиональному выгоранию. И важно отметить, что наличие небольшого количества ресурсов, как внешних, так и внутренних у сотрудников, отрицательно сказывается на реализации ими творческого и креативного подхода в работе, так как они считают его непродуктивным. Однако их коллеги, имеющие дополнительные ресурсы, гораздо меньше сталкиваются с выгоранием и охотно берутся за творческие и сложные задачи (Bakker Demerouti, Sanz-Vergel, 2023), в связи с чем можно увидеть, как психологическая безопасность и благополучие сотрудников оказывает влияние не только на их психоэмоциональное состояние, но и на качество профессиональной деятельности.

Фактор психологической безопасности является показателем того, как люди умеют справляться с рисками, возникающими в контексте конкретных межличностных взаимодействий, например на рабочем месте (Zhou, Chen, 2021). Испытывая психологическую без-

опасность люди не боятся пробовать новые способы выполнения задач с получением обратной связи от коллег (Kusbandono et al., 2025), что позволяет эффективно достигать профессиональных целей вместо концентрации на отстаивании и защите своих границ.

Психологическая безопасность действительно является ресурсом, способствующим созданию комфортной среды на рабочем месте, когда сотрудники могут свободно самовыражаться, не ожидая негативных реакций со стороны коллег и руководителей; как результат, подобная обстановка естественным образом снижает профессиональный стресс, эмоциональное выгорание и обеспечивает благополучие в коллективе. Как отмечают В. Ванг, С.-В. Канг и С.Б. Чой, специалисты, не ощущающие психологическую безопасность, практически не идут на риски, боятся ошибок, так как творческое решение любых задач не всегда предполагает возможность достижения цели с первого раза, что аставляет их зиспытывать стресс на работе, который снижает благоприятные показатели самочувствия. Отсюда данные авторы на основании теории сохранения ресурсов С. Хобфолла делают выводы, что психологическая безопасность является одним из существенных факторов в повышении креативности, благополучия и в снижении стресса (Wang, Kang, Choi, 2022).

Более того, исследования среди специалистов здравоохранения в Калифорнии подтвердили также высокую значимость психологической безопасности в вопросах улучшения командной работы (Diabes et al., 2020), когда коллеги могут открыто высказывать свое профессиональное мнение, выслушивать друг друга, логически обосновывать свои решения и признавать, что не исключается неопределенность в части рабочих задач. Все это способно создавать безопасную среду для преодоления разногласий. Как отмечают Шерил Ратерт, Гадир Ишкайдеф и Трейси Х. Портер, благоприятная атмосфера в рабочем коллективе компенсирует потерю психологических ресурсов (которая, в свою очередь, ведет к профессиональному стрессу) за счет повышения психологической безопасности (Rathert, Ishqaidef, Porter, 2020).

Таким образом, говоря в контексте осуществления профессиональной деятельности «психологическая безопасность» определяется как состояние людей, отражающее высокую степень безопасности при соблюдении следующих условий: когда коллеги чувствуют, что могут свободно высказывать свое мнение; их компетентность высоко ценится; их принимают такими, какие они есть; ими интересуются как личностями; они могут делиться друг с другом обратной связью и обсуждать любые сложные рабочие вопросы (Zhou, Chen, 2021; Shafaei et al., 2023).

Модель психологической безопасности Тимоти Кларка (Clark, 2020) состоит из следующих компонентов-стадий:

1) безопасность включения (inclusion safety) — данный этап подразумевает создание такой атмосферы, в которой каждый сотрудник чувствует себя частью кол-

лектива, где его принимают и готовы с ним обсуждать рабочие вопросы с учетом его мнения;

2) безопасность обучения (learner safety) — на этой стадии предоставляется возможность сотрудникам обучаться новым навыкам и компетенциям, повышать квалификацию, имея при этом возможность задавать вопросы с целью развития и улучшения механизмов рабочих процессов, совершать ошибки;

3) безопасность участия (contributor safety) — понимание сотрудниками того, что их вклад в работу имеет высокую ценность для руководства и их знания и компетенции имеют значимость в решениях профессиональных задач и проектов;

4) безопасность изменений (challenger safety) — высший уровень психологической безопасности, позволяющий сотрудниками предлагать новые нестандартные идеи, открыто обсуждать существующие риски и негативные последствия в целях достижения новых результатов команды.

Как мы видим, представленная 4-стадийная модель психологической безопасности Тимоти Кларка позволяет достаточно в полной мере отразить ее важнейшие составляющие, без которых уровень переживания профессионального стресса будет только расти.

Э.К. Эдмондсон и Д.П. Брэнсби подчеркивают, что психологическая безопасность помогает преодолеть стресс и напряжение на работе. Они приводят реальные результаты исследований, доказывающие отрицательные связи между психологической безопасностью и эмоциональным истощением, проявлением неуважительного отношения к сотрудникам, травлей на работе, выгоранием, текучестью кадров; подчеркивается, что высокая степень психологической безопасности влияет на оказание поддержки в случае проявления насилия и агрессии среди коллег, а также способствует проявлению решимости обсудить трудные вопросы о буллинге на работе (Edmondson, Bransby, 2023).

Учитывая высокую актуальность рассматриваемой темы и необходимость научного обоснования подходов к ее изучению, данная статья имеет большое практическое значение, в ней приводятся результаты современных исследований по психологической безопасности в условиях профессионального стресса, позволяющие стать основой для разработки и применения эффективных инструментов для снижения стресса на работе.

Целью теоретического исследования является обзор современных зарубежных исследований по проблемам психологической безопасности в условиях профессионального стресса и обобщение его результатов. Обращается внимание на эффективные практические инструменты повышения психологической безопасности.

Методы исследования — проведение теоретического анализа современных зарубежных публикаций о психологической безопасности во взаимосвязи с профессиональным стрессом.

Исследовательский вопрос: каковы последние тенденции и результаты зарубежных исследований в обла-

сти психологической безопасности при переживании профессионального стресса сотрудниками?

Задачи исследования:

1) провести подробный анализ актуальных научных исследований зарубежных коллег по рассматриваемой теме;

2) выявить причины переживания профессионального стресса в сфере труда за последние годы, которые связаны с показателями психологической безопасности;

3) определить ключевые факторы повышения психологической безопасности.

Причины переживания профессионального стресса

Говоря о рабочем стрессе, нужно понимать, что причины его возникновения могут быть самыми разными. Например, для работников тяжелого физического труда в промышленной сфере стресс будет связан с опасными условиями осуществления трудовой деятельности; для офисных работников — с качеством коммуникаций между людьми; для представителей медицинских профессий — с высоким риском заражения инфекциями, ненормированным рабочим днем и т. д. Так или иначе, вне зависимости от сферы труда все указанные причины профессионального стресса являются поводом для беспокойства работодателей, стресс влияет на производительность труда и именно он зачастую ведет к частым прогулам, снижению работоспособности, низкой концентрации внимания и отсутствию новых идей.

Согласно исследованию М. Армстронга-Стассена, менеджеры, которые были переведены из одного отдела в другой, испытывали стресс в связи с новыми обязанностями и измененной ответственностью, что негативно сказывалось на их деятельности. Иными словами, обеспечение работодателем плавного перехода работника на новую должность и возможности комфортной адаптации к обязанностям и коллегам будет снижать риск столкновения с рабочим стрессом, симптомы которого выражаются в головокружениях, беспокойном состоянии, депрессии. Мы видим, что отсутствие адаптационных механизмов для сотрудников будет являться одной из причин переживания профессионального стресса (Arzuaga, Gandolfi, 2021).

Одновременно переход на другую должность и приобретение новых обязанностей могут играть положительную роль, если воспринимать данный профессиональный этап как новый опыт и приобретение дополнительных навыков (Damanik, 2023), но в той рабочей среде, где сотрудники друг к другу относятся очень строго, требуя в жесткой форме соблюдения всех сроков выполнения поставленных задач, принуждая к чрезмерной рабочей нагрузке и решая ряд проблем через конфликт, стресс избежать не получится, из-за чего у человека будет снижаться желание работать и возрастать умственная усталость (Yunita, Saputra, 2019). Как уже было ранее сказано, психологическая безо-

пасность напрямую связана с качеством взаимодействия между сотрудниками, следовательно, в описываемом случае одной из причин профессионального стресса также будет являться и конфликтная обстановка в межличностных коммуникациях.

Следует отметить, что в современное время пол оказывает существенное влияние на переживание стресса в профессиональной среде. Женщины сталкиваются с ним гораздо чаще, чем мужчины, так как им приходится выполнять сразу несколько ролей и они часто испытывают дискриминацию по сравнению с противоположным полом. Более того, женщины легче подвергаются стрессу, поскольку они в качестве стратегии его преодоления используют эмоциональное переживание, тогда как мужчины склонны использовать стратегию логического принятия решений; однако несмотря на это женщины готовы справляться с трудными ситуациями и противостоять имеющемуся давлению (Yunita, Saputra, 2019).

Также исследования XXI века показывают, что длительный рабочий день, посменная работа, высокая нагрузка, отсутствие достаточных ресурсов и, как следствие, утомляемость приводят к профессиональному стрессу, эмоциональному истощению и выгоранию (Zhou, Chen, 2021). Сюда же можно отнести и низкую оплату труда, профессиональную непригодность и невозможность карьерного роста, которые снижают показатели удовлетворенности работой.

Времена пандемии выявили и такие источники профессионального стресса у медицинского персонала, как высокая тревожность (например, из-за страха заразиться вирусом самим и подвергнуть опасности свое ближайшее окружение), физическая усталость, высокий уровень сострадания к больным, что приводило к достаточно серьезным последствиям ввиду эмоциональных переживаний (Hernández, Camargo, Romero, 2024).

Авторы Х. Ли и А. Оксанен пишут, что для преодоления стресса у специалистов их работодателям необходимо налаживать организационные процессы таким образом, чтобы была обеспечена стабильность в профессиональной среде и чтобы работникам была предоставлена возможность справляться с кризисами (Lee, 2021; Oksanen et al., 2021). В данном контексте психологическая безопасность выходит на первый план, обеспечивая работникам чувство безопасности в окружающей обстановке и минимизируя межличностные отрицательные риски. Следовательно, появляется реальный инструмент для снижения негативных эмоциональных и когнитивных последствий стресса за счет создания атмосферы доверительного взаимодействия, ведь под психологической безопасностью подразумевается восприятие работниками того, как они реагируют на то или иное поведение в межличностных ситуациях.

Люди с низким уровнем психологической безопасности чаще всего сталкиваются с так называемой «спиралью потери ресурсов», когда, согласно С. Хобфоллу, человек, не имея достаточного количества ресурсов,

начинает претерпевать последствия от их нехватки, что снова приводит к очередной их потере. Этот процесс, как правило, истощает специалиста, как на физическом, так и на психологическом уровне. В частности, он чувствует себя небезопасно в коллективе и в процессе трудовой деятельности, у него появляются сомнения в собственных силах справляться с рискованными и требующими решительности ситуациями и нежелание брать инициативу в свои руки. С целью избегания межличностных рисков такие сотрудники стремятся к более осторожному поведению, они испытывают страх в общении с руководителями, так как боятся осуждения и наказания с их стороны, что, безусловно, отнимает у них большое количество сил и времени на преодоление негативных чувств (Zhou, Chen, 2021).

В рамках выявления причин переживания профессионального стресса стоит обратить внимание и на концепцию социального капитала Роберта Патнэма, которая относится к «...особенностям социальной организации, таким как сети, нормы и социальное доверие, способствующие координации и сотрудничеству на благо всех», где «сети» — это связи, которые люди и организации используют с течением времени, чтобы получить доступ к необходимым им ресурсам, «нормы» — это определенные организацией и согласованные сотрудниками способы осуществления рабочих задач, «доверие» — это готовность быть открытыми в своих мнениях в коллективе и способность с уважением относиться к ним и друг к другу (Bonde et al., 2023). Так, исследование среди сотрудниц Бразилии показало, что низкий уровень социального капитала в рабочей среде имеет связь с плохим самочувствием, депрессией и высокими показателями переживания стресса, а налаженное социальное взаимодействие и сплоченность играют ключевую роль в улучшении психического здоровья и стремлении вести здоровый образ жизни (Bonde et al., 2023).

Таким образом, современные результаты исследований выявляют большое количество причин возникновения профессионального стресса, но однозначно можно сказать, что именно обеспечение психологической безопасности в самом широком ее смысле способно решать множество проблем, касающихся каждого сотрудника отдельно, командной работы и, что важно для работодателя, эффективного выполнения деятельности.

Ключевые факторы повышения психологической безопасности

Если говорить общими словами, то психологическая безопасность подразумевает то, что определенное место работы безопасно с точки зрения каких-либо межличностных рисков. Причем в таких условиях осуществления деятельности сотрудники стремятся соответствовать безопасному поведению и безопасным

коммуникациям, корректируя свое поведение должным образом.

Как указывают Дж.С. Айала Кальво и Г.М. Гарсиа, для снижения стресса на работе, повышения благополучной обстановки и психологической безопасности в коллективе работодателям следует:

1) находить оптимальные условия рабочей среды во избежание эмоционального выгорания сотрудников;

2) создавать и разрабатывать обучающие программы по выносливости для работников, так как умение преодолевать трудности положительно влияет на психологическое благополучие;

3) развивать жизнестойкость как у руководителей, так и у подчиненных, потому что только ее умеренный или высокий уровень способен помогать справляться с симптомами выгорания и повышать психологическое самоощущение (Ayala Calvo, Garcia, 2018).

Х. Чжоу и Дж. Чен большое внимание акцентируют на теории психологического расширения возможностей, которая строится на понимании внутренней мотивации в отношении таких когнитивных факторов, как смысл (соответствие сформированных ценностей и убеждений с политикой компании), компетентность (самоэффективность, указывающая на потенциальную возможность в достижении карьерного роста), самоопределение (стремление человека быть инициатором в профессиональных вопросах и регулировать рабочие процессы) и влияние (понимание своих способностей в контексте влияния на рабочие результаты). Данные авторы приходят к выводу о том, что перечисленные когнитивные аспекты напрямую связаны с повышением психологической безопасности (Zhou, Chen, 2021):

- сотрудники с высокой компетентностью меньше переживают за последствия своих профессиональных решений и действий;
- наличие смысла в осуществляющейся деятельности позволяет повысить вовлеченность и концентрацию внимания;
- самоопределение означает то, что человек ощущает себя достаточно самостоятельным;
- влияние связано с тем, что человек чувствует в себе силы вносить собственный вклад в достижение наилучших показателей.

В связи со сказанным сотрудники, имеющие расширенные возможности, позитивно ориентированы на работу, хотят приносить пользу и обладают уверенностью в том, что они действительно влияют на рабочие процессы. Все это способно повышать производительность труда. Также такие специалисты не беспокоятся о том, что их предложения и действия каким-либо образом могут быть не восприняты руководством или могут негативно повлиять на межличностные взаимодействия, так как они считают свои решения обоснованными. В результате данные сотрудники испытывают чувство психологической безопасности (Zhou, Chen, 2021).

Учитывая вышесказанное, можно предложить следующие рекомендации по повышению психологиче-

ской безопасности с целью профилактики профессионального стресса на работе: при трудоустройстве запрашивать у соискателя данные о его ценностно-смысловой сфере, проверять уровень компетентности, выявлять желание в ее повышении и инициативную позицию, от которой будет зависеть получение определенной роли на работе (руководитель/исполнитель), и наличие/отсутствие стремления привносить свои собственные разработки в рабочий процесс.

Значимым фактором, снижающим негативные последствия стресса для сотрудников, можно назвать и организационную способность эффективно оказывать поддержку со стороны руководителя, что положительно оказывается на рабочем процессе и взаимодействии между работниками (Lee, 2021), потому что именно поддержка членов коллектива руководством способствует возникновению у подчиненных уверенности в том, что их вклад ценен и что об их благополучии заботятся, а это усиливает ощущение межличностной безопасности (Hebles, Trincado-Munoz, Ortega, 2022).

Было выявлено, что, действительно, процесс индивидуализации сотрудников играет важную роль в вопросах обеспечения психологической безопасности, когда каждый член коллектива признается уникальной личностью. Причем чем больше сотрудники воспринимают друг друга личностно, тем выше становятся показатели, указывающие на то, что организация является безопасной средой, где можно профессионально самовыражаться. Кроме того, обнаружено, что такое формирование психологической безопасности служит посредником междуиндивидуализацией, с одной стороны, и организационной идентификацией — с другой (Kzrak, 2025).

Интересные результаты, подтверждающие ключевую ценность стиля руководства, обеспечивающего поддержку сотрудников, отмечены К.В. Дириком, С. Интепелер и А. Хевисоном. Они пришли к выводу о том, что именно подлинное лидерство, построенное на уважении руководителей к своим подчиненным, повышает психологическую безопасность в коллективе. В связи с этим обмен информацией по теме психологической безопасности и ведение открытого диалога о необходимости процессуальных и политических улучшений по данному вопросу между всеми сотрудниками способствуют укреплению лидерства самого руководства и созданию безопасной среды (Dirik, Intepeler, Hewison, 2024).

Лидерство, которое основано на служении, ставит сотрудников на первое место, что позволяет им чувствовать свою высокую значимость в осуществляющейся ими профессиональной деятельности и сфокусироваться на саморазвитии (Fuller, Bajaba, Bajaba, 2022), что обеспечивает эффективную профилактику стресса на работе и психологическую безопасность. Предоставление сотрудникам возможностей и организационных ресурсов для проявления имеющихся навыков, талантов и способностей, а также проявление заботы и внимания к ним усиливает атмосферу

психологической безопасности (Iqbal, Latif, Ahmad, 2020). Такое лидерство побуждает работников занимать исследовательскую позицию в трудовой деятельности, стремиться к решению сложных и неординарных задач и всегда поощряет должным образом достижение поставленных целей посредством повышения в должности. Проявление внимания к каждому сотруднику, к его потребностям и желанию профессионально развиваться, становится необходимым базисом в процессе творческого подхода к выполнению обязанностей, так как в атмосфере поддержки и понимания сотрудники не боятся совершать ошибки и идти на оправданные риски, которые в будущем становятся эффективным инструментом в разрешении сложных ситуаций (Ruiz-Palomino et al., 2022; Ruiz-Palomino, Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020).

Упоминавшийся выше социальный капитал аналогичным образом способен повлиять на повышение психологической безопасности и снижение стресса в коллективе через применение методов осознанности, а именно через медитативные практики (Vonderlin et al., 2020), эффективно снижающие уровень стресса, эмоционального выгорания, психического дискомфорта и соматических жалоб и улучшающие осознанность, самочувствие, сострадание и удовлетворенность работой. Аналогичные результаты и выводы были получены и в комплексном обзоре П. Пандитаратне и З. Чен о положительном влиянии осознанности на сотрудников: были улучшены показатели самочувствия, развиты лидерские качества и стабилизированы межличностные отношения (Panditharathne, Chen, 2021). Благоприятное воздействие практик осознанности в рабочий режим подтверждается и тем, что Всемирная организация здравоохранения определяет их как полезные меры для снижения стресса и укрепления психического и физического здоровья человека (WHO, 2022).

В исследовании Се Хаоцю и Синьюй Фэн отмечается, что осознанность руководителей влияет на стресс подчиненных, их когнитивные процессы, ответные реакции на внешние стимулы благодаря созданию эффективного социального взаимодействия (Xie, Feng, 2024), что развивает навык установления контакта между коллегами.

Следует дополнить, что сегодня ученые отмечают, что навыки позитивного взаимодействия в социуме являются важнейшими факторами физического здоровья. Позитивная коммуникация служит защитным механизмом от таких психических расстройств, как депрессия и тревожность, а негативный формат взаимодействия в коллективе может оказывать более пагубное воздействие на человека, чем даже чрезмерное употребление алкоголя и курение (Dahl, Wilson-Mendenhall, Davidson, 2020).

Таким образом, благодаря проведенному анализу научной литературы можно увидеть, что вопросы психологической безопасности непосредственно связаны с переживанием специалистами профессионального стресса; улучшая различными комплексными способа-

ми безопасную обстановку в коллективе, можно положительно влиять на психическое здоровье и благополучие каждого сотрудника. Безусловно, требуется учитывать специфику, вид и характер деятельности, но параллельно с этим важной задачей руководства любой организации должно быть грамотное обеспечение психологической безопасности, так как ее повышение, как было показано, влечет за собой эффективное достижение рабочих целей и задач без значимого вреда для здоровья человека.

Заключение

В соответствии с теорией иерархии потребностей А. Маслоу потребность в безопасности является одной из самых базовых и необходимых, когда мы говорим о здоровой, развивающейся и гармоничной личности. Большой запас ресурсов позволяет человеку преодолевать различные трудные жизненные ситуации, в том числе и на рабочем месте. Налаженное социальное взаимодействие в любом коллективе также можно назвать значимым ресурсом для специалиста, так как при благоприятной обстановке человек будет в большей степени вести себя в соответствии с установленными правилами и нормами позитивной коммуникации и ему легче будет справляться с постоянно меняющимися организационными задачами. В противном случае упомянутая в теории С. Хобфолла «спираль потери ресурсов» при ее активации приведет к стрессу и эмоциональному истощению.

К причинам переживания профессионального стресса современные исследователи относят:

- отсутствие адаптационных механизмов для сотрудников;
- конфликтную обстановку в межличностных коммуникациях;
- отсутствие контроля в вопросах дискриминации женщин в профессиональной среде;
- длительный рабочий день, посменную работу, высокую нагрузку;
- отсутствие достаточного количества ресурсов и, как следствие, высокую утомляемость;
- низкую оплату труда;
- профессиональную непригодность, невозможность карьерного роста;
- высокие профессиональные риски, сказывающиеся на физическом здоровье (у медицинских работников — страх заразиться вирусом самим и подвергнуть опасности свое ближайшее окружение);
- сомнение в собственных силах справляться с рискованными и требующими решительности ситуациями, нежелание брать инициативу в свои руки;
- страх общения с руководителями;
- низкий уровень социального капитала и др.

Ключевыми факторами повышения психологической безопасности, положительно сказывающимися и на профилактике профессионального стресса, являются:

- установление оптимальных и безопасных условий осуществления профессиональной деятельности;
- создание программ обучения для сотрудников по преодолению трудных ситуаций;
- развитие жизнестойкости у руководителей и подчиненных;
- развитие среды психологического расширения возможностей через приобретение профессионального смысла, повышение компетентности, поддержку в самоопределении и возможность позволять влиять на рабочие результаты;
- организационная способность эффективно оказывать поддержку со стороны руководителя, проявлять внимание и заботу;
- признание каждого члена коллектива уникальной личностью;
- совместное обсуждение руководством и сотрудниками вопросов о психологической безопасности;
- лидерство, основанное на служении;

- активное применение практик осознанности в течение рабочего дня;
- установление позитивной коммуникации в коллективе и др.

Мы приходим к выводу о том, что психологическая безопасность помогает справляться с тревогой, стрессом, защитными реакциями, положительно влияет на стабильное выполнение должностных обязанностей и эффективное разрешение кризисных ситуаций. Причем чем выше безопасность, тем ниже степень потери ресурсов, поэтому работодателю крайне важно осознавать высокую значимость повышения психологической безопасности на рабочем месте, когда сотрудники имеют реальные возможности открыто обсуждать рабочие проблемы, предлагать творческие способы достижения поставленных целей, где каждый человек воспринимается как полноценная личность и где доверие — ключевой фактор взаимодействия.

Список источников / References

1. Arzuaga, S., Gandolfi, F. (2021). Theoretical Perspectives on Downsizing: Long-term Effect and Impact of Repeat Downsizing. *Journal of Management Research*, 21(2), 76–85. URL: <https://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:jmr&volume=21&issue=2&article=002> (viewed: 11.06.2025).
2. Ayala Calvo, J.C., Garcia, G.M. (2018). Hardiness as moderator of the relationship between structural and psychological empowerment on burnout in middle managers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91, 362–384. <https://doi.org/10.1111/joop.12194>
3. Bakker, A.B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands—resources theory: Ten years later. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 10(1), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
4. Bonde, E.H., Mikkelsen, E.G., Fjorback, L.O., Juul, L. (2023). The impact of an organizational level mindfulness-based intervention on workplace social capital and psychological safety: A qualitative content analysis. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1112907. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1112907>
5. Clark, T.R. (2020). *The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
6. Dahl, C.J., Wilson-Mendenhall, C.D., Davidson, R.J. (2020). The plasticity of well-being: a training-based framework for the cultivation of human flourishing. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(51), 32197–32206. <https://doi.org/10.1073/pnas.2014859117>
7. Damanik, O.B. (2023). Pengaruh beban kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan stress kerja sebagai variabel intervening (Studi Kasus Pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Tebing Tinggi): Doctoral Diss. STIE Bina Karya. Tebing Tinggi. URL: https://repository.stie-binakarya.ac.id/id/eprint/86/1/SKRIPSI%20OBERLIN_compressed.pdf (viewed: 11.06.2025).
8. Diabes, M.A., Ervin, J.N., Davis, B.S., Rak, K.J., Cohen, T.R., Weingart, L.R., Kahn, J.M. (2020). Psychological safety in intensive care unit rounding teams. *Annals of the American Thoracic Society*, 18(6), 1027–1033. <https://doi.org/10.1513/AnnalsATS.202006-753OC>
9. Dirik, H.F., Intepeler, S.S., Hewison, A. (2024). A new adaptation of the authentic leadership questionnaire in Turkish: Evidence from nursing. *Nursing and Health Sciences*, 26(4), Article e13178. <https://doi.org/10.1111/nhs.13178>
10. Edmondson, A.C., Bransby, D.P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
11. Fuller, B., Bajaba, A., Bajaba, S. (2022). Enhancing and extending the meta-analytic comparison of newer genre leadership forms. *Frontiers in psychology*, 13, Article 872568. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872568>
12. Hebles, M., Trincado-Munoz, F., Ortega, K. (2022). Stress and turnover intentions within healthcare teams: The mediating role of psychological safety, and the moderating effect of COVID-19 worry and supervisor support. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 758438. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.758438>
13. Hernández, M.A.D., Camargo, A.P.G., Romero, D.M. (2024). Estrés laboral y calidad de vida en enfermeros durante la pandemia por COVID-19. *Revista Cuidarte*, 15(1), Article e3042. <https://doi.org/10.15649/cuidarte.3042>

14. Iqbal, A., Latif, K.F., Ahmad, M.S. (2020). Servant leadership and employee innovative behaviour: Exploring psychological pathways. *Leadership and organization development Journal*, 41(6), 813–827. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0474>

15. Kalakoski, V., Selinheimo, S., Valtonen, T., Turunen, J., Käpykangas, S., Ylisäsi, H., Toivio, P., Järnefelt, H., Hannonen, H., Paajanen, T. (2020). Effects of a cognitive ergonomics workplace intervention (CogErg) on cognitive strain and well-being: A cluster-randomized controlled trial. A study protocol. *BMC psychology*, 8, Article 1. <https://doi.org/10.1186/s40359-019-0349-1>

16. Kızırk, M. (2025). Exploring the effects of psychological safety, organization-based self-esteem, and self-efficacy on job performance. *Sosyal Mucit Academic Review*, 6(1), 1–28. <https://doi.org/10.54733/smar.1619101>

17. Kusbandono, D., Suyono, J., Sawitri, H.S.R., Wahyuni, S. (2025). Psychological safety in Indonesia: Conceptual analysis and implications for Indonesia. In: *Proceeding of The International Conference on Business and Economics*, 3(1). (pp. 7–11). Semarang: 17 Agustus 1945 Semarang University. <https://doi.org/10.56444/icbe-untagsmg.v3i1.2547>

18. Lee, H. (2021). Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: The roles of emotion, psychological safety and organization support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8, 97–128. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0104>

19. Mauno, S., Herttalampi, M., Minkkinen, J., Feldt, T., Kubicek, B. (2023). Is work intensification bad for employees? A review of outcomes for employees over the last two decades. *Work & Stress*, 37(1), 100–125. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080778>

20. Oksanen A., Oksa R., Savela N., Mantere E., Savolainen I., Kaakinen M. (2021). COVID-19 crisis and digital stressors at work: A longitudinal study on the Finnish working population. *Computers in Human Behavior*, 122, Article 106853. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106853>

21. Panditharathne, P.N.K.W., Chen, Z. (2021). An integrative review on the research progress of mindfulness and its implications at the workplace. *Sustainability*, 13(24), Article 13852. <https://doi.org/10.3390/su132413852>

22. Rathert, C., Ishqaidef, G., Porter, T.H. (2020). Caring work environments and clinician emotional exhaustion: Empirical test of an exploratory model. *Health Care Management Review*, 47(1), 58–65. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000294>

23. Ruiz-Palomino, P., Yáñez-Araque, B., Jim nez-Est vez, P., Guti rrez-Broncano, S. (2022). Can servant leadership prevent hotel employee depression during the COVID-19 pandemic? A mediating and multigroup analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, Article 121192. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121192>

24. Ruiz-Palomino, P., Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2020). How and when servant leaders fuel creativity: The role of servant attitude and intrinsic motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 89, Article 102537. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102537>

25. Shafaei, A., Nejati, M., Omari, M., Sharafizad, F. (2023). Inclusive leadership and workplace bullying: A model of psychological safety, self-esteem, and embeddedness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 31(1), 41–58. <https://doi.org/10.1177/15480518231209018>

26. Vonderlin, R., Biermann, M., Bohus, M., Lyssenko, L. (2020). Mindfulness-based programs in the workplace: A meta-analysis of randomized controlled trials. *Mindfulness*, 11, 1579–1598. <https://doi.org/10.1007/s12671-020-01328-3>

27. Wang, C., Pan, R., Wan, X., Tan, Y., Xu, L., Ho, C.S., Ho, R.C. (2020). Immediate psychological responses and associated factors during the initial stage of the 2019 coronavirus disease (COVID-19) epidemic among the general population in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5), Article 1729. <https://doi.org/10.3390/ijerph17051729>

28. Wang, W., Kang, S.-W., Choi, S.B. (2022). Servant leadership and creativity: A study of the sequential mediating roles of psychological safety and employee well-being. *Frontiers in psychology*, 12, Article 807070. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.807070>

29. WHO (2022). Guidelines on mental health at work. Geneva: World Health Organization. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052> (viewed: 11.06.2025).

30. Xie, H., Feng, X. (2024). Feeling stressed but in full flow? Leader mindfulness shapes subordinates' perseverative cognition and reaction. *Journal of Managerial Psychology*, 39(3), 323–351. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2022-0140>

31. Yunita, P.I., Saputra, I.G.N.W.H. (2019). Millennial generation in accepting mutations: impact on work stress and employee performance. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(1), 102–114. <https://doi.org/10.29332/ijssh.v3n1.268>

32. Zadow, A.J., Dollard, M.F., Dormann, C., Landsbergis, P. (2021). Predicting new major depression symptoms from long working hours, psychosocial safety climate and work engagement: a population-based cohort study. *BMJ open*, 11(6), Article e044133. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-044133>

33. Zhou, H., Chen, J. (2021). How does psychological empowerment prevent emotional exhaustion? Psychological safety and organizational embeddedness as mediators. *Frontiers in psychology*, 12, Article 546687. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.546687>

Информация об авторах

Зинатуллина Азалия Маратовна, кандидат психологических наук, старший преподаватель кафедры научных основ экстремальной психологии факультета экстремальной психологии, Московский государственный психолого-педагогический университет (ФГБОУ ВО МГППУ), Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9223-5074>, e-mail: azaliazinatullina@mail.ru

Information about the authors

Azalia M. Zinatullina, Candidate of Science (Psychology), Senior Lecturer, Chair of Scientific Basis of Extreme Psychology, Faculty of Extreme Psychology, Moscow State University of Psychology and Education, Moscow, Russia, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9223-5074>, e-mail: azaliazinatullina@mail.ru

Вклад авторов

Зинатуллина А.М. — идеи исследования; аннотирование, написание и оформление рукописи; планирование научного обзора; анализ эмпирических и теоретических данных зарубежных исследователей; представление результатов научного обзора.

Contribution of the authors

Azalia M. Zinatullina — ideas; annotation, writing and design of the manuscript; planning of the scientific review; analysis of empirical and theoretical data from foreign researchers; presentation of the results of the scientific review.

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest

The author declares no conflict of interest.

Декларация об этике

Заявления о соблюдении этических норм не требуется.

Ethics statement

An ethics statement is not required.

Поступила в редакцию 30.03.2025

Received 2025.03.30.

Поступила после рецензирования 09.06.2025

Revised 2025.06.09.

Принята к публикации 10.06.2025

Accepted 2025.06.10.

Опубликована 30.06.2025

Published 2025.06.30.