

Тема 2.

Психологическая безопасность и управление рисками

Дисциплина: Психологическая служба в системе менеджмента организации

Московский институт психоанализа, 2026

Лектор: Королева Н.А.



От архитектуры к управлению рисками

Если психологическая служба — это дом, то психосоциальные риски — это пожары и протечки, которые могут разрушить все здание.

Архитектура

Зачем нужна психологическая служба и как встроить ее в систему менеджмента

Риски

Какие угрозы мешают службе работать эффективно и как ими управлять

Исследование Gallup (2022): Компании с высоким уровнем психологической безопасности показывают **+27% продуктивности** и **-40% текучести** по сравнению с компаниями культуры страха





Большинство организационных проблем возникают не на уровне отдельного человека, а на уровне взаимодействия и системы.

Почему это важно для организации?

Работодатель отвечает за условия труда

Это закреплено законодательно и включает не только физическую, но и психологическую безопасность сотрудников

Что входит в зону ответственности:

- Психологическая нагрузка
- Стресс на рабочем месте
- Конфликты в коллективе
- Профессиональное выгорание

Психологическое состояние сотрудников — часть организационной среды, за которую несет ответственность работодатель.

Правовая база РФ: психологическая служба в организации

Психологическая работа в организации — не «дополнительная опция», а регулируемая зона ответственности.

1

Трудовой кодекс РФ № 197-ФЗ

Ст. 212 — обязанности работодателя по безопасным условиям труда. Ст. 219 — право работника на безопасные условия. Включает психосоциальные риски: стресс, перегрузка, выгорание.

2

ФЗ № 323-ФЗ от 21.11.2011

Здоровье = физическое + психическое. Обязанность работодателя учитывать факторы, влияющие на здоровье. Критично для медицинских учреждений.

3

ФЗ № 426-ФЗ от 28.12.2013

Оценка условий труда и выявление вредных факторов. Психоэмоциональная нагрузка учитывается как фактор риска.

4

ФЗ № 3185-1 от 02.07.1992

Защита психического здоровья. Права сотрудников при психологическом воздействии.

Правовая база: дополнительные нормы

ФЗ № 152-ФЗ от 27.07.2006

Защита персональных данных сотрудников. Особенно важно при проведении психологической диагностики — все данные подлежат строгой защите.

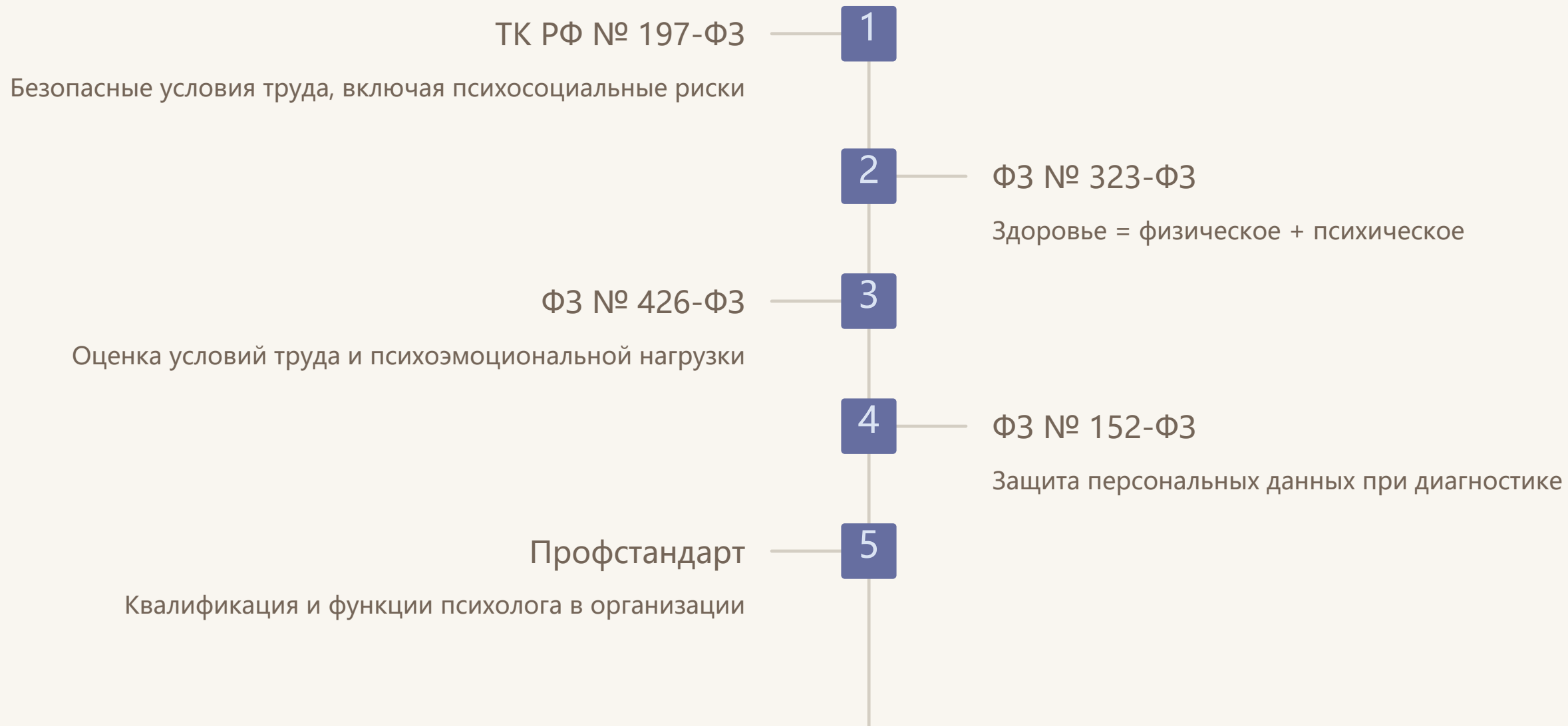
Профстандарт «Психолог в социальной сфере»

Приказ № 514н от 18.11.2013. Устанавливает требования к квалификации и функции психолога в организации.

На уровне законодательства психологическая работа в организации не является «дополнительной опцией».

Это часть системы обеспечения условий труда, здоровья и безопасности сотрудников.

Психологическая служба — это регулируемая зона ответственности работодателя.



Роструд и Роспотребнадзор проверяют условия труда. Психологические риски всегда проявляются через их последствия — и это зона ответственности работодателя.

Как проверяют условия труда и психосоциальные риски

Роструд

Государственная инспекция труда. Проверяет соблюдение ТК РФ, условия труда, переработки, жалобы сотрудников, результаты СОУТ. Косвенно оценивает уровень стресса и перегрузки.

Роспотребнадзор

Проверяет санитарно-гигиенические условия, рабочую среду и факторы, влияющие на здоровье. Включая психоэмоциональную нагрузку и напряженность труда.

Основания для проверок:

- Жалобы сотрудников
- Профзаболевания / выгорание
- Несчастные случаи
- Внеплановые проверки

Последствия для организации:

- Предписания
- Штрафы
- Обязательные изменения условий труда
- Репутационные риски

Психологические риски редко проверяются «напрямую», но всегда проявляются через условия труда и их последствия.

Цели на встречу

01

Освоение понятий

Изучить психологическую безопасность и методы её измерения в организационной среде

02

Классификация рисков

Понять психосоциальные риски согласно стандартам WHO и ISO 45003

03

Международные стандарты

Научиться применять глобальные подходы для управления рисками

04

Инструменты оценки

Освоить опросники Эдмондсон, Маслач, методы Premortem и Risk Register

05

Практические навыки

Проектировать кризисные протоколы и формулировать бизнес-аргументы

Глобальная статистика стресса и выгорания

81%

Стресс на работе

сотрудников испытывают стресс
(APA, Work in America Survey, 2023)

50%

Выгорание

работников сталкивались с выгоранием
(WHO, 2022)

47%

Хронический стресс

российских сотрудников
(Ernst & Young, 2021)

Последствия для бизнеса

Потери продуктивности

Снижение эффективности на **20-30%**
из-за стресса и выгорания

Рост текучести

Увольняются лучшие сотрудники, не
выдерживая психологического
давления

Репутационные риски

Формирование плохого бренда
работодателя на рынке труда

Вывод: Игнорирование психосоциальных рисков = прямые финансовые потери

Помним про ожидания сотрудников

Психологическая безопасность

Эми Эдмондсон (Harvard Business School, 1999-2019):

- Возможность открыто говорить без страха наказания
- Ключевой фактор успешных команд (Google Project Aristotle)

Поддержка и вовлечённость

JD-R Model (Баккер, Демероути, 2001):

- Ресурсы (поддержка, развитие) снижают стресс
- Повышают вовлечённость сотрудников

Баланс и забота

Surgeon General США (2022):

5 основ здоровой работы:

- Защита, связи, значимость
- Баланс, рост

Пример:

В России компания Яндекс внедрила программу «Вместе», где сотрудники могут бесплатно получить консультацию психолога

Практикум 1.

Диагностика психологической безопасности

Ситуация для анализа

Вы пришли в новую команду. На совещаниях сотрудники редко делятся идеями, избегают задавать вопросы и стараются не признавать ошибок.

01

Оценка ситуации

Есть ли в этой команде психологическая безопасность?

02

Анализ признаков

Выпишите 3 признака отсутствия психологической безопасности

03

Бизнес-аргументы

Как объяснить руководителю важность решения проблемы?

Решение (пример)

Диагноз

Признаков психологической безопасности **НЕТ** — люди молчат и избегают ошибок

3 ключевых признака

- Молчание на совещаниях
- Отсутствие инициативы
- Страх наказания за ошибки

Аргументы для руководства

Отсутствие безопасности ведёт к:

- Меньше инноваций
- Больше скрытых ошибок
- Рост текучести кадров

Главный вывод: Психологическая безопасность — не абстракция, а практический фактор эффективности бизнеса

Психосоциальные риски на рабочем месте

Современный подход к управлению рисками в организации требует понимания не только физических, но и психологических факторов, влияющих на здоровье и благополучие сотрудников.

Что такое психосоциальные риски?

WHO (2022)

Факторы, связанные с организацией труда, которые могут вызвать стресс, ухудшение психического здоровья или снижение работоспособности

ILO (2016)

Риски, возникающие при взаимодействии содержания работы, её организации и социальных факторов

ISO 45003 (2021)

Все факторы, связанные с работой, которые могут негативно влиять на психологическое здоровье и безопасность сотрудников

Великобритания

17,9 млн рабочих дней в 2021–22 гг. были потеряны из-за стресса и выгорания (данные HSE)

Россия

54% россиян считают психологический климат в коллективе «напряжённым» (SuperJob, 2022)

WHO (2022) — World Health Organization / Всемирная организация здравоохранения

ILO (2016) — International Labour Organization / Международная организация труда

ISO 45003 (2021) — International Organization for Standardization / Международная организация по стандартизации



Психическое <-> Физическое здоровье

Как психика влияет на тело?

Хронический стресс

→ ↑ риск гипертонии и инфарктов (АНА, 2017).

Выгорание

→ нарушения сна, слабый иммунитет (Maslach & Leiter, 2001).

Депрессия

→ ↑ риск диабета II типа на 60% (NIH, 2015).

Переработки (каро́си, Япония)

→ инсульты и смерти от перегрузок.

Вывод: Психологическое здоровье напрямую влияет на физическое. Забота о психике = меньше больничных, выше продуктивность.

Факт: Gallup (2022): сотрудники с низкой псих. безопасностью в 2,5 раза чаще уходят на «психосоматические больничные».

Классификация рисков по ISO 45003

Организационные риски

- Перегрузки и чрезмерные дедлайны
- Неясные роли и обязанности
- Недостаток ресурсов для выполнения задач

Социальные риски

- Конфликты в коллективе
- Буллинг и моббинг
- Дискриминация по различным признакам

Культурные риски

- Авторитарный стиль управления
- Страх ошибок и наказаний
- Отсутствие психологической безопасности

Физические риски

- Отсутствие полноценного отдыха
- небезопасные условия труда
- Неэргономичная рабочая среда

Психологическая служба должна видеть риски не только в «стрессе сотрудников», но и в самой структуре организации.

*В Японии признана официальная причина смерти — «**кароси**» (смерть от переработки). Первые такие случаи были зарегистрированы ещё в 1969 году.*

Примеры психосоциальных рисков

Перегрузка

Работа по 12–14 часов в день без перерывов, постоянные сверхурочные, невозможность восстановления

Неясные роли

Сотрудник не понимает, за что отвечает, границы полномочий размыты, дублирование функций

Буллинг

Систематическое давление со стороны коллег или руководителя, психологическое насилие

Недостаток поддержки

Отсутствие обратной связи от руководства, изоляция, недоступность помощи

France Telecom (2008–2009) — серия суицидов сотрудников из-за токсичной корпоративной культуры

Жалобы работников «Почты России» (2018) на перегрузку и давление со стороны руководства

6 источников выгорания по Кристине Маслач

Почему люди выгорают? Модель Маслач (1997–2021) выделяет шесть ключевых источников:

Перегрузка

Чрезмерный объём работы и временные ограничения

Отсутствие контроля

Невозможность влиять на рабочие процессы

Недостаток вознаграждения

Отсутствие признания и справедливой оплаты

Разрушенное сообщество

Плохие отношения с коллегами

Несправедливость

Неравенство в распределении ресурсов

Конфликт ценностей

Противоречие между личными и корпоративными ценностями

Кристи́на Ма́слач (UC Berkeley) — одна из самых цитируемых психологов XXI века, автор Maslach Burnout Inventory (MBI) — золотого стандарта диагностики выгорания, переведённого на 20+ языков.

The Truth About Burnout (1997) - Вся правда о профессиональном выгорании. Разработка опросника Maslach Burnout Inventory (MBI)

Исследования о выгорании

Исследование hh.ru (2022): **62% сотрудников** считают себя эмоционально истощёнными

Масlach и Лейтер (1997)

Выгорание = сочетание
эмоционального истощения,
деперсонализации и снижения
эффективности

WHO (2019)

Включило burnout в МКБ-11 как
«синдром, связанный с трудовыми
факторами»

Deloitte (2020)

77% сотрудников в мире
сталкивались с выгоранием

Вывод для службы

Выгорание — не «личная слабость», а организационная проблема, требующая системного подхода

МКБ-11 = Международная классификация болезней, 11-я редакция (ICD-11, International Classification of Diseases) (вступила в силу с 01.01.2022г).

Практикум №2:



Анализ по Маслач

Ситуация в компании «Х»

Сотрудники жалуются, что работают по 12 часов в день, премии отменили, а руководители игнорируют обратную связь.

01

Определите источники выгорания

Какие из 6 источников выгорания Маслач здесь проявлены?

02

Предложите меры профилактики

Какие конкретные действия можно предпринять для решения проблемы?

Решение (пример)

Источники:

перегрузка, недостаток вознаграждения, разрушенное сообщество

Меры:

нормировать нагрузку, вернуть систему признания, ввести каналы обратной связи

JD-R Model и Job Crafting

JD-R Model: Баланс требований и ресурсов

Суть модели Баккера и Демероути (2001):

Требования (нагрузка, дедлайны) забирают энергию

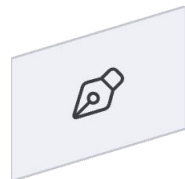
Ресурсы (поддержка, развитие, автономия) подпитывают

Баланс решает: ресурсы $\geq$ требования $\rightarrow$ вовлечённость



Google

20% времени на личные проекты $\rightarrow$ рост инноваций



СберТех

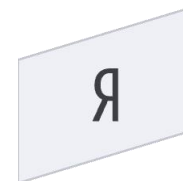
Agile-команды: сотрудники берут задачи под интерес

Job Crafting (Баккер, 2005+)

Сотрудник перепроектирует свою работу:

- Меняет задачи и процессы
- Выстраивает отношения
- Переосмысливает смыслы

Это снижает риск выгорания и повышает вовлечённость



Яндекс

Гибкие графики и поддержка наставников

Вывод: Job Crafting учит видеть, что мы можем влиять на свою работу, а не только страдать от неё.

Модель СОМ-В: Наука изменения поведения

Почему люди меняют поведение?

Модель СОМ-В профессора Сьюзан Мичи из University College London
дает научно обоснованный ответ на этот фундаментальный вопрос.



Автор модели COM-B

Профессор Сьюзан Мичи

University College London

Профессор поведенческой науки

Автор более 600 научных публикаций

Ведущий эксперт в области изменения поведения и психологических интервенций



Модель COM-B стала золотым стандартом в понимании механизмов изменения поведения и широко применяется в здравоохранении, образовании и корпоративной среде.

Структура модели COM-B



Capability (Способности)

Есть ли у человека необходимые знания и навыки для выполнения **поведения**?



Opportunity (Возможности)

Есть ли подходящая среда и условия для реализации **поведения**?



Motivation (Мотивация)

Есть ли внутренний стимул и желание изменить **поведение**?



Behaviour (Поведение)

Результат взаимодействия трех ключевых факторов



СОМ-В в действии: COVID-19 и корпоративные проекты

Великобритания: масочный режим

У людей были навыки ношения масок (С), но дефицит масок создал проблемы с возможностями (О) → падение соблюдения режима (В)

X5 Group: wellbeing проекты

- Обучение стресс-менеджменту (С)
- Рабочие пространства и зоны отдыха (О)
- Бонусы и признание (М)

Wellbeing?

Что это такое?

Wellbeing — *благополучие, хорошее самочувствие.*

В организациях = система заботы о физическом, психическом, социальном и финансовом здоровье сотрудников.

Составляющие:

1 Физическое здоровье

питание, сон, спорт, медицина.

3 Социальное благополучие

отношения, принадлежность к команде, культура поддержки.

2 Психологическое здоровье

стресс-менеджмент, профилактика выгорания, консультации.

4 Финансовое благополучие

уверенность в стабильности, льготы, поддержка.

Значение для компаний:

- Снижение стресса и выгорания.
- Рост вовлечённости и продуктивности.
- Улучшение бренда работодателя.

Примеры:

Google — капсулы сна, медитация.

Unilever — программа Lamplighter.

Сбер — программа «Здоровье».

«мы управляем фактором, который влияет одновременно на здоровье людей, отсутствие на работе, работоспособность и стоимость для бизнеса». Unilever

Wellbeing-программы = профилактика рисков + стратегический инструмент заботы о сотрудниках.

COM-B для организационных изменений

01

Поведение руководителя

C: Обучить навыкам поддержки сотрудников

O: Создать пространство для обратной связи

M: Показать ценность заботы через KPI

02

Поведение сотрудников

C: Обучить техникам саморегуляции

O: Создать безопасную среду

M: Признание и поощрения

COM-B помогает не просто выявить риски, а системно менять привычки в компании.

Модель используется правительствами Великобритании и Австралии для разработки национальных программ в здравоохранении.

Метод Premortem

Предсказание провала/ «до смерти»

Автор: Гэри Кляйн

Исследователь когнитивной психологии, автор книги "Sources of Power"



Вместо вопроса **«Что может пойти не так?»**

задаём **«Представьте, что проект уже провалился — почему это случилось?»**

Такой сценарий снижает «излишнюю уверенность» и помогает выявить скрытые риски.

NASA

Использует Premortem в планировании миссий для выявления «человеческих факторов риска»

Сбер

Применяет при запуске новых ИТ-продуктов: команды заранее ищут, что может сломаться, включая психосоциальные перегрузки

«Источники силы» = именно те когнитивные механизмы (интуиция, опыт, воображение), которые помогают принимать верные решения в реальных условиях.

ISO 45003:2021 и практическое применение

Первый международный стандарт по психосоциальным рискам

Политика компании

Обязательства руководства по управлению психосоциальными рисками

Идентификация рисков

Систематическое выявление факторов психосоциального воздействия

Оценка и реестр

Анализ по формуле: вероятность × влияние

Меры воздействия

Профилактика, поддержка, обучение персонала

Мониторинг

Постоянное улучшение системы управления рисками

ISO 45003:2021

(Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks)

30%

Снижение слепых зон

Эффективность метода Premortem в проектах по данным Кляйна

40%

Риск выгорания

Потенциальный уровень выгорания сотрудников
без применения превентивных мер

Газпромнефть в 2022–2023 гг. внедрила элементы ISO 45003 для снижения психосоциальных рисков на производстве.
ISO 45003 стал универсальным языком для диалога с международными и российскими бизнес-структурами.

Практикум №3:



Premortem для компании «Х»

Изучаем методику предварительного анализа рисков через практический кейс провала проекта

Ситуация: Провал проекта через полгода

Исходные данные

Компания «Х» запускает новый амбициозный проект с большими ожиданиями и высокими целями

Результат через 6 месяцев

- 40% сотрудников в состоянии выгорания
- Критический рост текучести кадров
- Серьезные конфликты в команде
- Полный провал проекта



Задание для практикума

1 Анализ причин провала

Выпишите 3 наиболее вероятные причины, которые могли привести к такому катастрофическому результату

2 Превентивные меры

Определите конкретные действия, которые можно было предпринять заранее для предотвращения провала

Решение: Основные причины провала

Перегрузка (Workload)

Чрезмерная рабочая нагрузка, нереалистичные дедлайны и постоянное давление привели к физическому и эмоциональному истощению команды

Неясные роли

Отсутствие четкого распределения обязанностей, дублирование функций и неопределенность в зонах ответственности

Отсутствие поддержки

Недостаток управленческой поддержки, отсутствие ресурсов и изоляция сотрудников в решении проблем

Превентивные меры на основе JD-R модели

01

Сбалансировать нагрузку

Применение модели Job Demands-Resources для оптимального распределения требований и ресурсов

02

Внедрить Job Crafting

Предоставить сотрудникам возможность самостоятельно формировать свои рабочие задачи и подходы

03

Регулярные pulse-check

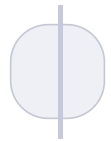
Систематический мониторинг психологического состояния команды через короткие опросы

04

Обучение руководителей

Развитие управленческих компетенций в области поддержки и мотивации сотрудников

Ценность Premortem анализа



Premortem помогает психологической службе «увидеть будущие риски» и встроить защитные меры до того, как проблемы станут критическими

**Проактивный подход к
управлению рисками**

**Экономия ресурсов на
предотвращении**

**Повышение готовности к
кризисам**

Реальные кейсы

Кейс: London Luton Airport

1

2021 год

Внедрение стандарта ISO 45003 для управления психосоциальными рисками

2

Реализация программы

Запуск регулярных pulse-check, обучение руководителей, пересмотр графиков работы

3

Измеримые результаты

Значительное улучшение показателей вовлеченности и психологического благополучия



Результаты London Luton Airport

+18%

Рост eNPS

Индекс вовлеченности сотрудников показал значительное улучшение

-12%

Снижение отсутствий

Уменьшение «психологических отсутствий» на рабочем месте

Ключевой вывод: Стандарты помогают измерять и улучшать культуру, а не просто «лечить последствия»

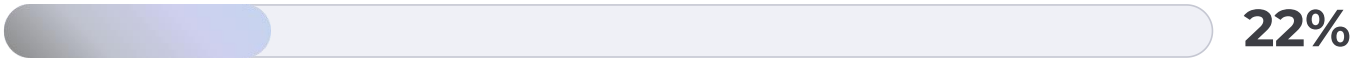
Кейс: Anglian Water

Пионер отрасли

Первая водоснабжающая компания, получившая сертификацию по ISO 45003

Инновационный подход

Система «Wellbeing Champions» — амбассадоры заботы в каждой команде



Снижение жалоб на стресс



Улучшение бренда работодателя

Даже в традиционной отрасли (инженерия) можно выстраивать культуру психологической безопасности.

Кейс: Deloitte - Глобальный опыт

Программа Wellbeing at Deloitte

Гибкий график

Адаптивные рабочие режимы для
баланса жизни и работы

Психологические консультации

Профессиональная поддержка
ментального здоровья

Тренинги по стресс-менеджменту

Развитие навыков управления стрессом и эмоциями





Результаты Deloitte и философия компании

Вовлеченность +14%

Значительный рост уровня вовлеченности сотрудников

Текучесть -8%

Снижение показателей текучности кадров

Deloitte считает wellbeing не бонусом, а «частью стратегической устойчивости компании»

Кейс: Сбер - Российский опыт

Программа «Здоровье» с 2019 года

**Психологические
консультации**

Тренинги по выгоранию

Спортивные активности

Корпоративные челленджи

Результаты Сбера и тренд в России

Больничные листы -11%

Вовлеченность eNPS +9%

Российские компании тоже переходят от «реакции» к «профилактике»

Кейс: Япония и проблема кароси

Суть проблемы «кароси»

Кароси = смерть от переработки

- В 1980-90-х — сотни случаев ежегодно
- Культ «рабочего долга»
- Переработки 60-80 часов в неделю

Государственные меры

- Обязательная публикация данных о переработках
- Законы об ограничении overtime

Культура компании напрямую влияет на здоровье и жизнь людей

Практикум №4:



Учимся у лучших

1

Выбор кейса

Выберите один из изученных примеров: Luton, Anglian Water, Deloitte, Сбер или Япония

2

Анализ применимости

Опишите, чему может научиться компания «Х» у выбранной организации

Управление психологической безопасностью снижает текучесть и повышает вовлечённость



Решение (пример)

Кейс Deloitte

Важно интегрировать wellbeing в стратегию, а не ограничиваться разовыми акциями

Кейс Сбер

Результативны комплексные меры:
консультации + спорт + челленджи



Итоговый практикум №5



Компания «Х» — крупная организация в сфере услуг.

В 2024 году она столкнулась с жалобами сотрудников: слишком много проектов и дедлайнов, несправедливое распределение задач, отсутствие поддержки от руководителей.

HR-служба зафиксировала 2025г. высокий рост текучести и снижение вовлечённости.

Этапы задания

01

Диагностика

Идентификация рисков — выпишите 3 психосоциальных риска и классифицируйте их по JD–R

02

Систематизация

Реестр рисков (Risk Register) — заполните таблицу
«фактор → вероятность → влияние → меры»

03

Приоритизация

Матрица рисков — приоритизируйте риски по вероятности × влиянию
«высокая, средняя, низкая»

04

Кризис

Кризисная симуляция (48 часов) — в отделе 40% сотрудников в состоянии выгорания. Разработайте план реагирования

05

Аргументы

Коммуникация с CEO — подготовьте 3 бизнес-аргумента для запуска психологической службы

Risk Register

Фактор риска	Вероятность	Влияние	Меры
--------------	-------------	---------	------

Какие методы будете использовать в решении

- **JD–R Model (Ба́ккер, Демеро́ути, 2001)** — классификация требований и ресурсов
- **Job Crafting (Ба́ккер, 2005+)** — адаптация задач
- **ISO 45003 (2021)** — управление психосоциальными рисками
- **COM-B (Ми́чи, 2011)** — изменение поведения
- **Premortem (Кля́йн, 2007)** — предсказание провалов
- **Pulse-check (Эдмондсон, 2019)** — диагностика безопасности

Решение (пример)

Этап 1 (JD–R):

Требования

- дедлайны
- многозадачность
- эмоциональные перегрузки

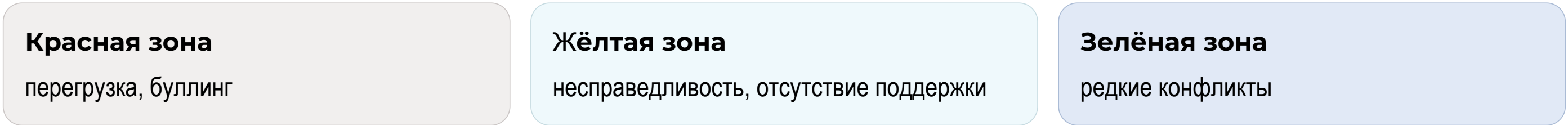
Ресурсы

- поддержка коллег
- помощь наставников
- доступ к информации

Этап 2 (Risk Register):

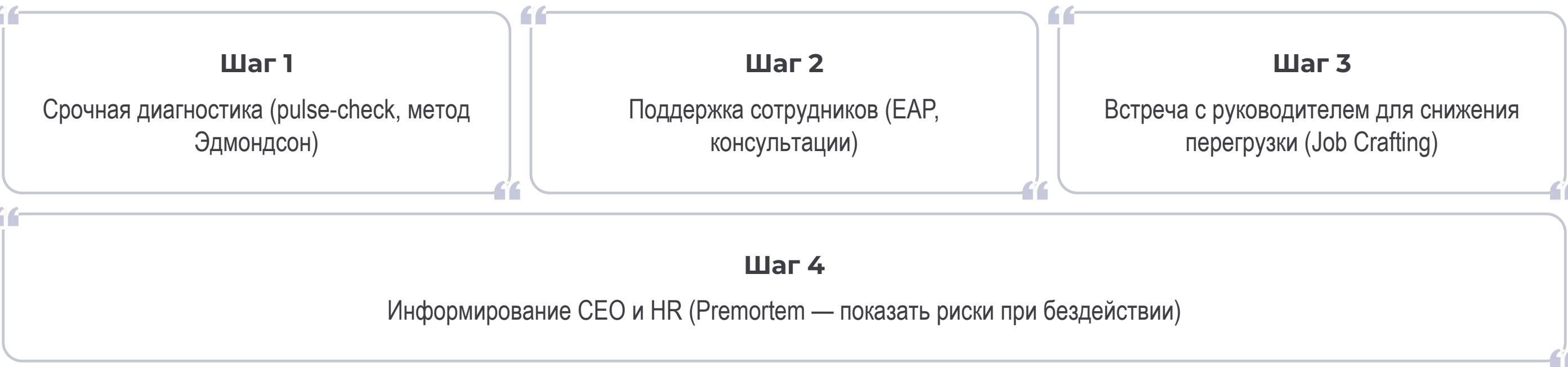
Фактор риска	Вероятность	Влияние	Меры
Перегрузка	Высокая	Высокое	Перераспределение задач (Job Crafting)
Несправедливость	Средняя	Высокое	Прозрачные правила (ISO 45003)
Отсутствие поддержки	Средняя	Высокое	Обучение руководителей (COM-B)

Этап 3 (Матрица рисков):



Вывод: служба фокусируется на «красной зоне».

Этап 4 (Кризис 48 часов):



Этап 5: Аргументы для CEO

- 1 Снижение текучести**
(Deloitte, 2019)
- 2 Рост продуктивности**
(Gallup, 2022)
- 3 Улучшение бренда работодателя**
(ISO 45003 кейсы: Luton, Anglian Water)

Почему так: CEO думает категориями ROI и репутации.
Цифры и кейсы = убедительный язык.



Методы, которые использовались в решении:

- **JD–R Model (Ба́ккер, Демеро́ути, 2001)** — классификация требований и ресурсов
- **Job Crafting (Ба́ккер, 2005+)** — адаптация задач
- **ISO 45003 (2021)** — управление психосоциальными рисками
- **COM-B (Ми́чи, 2011)** — изменение поведения
- **Premortem (Кля́йн, 2007)** — предсказание провалов
- **Pulse-check (Эдмондсон, 2019)** — диагностика безопасности

Психологическая служба = бизнес-инструмент:

- ✓ **выявляет угрозы**
- ✓ **снижает риски**
- ✓ **показывает ROI**
- ✓ **укрепляет репутацию компании**

Интересный факт

30%

Настолько чаще сотрудники Microsoft стали предлагать инновации после внедрения программы «Wellness»

Безопасность напрямую связана с креативностью

Что нового сегодня уносите?

Новые знания

Что изменило ваше понимание?

Новые идеи

Какие решения появились?

Новые возможности

Что будете применять завтра?



Благодарю за внимание!

«Психологическая безопасность — это не про мягкость.

Это про смелость пробовать новое, задавать вопросы и учиться на ошибках».

— Эми Эдмондсон (Amy Edmondson), Harvard Business School, автор концепции *psychological safety*

До новых встреч!

Пусть каждая встреча приносит новые открытия и вдохновение для роста