

# ИЗГРАЖДАНЕ НА ПСИХОЛОГИЧЕСКА СИГУРНОСТ ЧРЕЗ УПРАВЛЕНИЕ НА КУЛТУРНИТЕ РАЗЛИЧИЯ: НЕВРОНАУЧЕН ПОДХОД

Мина Костова

*Нов български университет*

**Резюме:** Статията изследва значението на психологическата сигурност като ключов фактор за успешната работа в екип, особено в контекста на културното многообразие. Авторът акцентира върху концепцията, дефинирана от Ейми Едмондсън, като състояние, в което членовете на екипа свободно изразяват своите идеи и мнения без страх от негативни последици. Психологическата сигурност е представена като необходима основа за насърчаване на иновации, открита комуникация и ефективност. Изложен е моделът SCARF (статус, сигурност, автономност, свързаност и справедливост), и неговото въздействие върху екипната динамика, особено в мултикултурна среда. Описани са бариери като езикови и културни различия, както и стратегии за тяхното преодоляване чрез развитие на културна интелигентност (CQ) и създаване на приобщаваща среда. Статията предлага практически подходи за лидерите, включително ясни правила за комуникация, насърчаване на отворен диалог, и развитие на осъзнатост за културните различия, които могат да засилят доверието и ангажираността в екипите.

**Ключови думи:** психологическа сигурност, културна интелигентност, културни различия, невронаучен подход, екипна динамика, SCARF модел, комуникационни бариери

## BUILDING PSYCHOLOGICAL SAFETY IN CROSS-CULTURAL TEAMS: A NEUROSCIENTIFIC APPROACH

**Mina Kostova**

*New Bulgarian University*

**Abstract:** The article explores the significance of psychological safety as a key factor for effective teamwork, particularly in the context of cultural diversity. The author emphasises the concept defined by Amy Edmondson as a state in which team members feel confident to freely express their ideas and opinions without fear of negative consequences. Psychological safety is presented as a fundamental basis for fostering innovation, open communication, and efficiency. The SCARF model (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, and Fairness) is outlined, along with its impact on team dynamics, especially in multicultural environments. Barriers such as language and cultural differences are described, as well as strategies for overcoming them through the development of cultural intelligence (CQ) and the creation of an inclusive environment. The article offers practical approaches for leaders, including clear communication guidelines, promoting open dialogue, and raising awareness of cultural differences, which can strengthen trust and engagement within teams.

**Keywords:** psychological safety, cultural intelligence, cultural differences, neuroscientific approach, team dynamics, SCARF model, communication barriers

В днешния динамичен и често непредсказуем свят, успехът на един екип зависи не само от уменията и компетенциите на неговите членове, но и от качеството на взаимодействията и атмосферата, в която те работят заедно. Едно от най-важните условия за създаване на такава благоприятна среда е психологическата сигурност на всеки от участниците в екипа.

Според концепцията психологическата сигурност е състояние, в което членовете на екипа се чувстват уверени и подкрепени да поемат междуличностни рискове, като свободно изразяват своите мнения, идеи, и притеснения, без страх от негативни последици, като критика, срам или наказание (Edmondson 2018, 15). В среда,

характеризираща се с висока психологическа сигурност, хората се чувстват комфортно да бъдат автентични и открити, независимо от позицията си в йерархията на екипа. Това насърчава култура на открита комуникация, сътрудничество и иновативно мислене, като позволява на екипа да се учи от грешките си, да споделя знания и да намира креативни решения на сложни проблеми. Създаването на такава безопасна среда е критично важно за постигане на висока ефективност, тъй като стимулира продуктивни взаимодействия и повишава нивото на доверие между членовете, което е от съществено значение за устойчиво развитие и успеха (Duhigg 2016).

Ейми Едмондсън, професор по лидерство и мениджмънт в Harvard Business School, е един от пионерите, въвеждащи концепцията за психологическа сигурност в екипната работа още през 1999 г. Нейните изследвания показват, че в организации, където хората се чувстват психологически сигурни, са по-склонни да споделят идеи, да признават грешки и да отправят въпроси, което насърчава иновации, учене и висока ефективност.

Според нея за изграждане на среда с висока психологическа сигурност е необходимо (Edmondson 2018):

Възможността за отворена комуникация: членовете на екипа трябва да чувстват, че могат свободно да изразяват своите идеи, мнения и критики без страх от отрицателни последствия. Това създава условия за ефективна обратна връзка и сътрудничество.

Разрешаване на грешки и учене от тях: в психологически сигурна среда грешките не се разглеждат като провали, а като възможности за учене и развитие. Екипите възприемат грешките като неизбежна част от процеса на експериментиране и иновации.

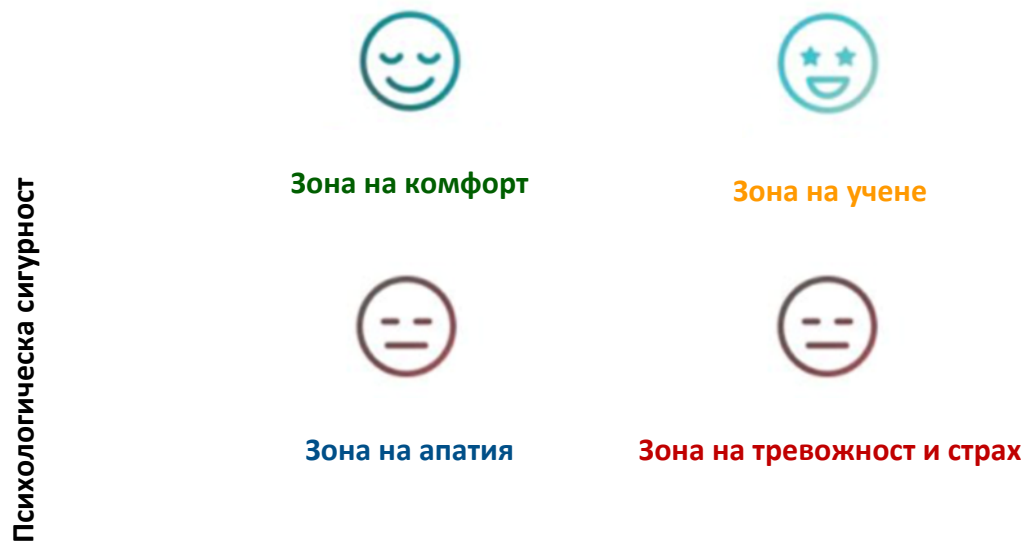
Подкрепа и взаимно уважение: лидерите и членовете на екипа трябва да изградят атмосфера на подкрепа, където различните гледни точки се уважават и всяко мнение се разглежда с внимание. Тази атмосфера изгражда доверие и укрепва усещането за приобщаване и ангажираност.

Едмондсън провежда множество изследвания, които показват, че екипи с висока степен на психологическа сигурност не само се справят по-добре, но също така са по-гъвкави и адаптивни към промените. Един от най-известните примери е нейното изследване в болничния сектор, което показва, че екипи, които се чувстват сигурни, съобщават повече грешки, но всъщност са по-ефективни, защото тези грешки се обсъждат и коригират.

Осъзнаването на значимостта на психологическата сигурност не е ново явление, то датира още от изследванията за организационни промени в началото на 60-те години. Професорите от Масачузетския технологичен институт Едгар Шейн и Уорън Бенис пишат за необходимостта от психологическа сигурност, за да помогнат на хората да се справят с несигурността и тревожността, които съпътстват организационните промени. По-късно Шейн отбелязва, че психологическата сигурност е ключова за преодоляване на защитната реакция и „тревожността при учене“, която възниква, когато нещата не вървят по очаквания начин. Той твърди, че психологическата сигурност позволява на хората да се съсредоточат върху постигането на общи цели, а не върху самозащита (Schein and Bennis 1965).

През 1990 г. професорът от Бостънския университет Уилям Кан демонстрира в основополагащо изследване как психологическата сигурност стимулира ангажираността на служителите. Кан изследва условията, при които хората могат да се ангажират и изразят себе си на работното си място, вместо да се бранят и дистанцират. Той подчертава, че хората са по-склонни да вярват, че ще получат разбиране и подкрепа когато усещат доверие и уважение на работното място (Khan 1990).

Моделът на Фиг.1 подчертава, че психологическата сигурност не е свързана с избягване на конфликти или напрежение, а по-скоро с това как хората комуникират и разрешават различията си по начин, който укрепва екипа, вместо да го разрушава.



### Стандарт на представяне

Фиг. 1. Източник: Edmondson 2018, р.18

Всъщност, психологическата сигурност е благоприятна за поставянето на амбициозни цели и съвместната работа за тяхното постигане, защото създава основа за почтена, по-предизвикателна, по-съвместна и следователно по-ефективна работна среда.

В допълнение на това твърдение проучване на Gallup от 2017 г. показва, че само 3 от 10 служители се чувстват уверени, че мнението им има значение на работното място. Gallup изчислява, че ако този дял се удвои и 6 от 10 служители усещат същото, организациите биха могли да постигнат значителни резултати: намаление на текучеството с 27%, спад на трудовите злополуки, с 40% и ръст в продуктивността с 12%.

Според модела от фиг.1 когато и психологическата сигурност, и стандартите за изпълнение са ниски (долния ляв ъгъл), работното място се превръща в своеобразна „зона на апатия“. Хората се появяват на работа, но мислите и сърцата им са другаде. Самозащита, конформизъм и липса на ангажираност обуславят екипната динамика. Усилията на хората са насочени към безсмислени дейности и дори създаване на конфликти.

В работни среди с висока психологическа сигурност, но ниски стандарти за изпълнение (горния ляв ъгъл), хората обикновено се радват да работят заедно; те са

открити и колегиални, но не са предизвикани от работата. Това е „зона на комфорт“. Когато служителите се чувстват удобно със себе си и колегите си, но не търсят предизвикателства и избягват комплексни задачи се изпада в стагнация и среда без учене и иновации, липсва ангажираност или удовлетворение.

“Зоната на комфорт” може да изглежда като изискваща сериозна лидерска намеса но истинското предизвикателство е в долния десен ъгъл където е “Зоната на тревожност и страх”. Когато стандартите за изпълнение са високи, но психологическата сигурност е ниска – ситуация, която е често срещана в днешната работна среда – служителите се притесняват да се изкажат и това се отразява на качеството на работата и ефективността на работното място. Мениджърите в тези организации погрешно смятат, че поставянето на високи стандарти е равносилно на добро управление. Високите стандарти в контекст на несигурност или взаимозависимост (или и двете), съчетани с липса на психологическа сигурност, са рецепта за субоптимално изпълнение. А понякога и рецепта за бедствие. Тук не става въпрос за тревожност, свързана с изпълнението на високи, изискващи цели или справяне с динамиката на високо конкурентна бизнес среда, а по-скоро за междуличностна тревожност и страх от наказание или критика. Произтичащата неудовлетвореност и демотивация от това състояние е сериозен рисков фактор за всяка компания, изправена пред нестабилност, несигурност, сложност и двусмислие, или така наречената VUCA среда – акроним, който се използва все по-често и се превръща в настоящата ни действителност (Хаджиев 2015).

В кроскултурните екипи психологическата несигурност често се засилва от езикови и комуникационни бариери, културни различия в ценностите и страх от нарушаване на културни норми, които могат да поставят хармонията и колективното съгласие над открития диалог. В резултат на това липсата на психологическа сигурност може сериозно да ограничи ефективността на екипа и да възпрепятства иновациите и сътрудничеството. За да се преодолеят тези трудности и да се извлече максимална полза от културното разнообразие, са необходими ефективни стратегии и подходи, включително технологични решения и развитие на културната интелигентност.

Културната интелигентност (CQ) се утвърждава като ключов фактор за справяне със сложността на кроскултурната работа (Rockstuhl et al. 2011). Хора с висока културна интелигентност са в състояние да адаптират своите комуникационни стратегии спрямо различни културни контексти, като така подобряват екипната динамика и ефективност. В разработката на Носратабади и екип (Nosratabadi et al. 2020) се твърди, че ръководителите на проекти с добре развита културна интелигентност са по-добре подготвени да се справят с кроскултурните предизвикателствата, което води до по-успешни проектни резултати. Освен това, умеят да създават приобщаваща екипна среда, която цени и насърчава различните гледни точки, стимулира иновации и креативност, тъй като членовете на екипа се чувстват свободни и насърчени да допринасят със своите уникални идеи.

Културната интелигентност (CQ) е компетентност, която обхваща когнитивни, мотивационни и поведенчески измерения, които позволяват на хората да се адаптират към различни културни контексти и успешно да взаимодействат с хора от различен произход (Solomon and Steyn 2017).

Културните различия създават рискове в различни посоки. Например, могат да предизвикат социални „заплахи“ в работна среда, като активират реакциите на мозъка към несигурност и стрес. Според модела SCARF на NeuroLeadership Institute, създаден от Дейвид Рок (2008) тези социални заплахи се коренят в пет основни аспекта: Статус (Status), Сигурност (Certainty), Автономност (Autonomy), Свързаност (Relatedness) и Справедливост (Fairness). Културните различия могат да засилят усещането за заплаха във всеки от тези аспекти, което да доведе до негативни последствия за психологическата сигурност и ефективността на екипа. Невронауката зад този модел (Rock 2008) се основава на разбирането как мозъкът реагира на социални стимули по същия начин, както на физически заплахи. Мозъкът непрекъснато сканира за сигнали, които могат да представляват заплаха или награда, като активира лимбичната система (особено амигдалата), когато се сблъсква със заплашителни социални ситуации. Тези реакции са част от нашия биологичен механизъм за оцеляване и могат да бъдат автоматични или засилени от емоционалните ни състояния.

## **1. Статус**

Статусът се отнася до усещането за собственото значение и стойност в сравнение с другите. В кроскултурни екипи различията в това как се оценява и признава статусът могат да предизвикат социални заплахи. Например, в някои култури, които поставят акцент върху йерархията и старшинството (като Япония или Южна Корея), статусът на човек може да бъде силно обвързан с възраст, длъжност или опит. В тези култури липсата на уважение към старши членове на екипа може да се възприеме като заплаха за техния статус. Обратно, в по-индивидуалистични култури като САЩ, статусът може да бъде свързан с лични постижения и заслуги, а директната комуникация и демонстрацията на самоувереност могат да бъдат високо оценени. Ако културните различия не се разбират и управляват правилно, членовете на екипа могат да се почувстват пренебрегнати или обезценени, което да доведе до конфликти и спад в мотивацията.

## **2. Лична сигурност**

Чувството за сигурността зависи от предсказуемостта и яснотата на ситуацията. Човешката психика предпочита структуриран и предсказуем свят, а несигурността активира реакция на заплаха. В кроскултурните екипи различните комуникационни стилове и начини на работа могат да създадат усещане за несигурност. Например, в култури, които ценят директната и ясна комуникация (като Германия или Швеция), липсата на яснота в инструкциите може да създаде стрес и объркване. В други култури, където индиректната комуникация е предпочитана (като в Индия или Китай), директната комуникация може да бъде възприемана като твърде агресивна или груба. Тези различия в очакванията могат да засилят чувството на несигурност сред членовете на екипа и да попречат на ефективната работа.

## **3. Автономност**

Автономността е чувството за контрол върху собствените действия и решения. Когато културните различия ограничават усещането за автономност, това може да

предизвика реакция на заплаха в мозъка. В някои култури се очаква служителите да имат висока степен на независимост и свобода при вземането на решения (като в САЩ или Австралия), докато в други култури може да е по-обичайно решенията да се вземат колективно или от ръководството (като в Китай или Саудитска Арабия). Ако човек, който е от култура, която цени индивидуалната автономност, се почувства ограничен или контролът му е отнет, това може да доведе до чувство на безпомощност и стрес. Същото важи и за хора от колективистични култури, които могат да се чувстват претоварени, ако се очаква да вземат самостоятелни решения.

#### **4. Екипната свързаност**

Свързаността се определя от чувството за принадлежност и социална връзка с другите. Умът възприема социалната изолация като заплаха, тъй като свързаността е ключова за оцеляването и благополучието. Културните различия в начина на създаване на връзки и общуване могат да създадат усещане за социална заплаха. Например, в култури, където личните взаимоотношения са в основата на бизнес взаимодействията (като в Латинска Америка или Близкия изток), студеното и формално отношение може да създаде усещане за изолираност. От друга страна, в култури, които са по-фокусирани върху задачите и по-малко върху личните взаимоотношения (като в Скандинавските страни), прекаленото желание за социализация може да се възприеме като натрапчиво или нежелано. Тези различия могат да попречат на изграждането на доверие и ефективното сътрудничество.

#### **5. Усещане за справедливост**

Това убеждение се формира от наличието на равнопоставеност и справедливост в социалните взаимодействия. Човешката психика реагира негативно на ситуации, които се възприемат като несправедливи. Културните различия в разбирането за справедливост и равенство могат да създадат напрежение. Например, в култури, които ценят равнопоставеността (като в Холандия или Дания), фаворизирането на определени хора може да се възприеме като силно несправедливо. В други култури, където йерархията и личните взаимоотношения са важни (като в Южна Корея или Турция), преференциалното

третиране на определени индивиди може да бъде прието като нормално. Тези различия в разбиранията могат да предизвикат конфликти и да създадат усещане за несправедливост, което подкопава доверието в екипа.

В контекста на психологическата сигурност, моделът SCARF помага да се обясни, защо членовете на екипа могат да се чувстват застрашени в социални и професионални ситуации. Описаните социални домейни имат дълбоки неврологични последици, тъй като заплахите и наградите в тези области влияят на нашата способност да мислим ясно, да се учим и да работим ефективно.

В кроскултурните екипи тези социални заплахи са особено изразени поради културните различия и комуникационните бариери. Именно поради това изграждането на среда с висока психологическа сигурност е от особено значение.

Стъпка в тази посока е повишаването на осъзнатостта за несъзнателните предразсъдъци. Тези предразсъдъци представляват предпочитания и стереотипи, които могат да повлияят на решенията за наемане, повишение и възможности за обучение, като по този начин ограничават достъпа до таланти и потенциален принос от разнообразни групи. Във Финландия например има тенденция да не се наемат хора с имена, които не са с фински произход, както и често да се смята, че хората "отвън" не притежават нужната квалификация, което е ксенофобски предразсъдък.

За ефективно намаляване на предразсъдъците организациите трябва да прилагат стратегии, базирани на промяна в поведението, а не само образователни програми. Създаването на култура, в която предразсъдъците могат да се обсъждат открито с помощта на общ език, е от решаващо значение за успешното разпознаване и конструктивно предизвикване на тези предразсъдъци.

Тук конкретното приложение на модела SCARF за справяне със заплахите за психологическата сигурност в един екип може да изглежда така (Rock 2008):

За да се намали заплахата за статуса, лидерите могат да признават и валидират приноса на всеки член на екипа. Например, те могат да подчертават, че всяко мнение е важно и заслужава да бъде чуто. Това може да включва даване на думата на хора, които обикновено са по-тихи, и ясно демонстриране на уважение към различни гледни точки. Подкрепата за открита комуникация укрепва усещането за значимост на всеки човек, независимо от културния му произход.

За преодоляване на несигурността лидерите могат да установят ясни насоки за това как се споделят идеи и как се управляват конфликти. Например, те могат да въведат правила за открита и конструктивна обратна връзка и да обяснят как различията в мненията ще бъдат използвани за подобряване на екипната работа. Когато членовете на екипа знаят, какви са очакванията и как ще се третира техните идеи, те са по-склонни да изразяват мнението си.

За да подкрепят автономността, лидерите могат да насърчават екипната култура, в която хората имат контрол върху това как изразяват мнението си. Това включва създаване на възможности за автономен принос и даване на гъвкавост на членовете на екипа да предлагат решения и иновации. Например, лидерите могат да организират сесии за „брейнсторминг“, в които идеите се събират без незабавна оценка, като по този начин осигуряват пространство за творческа и свободна мисъл.

За да се засили свързаността, лидерите могат да организират дейности за изграждане на екип, които насърчават разбирателството и сътрудничеството между хората от различни култури. Освен това лидерите могат да насърчават културната осведоменост чрез споделяне на истории и преживявания, които сближават екипа. Създаването на атмосфера на принадлежност и доверие ще накара членовете на екипа да се чувстват по-сигурни и по-отворени към комуникация.

За да насърчат усещането за справедливост, лидерите могат да демонстрират прозрачност в процесите на вземане на решения и да осигурят равни възможности за участие и принос. Това включва признаване на заслугите и обективно разглеждане на всички идеи. Създаването на такава култура на справедливост подкрепя откритата комуникация, тъй като членовете на екипа знаят, че мненията им ще бъдат оценени без предразсъдъци.

Моделът SCARF предлага стратегически подход за минимизиране на социалните заплахи, като статут, сигурност, автономност, свързаност и справедливост, които могат да възникнат в кроскултурни екипи. Разбирането на тези аспекти и прилагането на техники за управление на културните различия помагат за създаване на работна среда с висока психологическа сигурност. Тази среда от своя страна дава на членовете на екипа увереност да споделят своите идеи и мнения без страх от негативни последици, което насърчава иновации и откритата комуникация, стимулира сътрудничество и продуктивност, като позволява на екипите да учат от грешките си и да намират креативни решения.

Компаниите, които успешно изграждат култура на психологическа сигурност, базирана на управление на културните различия, печелят по-висока ефективност, иновации и устойчивост в глобалния бизнес контекст. Това води до по-силни екипи, които са подготвени да се справят с предизвикателствата на съвременната икономическа среда и да използват предимствата на културното разнообразие за постигане на устойчив успех.

### **Използвана литература**

ДОКЛАД относно ролята на межкултурния диалог, културното многообразие и образованието за популяризирането на основните ценности на ЕС A8-0373/2015. Европейски парламент [посетено на 07.02.2025]. Достъпено на [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0373\\_BG.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0373_BG.html)

Хаджиев, К., 2015. Лидерството - Време е за промени. В Хаджиев, К., Радев, К., Алексиева, С., Емилова, И., Пожарлиев, А., Късова, Н. Цветанова, Е. (съставители), 2015. Лидерството - Време е за промени. София: НБУ, 23-27.

Duhigg, C., 2016. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. The New York Times [accessed on 31.10.2024] Available from: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

Edmondson, A.C., 2018. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. John Wiley & Sons, Hoboken.

Gallup. State of the American Workplace Report. Gallup: Washington, D.C, 2017 [accessed on 31.10.2024] Available from: <http://news.gallup.com/reports/199961/state-americanworkplace-report-2017.aspx> Accessed June 13, 2018.

Khan, W., 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. The Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 4 (Dec., 1990), pp. 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>

Nosratabadi, S., Bahrami, P., Palouzian, K., Mosavi, A., & Foroudi, P. (2020). Leader cultural intelligence and organizational performance. *Cogent Business & Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1809310>

Rock, D., 2006. The Quiet Leader. HarperBusiness.

Rock, D., 2008. SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. NeuroLeadership Journal, Issue One, 2008, 1-9 [accessed on 31.10.2024] Available from: [https://web.archive.org/web/20100705024057/http://www.your-brain-at-work.com/files/NLJ\\_SCARFUS.pdf](https://web.archive.org/web/20100705024057/http://www.your-brain-at-work.com/files/NLJ_SCARFUS.pdf)

Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Dyne, L. V., & Annen, H., 2011. Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): the role of cultural intelligence (CQ) on cross-border

leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825-840.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x>

Schein, Edgar H. And Bennis, Warren G., 1965. *Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach*. New York: John Wiley & Son.

Solomon, A., & Steyn, R., 2017. Leadership styles: the role of cultural intelligence. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(0). <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1436>