

**AMY C.  
EDMONDSON**

HARVARD BUSINESS SCHOOL

# FIRMA BEZ

# STRACHU

Jak zbudować  
kulturę organizacyjną,  
w której **bezpiecznie** jest  
wyrażać pomysły, zadawać pytania  
i przyznawać się do błędów

**FIRMA  
BEZ**

**STRACHU**

**AMY C.  
EDMONDSON**

HARVARD BUSINESS SCHOOL

# **FIRMA BEZ STRACHU**

Jak zbudować  
kulturę organizacyjną,  
w której **bezpiecznie** jest  
wyrażać pomysły, zadawać pytania  
i przyznawać się do błędów

Przekład: Monika Malcherek

# SPIS TREŚCI

Wstęp .....	9
-------------	---

## Część I

### Znaczenie bezpieczeństwa psychicznego

1. Podbudowa .....	25
2. Opis badań .....	53

## Część II

### Bezpieczeństwo psychiczne w pracy

3. Porażki, których można było uniknąć .....	89
4. Niebezpieczna cisza .....	121
5. Miejsce pracy pozbawione strachu .....	153
6. Cali i zdrowi .....	185

## Część III

### Budowanie organizacji bez strachu

7. Jak to osiągnąć w praktyce .....	215
8. Co dalej? .....	257

Dodatek .....	289
---------------	-----

Podziękowania .....	291
---------------------	-----

O autorce .....	294
-----------------	-----

# WSTĘP

„Żadna namiętność nie odziera umysłu równie skutecznie ze wszystkich jego władz do działania i myślenia, co strach”<sup>1</sup>.

Edmund Burke, 1756

Bez względu na to, czy zarządzasz międzynarodową korporacją, tworzysz oprogramowanie, doradzasz klientom, leczysz ludzi, budujesz domy, czy pracujesz w jednym z najnowocześniejszych zakładów, w których konieczne jest posiadanie zaawansowanych umiejętności obsługi komputera do zarządzania złożonymi procesami produkcji, jesteś pracownikiem wiedzy<sup>2</sup>. Podobnie jak w czasach rewolucji przemysłowej motorem wzrostu była standaryzacja, a rola pracowników jako siły roboczej ograniczała się do wykonywania niemal każdego zadania „w jedyny najlepszy sposób”, w dzisiejszych

---

<sup>1</sup> Edmund Burke, *Dociekania filozoficzne o pochodzeniu naszych idei wzniosłości i piękna*, tłum. Piotr Graff, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1968, s. 64.

<sup>2</sup> Jeffrey J. Selingo, *Wanted: Factory Workers, Degree Required*, „The New York Times”, 30.01.2017, <https://www.nytimes.com/2017/01/30/education/edlife/factory-workers-college-degree-apprenticeships.html> [dostęp: 13.01.2021].

czasach motorem rozwoju są pomysły i oryginalność. Aby rozwiązywać problemy oraz skutecznie wykonywać pracę, która ulega ciągłym zmianom, ludzie muszą w pracy uruchamiać umysły i współpracować z innymi. Organizacje muszą znajdować i nieustannie poszukiwać nowych sposobów tworzenia wartości, aby osiągnąć długofalowy sukces. A tworzenie wartości rozpoczyna się od tego, by jak najlepiej i jak najefektywniej wykorzystywać talenty dostępne w organizacji.

## **Czego potrzeba, aby dobrze prosperować w złożonym, niepewnym świecie**

Choć nie jest niczym nowym to, że wiedza i innowacyjność stały się głównymi źródłami przewagi konkurencyjnej w niemal każdej branży, to naprawdę niewielu menedżerów zastanawia się nad tym, co wynika z tej nowej rzeczywistości, zwłaszcza w kontekście jej znaczenia dla środowiska pracy najkorzystniejszego dla pracowników i samej organizacji. Celem tej książki jest to, aby pomóc ci w tym zadaniu, jak również by wyposażyc cię w pewne nowe idee i praktyki, dzięki którym organizacje oparte na wiedzy funkcjonują lepiej.

Aby organizacja mogła prosperować w świecie, w którym innowacje mogą przesądzić o sukcesie bądź porażce, nie wystarczy zatrudnić mądrych, zmotywowanych ludzi. Wyedukowani, sprawni i kierujący się dobrymi intencjami ludzie nie zawsze mogą podzielić się swoją wiedzą w tym decydującym momencie, kiedy najbardziej by się przydała. Czasem dzieje się tak dlatego, że nie zdają sobie sprawy z tego, że ich wiedza jest potrzebna. Częściej przyczyną takiego stanu rzeczy jest to, że nie chcą się wychylać, pomylić się czy urazić przełożonego. Aby praca oparta na wiedzy mogła przynosić pożytek, miejsce pracy musi dawać ludziom poczucie, że mogą

dzielić się wiedzą! A to oznacza także wypowiadanie swoich obaw, zadawanie pytań, mówienie o błędach i przedstawianie pomysłów, które nie nabrały jeszcze ostatecznego kształtu. Obecnie w większości miejsc pracy ludzie zbyt często się powstrzymują przed tym – mają opory przed powiedzeniem czegoś lub zapytaniem o coś, co w jakiś sposób mogłoby ich postawić w złym świetle. Dodatkową komplikacją jest to, że wraz ze wzrastającą globalizacją i złożonością coraz więcej pracy wykonuje się w zespołach. Dzisiejsi pracownicy, na wszystkich szczeblach, poświęcają na pracę zespołową o 50 procent więcej czasu niż 20 lat temu<sup>3</sup>. Zatrudnianie utalentowanych osób nie wystarcza. Muszą one umieć dobrze ze sobą współpracować.

W prowadzonych przeze mnie od przeszło 20 lat badaniach wykazałam, że czynnik, który nazwałam *bezpieczeństwem psychicznym*, pomaga wyjaśniać różnice w efektywności w miejscach pracy takich jak szpitale, zakłady przemysłowe, szkoły czy instytucje państwowe. Co więcej, bezpieczeństwo psychiczne ma znaczenie dla tak zasadniczo odmiennych grup, jak członkowie zarządu instytucji finansowych i pracownicy mający bezpośredni kontakt z pacjentem na oddziale intensywnej terapii. Moje badania terenowe dotyczyły przede wszystkim grup i zespołów, ponieważ tak wykonuje się większość pracy. W dzisiejszych czasach niewiele produktów czy usług tworzą ludzie działający w pojedynkę. Ponadto niewiele jest sytuacji, kiedy jedna osoba wykonuje swoją część pracy, by następnie przekazać jej efekty kolejnej osobie w linearny, sekwencyjny sposób. Większość zadań wymaga porozumiewania się z innymi po to, by wyjaśniać zmieniające się wzajemne zależności. Niemal wszystko, co cenimy we współczesnej

---

<sup>3</sup> Rob Cross, Reb Rebele, Adam Grant, *Collaborative Overload*, „Harvard Business Review”, 1.01.2016, <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload> [dostęp: 13.01.2021].

gospodarce, jest wynikiem decyzji i działań, między którymi występują współzależności, przez co ich jakość zyskuje dzięki efektywnej pracy zespołowej. Jak pisałam we wcześniejszych książkach i artykułach, pracę zespołową charakteryzuje coraz większa dynamika – pojawiająca się raczej we wciąż zmieniających się konfiguracjach współpracujących ze sobą osób niż w formalnych zespołach o jasno wyznaczonej strukturze<sup>4</sup>. Ten rodzaj dynamicznej współpracy określa się jako *teaming*<sup>5</sup>. Jest to sztuka komunikowania się i koordynowania swojej pracy z ludźmi polegająca na przekraczaniu rozmaitych granic – specjalizacji, statusu, odległości geograficznej, aby wymienić tylko te najważniejsze<sup>6</sup>. Lecz niezależnie od tego, czy współpracujesz z coraz to nowymi osobami, czy też w stałym zespole, efektywna praca zespołowa przebiega najlepiej w środowisku zapewniającym bezpieczeństwo psychiczne. Nie polega ono na immunitecie chroniącym przed konsekwencjami własnych działań, nie jest też stanem polegającym na utrzymywaniu wysokiego mniemania o sobie. W bezpiecznym psychicznie środowisku ludzie wiedzą, że mogą ponieść porażkę, że mogą otrzymać informację zwrotną mówiącą o tym, że efekty ich pracy nie spełniają oczekiwań, czy też że mogą stracić pracę w wyniku zmian zachodzących w branży, a nawet ze względu na brak kompetencji. Istnieje niewielkie prawdopodobieństwo, że owe cechy współczesnych miejsc pracy znikną w najbliższym czasie. Natomiast w śro-

---

<sup>4</sup> Amy C. Edmondson, *Teamwork on the fly*, „Harvard Business Review”, nr 4(90), kwiecień 2012, s. 72–80.

<sup>5</sup> Amy C. Edmondson, *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*, Jossey-Bass, San Francisco 2012.

<sup>6</sup> Autorką terminu *teaming* jest Amy Edmondson. Dopiero wchodzi on do użytku w języku polskim, ale zaczyna pojawiać się coraz częściej. Oto przykład artykułu na ten temat: W.B. Jankowski, *Nowy wymiar pracy zespołowej (i przywództwa!)*, <https://www.ican.pl/b/nowy-wymiar-pracy-zespołowej-i-przywództwa/PSXFYDkl> [dostęp: 31.03.2011] – przyp. tłum.



dowisku, w którym panuje bezpieczeństwo psychiczne, ludzie na poziomie *interpersonalnym* nie blokuje strach. Są gotowi i potrafią podjąć ryzyko nieuchronnie towarzyszące otwartemu wyrażaniu swoich opinii. To wstrzymywania się od ich wygłaszania obawiają się *bardziej* niż dzielenia się opinią, która potencjalnie może kogoś zranić, komuś zagrozić czy okazać się błędna. Organizacja bez strachu to taka, w której strach na poziomie interpersonalnym jest minimalizowany, aby można było maksymalizować efekty pracy zespołu i organizacji w świecie opartym na wiedzy. Nie chodzi tu o organizację pozbawioną lęku o przyszłość!

Jak się dowiesz z tej książki, bezpieczeństwo psychiczne może zdecydować o różnicy między zadowolonym klientem a pełnym złości, szkodliwym tweetem, który będzie się rozprzestrzeniał jak wirus; między postawieniem prawidłowej diagnozy, która przyczyni się do całkowitego wyleczenia pacjenta, a zbyt wczesnym zwolnieniem poważnie chorego pacjenta do domu; między uniknięciem o włos wypadku a katastrofalną w skutkach tragedią w zakładzie przemysłowym; między znakomitymi wynikami ekonomicznymi a dramatycznym, nagłośnionym w mediach upadkiem. Co ważniejsze, poznasz kluczowe praktyki pomocne w tworzeniu bezpiecznego psychicznie środowiska pracy, które pozwolą twojej organizacji doskonale funkcjonować w złożonym i niepewnym świecie w coraz większym stopniu wypełnionym wzajemnymi zależnościami.

Bezpieczeństwo psychiczne to w szerokim pojęciu klimat, w którym ludzie czują się swobodnie, wyrażając swoje opinie i będąc sobą. Ujmując to bardziej konkretnie – kiedy ludziom zapewnia się bezpieczeństwo psychiczne w pracy, mają oni poczucie, że mogą swobodnie wyrażać swoje obawy i mówić o błędach bez lęku przed kompromitacją czy karą. Są przekonani, że mogą wyrazić swoje zdanie i nie zostaną upoko-

rzeni, zignorowani czy obarczeni winą. Wiedzą, że mogą zadawać pytania, kiedy nie są czegoś pewni. Zwykle ufają swoim współpracownikom i darzą ich szacunkiem. Kiedy w środowisku pracy panuje stosunkowo wysokie bezpieczeństwo psychiczne, zachodzą pozytywne zjawiska: błędy są szybko ujawniane, aby można było od razu podjąć działania naprawcze; pracę grup czy działów można bez trudu koordynować, a potencjalnie przełomowe pomysły na innowacje są poddawane pod dyskusję. Krótko mówiąc, bezpieczeństwo psychiczne jest podstawowym źródłem tworzenia wartości w organizacjach funkcjonujących w złożonym, zmiennym środowisku.

Mimo to z ankiety przeprowadzonej przez Instytut Gallupa w 2017 roku wynika, że zaledwie trzech na dziesięciu pracowników zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, że ich zdanie liczy się w pracy<sup>7</sup>. W Instytucie Gallupa obliczono, że „gdyby podnieść tę proporcję do sześciu na dziesięciu pracowników, organizacje mogłyby uzyskać o 27 procent mniejszą rotację personelu, o 40 procent ograniczyć liczbę incydentów związanych z bezpieczeństwem oraz zwiększyć produktywność o 12 procent”<sup>8</sup>. Dlatego nie wystarczy, aby działanie organizacji ograniczało się do zatrudniania zdolnych pracowników. Jeśli liderom zależy na uwolnieniu indywidualnych i zbiorowych talentów, muszą tworzyć atmosferę bezpieczeństwa psychicznego, w której pracownicy mogą swobodnie przedstawiać swoje pomysły, dzielić się informacjami i zgłaszać błędy. Wyobraź sobie, co można by osiągnąć, gdyby normą stała się sytuacja, w której pracownicy czują, że ich zdanie się liczy. Tym właśnie jest dla mnie organizacja bez strachu.

---

<sup>7</sup> *State of the American Workplace Report*, Gallup, Washington 2017, <http://news.gallup.com/reports/199961/state-americanworkplace-report-2017.aspx> [dostęp: 14.01.2021].

<sup>8</sup> *State of the American Workplace Report*, 2012, s. 112.

## Przypadkowe odkrycie

Moje zainteresowanie zagadnieniem bezpieczeństwa psychicznego sięga wczesnych lat 90. ubiegłego wieku, kiedy miałam szczęście dołączyć do interdyscyplinarnego zespołu rozpoczynającego przełomowe prace badawcze nad błędami w farmakoterapii w szpitalach. Opieka nad pacjentami w szpitalach stanowi przykład wyzwań skrajnie różnych od tych, z jakimi mamy do czynienia w innych branżach – co warto zauważyć, jest to wyzwanie polegające na zapewnianiu sprawnej współpracy w działaniach wymagających zaawansowanych umiejętności technicznych, dostosowanych do konkretnego przypadku oraz prowadzonych przez całą dobę. Uznałam, że uczenie się w tak ekstremalnych warunkach pomoże mi sformułować nowe wnioski dające się zastosować w zarządzaniu ludźmi w innych organizacjach.

W ramach prowadzonych badań odpowiednio przeszkolony personel medyczny przez sześć miesięcy skrupulatnie gromadził dane o potencjalnie katastrofalnych w skutkach ludzkich błędach, co miało rzucić nowe światło na rzeczywistą skalę ich występowania w szpitalach. Tymczasem ja obserwowałam pracę różnych szpitalnych oddziałów, starając się poznać ich strukturę i panującą w nich kulturę, a także próbując lepiej poznać warunki, w jakich te błędy mogą się wydarzyć, gdy działa się w ogromnym pośpiechu, z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb każdego pacjenta, a czasem w chaosie, kiedy koordynacja może przesądzać o życiu lub śmierci. Rozprowadziłam także kwestionariusze, aby uzyskać inne spojrzenie na to, jak pracownicy różnych oddziałów oceniają jakość pracy zespołowej.

Niejako przez przypadek odkryłam wtedy, jak wielkie znaczenie ma bezpieczeństwo psychiczne. Jak wyjaśnię w rozdziale pierwszym, to odkrycie doprowadziło do rozpoczęcia

przeze mnie nowego projektu badawczego, który ostatecznie dostarczył empirycznych dowodów potwierdzających koncepcje omawiane i prezentowane w tej książce.

Na tym etapie poprzestańmy na tym, że nie zamierzałam badać bezpieczeństwa psychicznego, lecz zagadnienie pracy zespołowej oraz jej związek z popełnianymi błędami. Sądziłam, że jakość współpracy między ludźmi stanowi istotny czynnik pozwalający organizacjom uczyć się w zmieniającym się świecie. Kwestia bezpieczeństwa psychicznego wypłynęła dość nieoczekiwanie – w sposób, jaki później określiłam jako oślepiający błysk oczywistości – jako wyjaśnienie zaskakujących wyników moich badań.

Obecnie badania dotyczące bezpieczeństwa psychicznego można spotkać w dziedzinach tak odmiennych jak biznes, ochrona zdrowia i edukacja. W ciągu ostatnich 20 lat pojawiło się wiele publikacji naukowych dotyczących przyczyn i konsekwencji występowania bezpieczeństwa psychicznego w miejscu pracy, niektóre z nich zawierają wyniki mojej pracy badawczej, ale wiele z nich jest autorstwa innych naukowców. Wiele się dowiedzieliśmy na temat tego, czym jest bezpieczeństwo psychiczne, jak się objawia i dlaczego ma znaczenie. Najważniejsze wnioski z tych badań pokrótce przedstawię w tej książce.

W ostatnich latach koncepcja bezpieczeństwa psychicznego zainteresowała również praktyków. Rozważni prezesi, menedżerowie, konsultanci i klinicyści z różnych dziedzin i specjalizacji starają się wspomagać swoje organizacje we wprowadzaniu zmian mających na celu tworzenie bezpieczeństwa psychicznego jako strategii służącej promowaniu uczenia się, innowacyjności i zwiększaniu zaangażowania pracowników. Popularność kwestii bezpieczeństwa psychicznego znacząco wzrosła na blogach czytanych przez kadre zarządzającą po tym, jak w lutym 2016 roku na łamach „New York

Times Magazine” ukazał się artykuł Charlesa Duhigga na temat prowadzonych w firmie Google pięcioletnich badań dotyczących cech wyróżniających najlepsze zespoły<sup>9</sup>. W badaniu postawiono kilka hipotez: Czy ma znaczenie podobny poziom wykształcenia członków zespołu? Czy ważna jest równowaga płci? Czy mają znaczenie kontakty towarzyskie poza pracą? Nie ujawniły się żadne jasne parametry. W ramach Projektu Arystoteles, jak nazwano tę inicjatywę, zaczęto przyglądać się normom, czyli zachowaniom i niepisanyim zasadom, do których stosuje się dana grupa, często nawet nie w pełni świadomie. W końcu, jak napisał Duhigg, badacze „natrafili w publikacjach naukowych na koncepcję bezpieczeństwa psychicznego [i] nagle wszystko poukładało się w całość”<sup>10</sup>. W podsumowaniu napisali: „bezpieczeństwo psychiczne jest zdecydowanie najważniejszym czynnikiem z pięciu, jakie wyodrębniliśmy”<sup>11</sup>. Istotne były również inne zachowania, takie jak wyznaczanie jasnych celów i wzajemne egzekwowanie odpowiedzialności, ale jeśli członkowie zespołu nie odczuwali bezpieczeństwa psychicznego, nie były one wystarczające. Jak napisała liderka zespołu badawczego Julia Rozovsky, „to podbudowa dla pozostałych czterech”<sup>12</sup>. Chcąc odnieść się do jej cudownie zwięzłego podsumowania, pierwszy rozdział tej książki zatytułowałam „Podbudowa”.

---

<sup>9</sup> Charles Duhigg, *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*, „The New York Times Magazine”, 25.02.2016, <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html> [dostęp: 15.01.2021].

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Julia Rozovsky, *The five keys to a successful Google team*, „re:Work”, 17.11.2015, <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/> [dostęp: 15.01.2021].

<sup>12</sup> Ibid.

## Ogólny zarys książki

Książka została podzielona na trzy części. Część pierwsza „Znaczenie bezpieczeństwa psychicznego” składa się z dwóch rozdziałów, które wprowadzają pojęcie bezpieczeństwa psychicznego i pokrótce opisują historię badań nad tym ważnym zjawiskiem. Przyjrzymy się temu, dlaczego bezpieczeństwo psychiczne ma znaczenie, jak również temu, dlaczego w wielu organizacjach nie jest normą.

Rozdział pierwszy „Podbudowa” zaczyna się od prawdziwej, choć zanonimizowanej historii, która wydarzyła w szpitalu, a ukazuje jednocześnie powszechność sytuacji, w której pracownik powstrzymuje się przed odezwaniem się – nie mówi o swoich obawach, nie pyta – a także przedstawia poważne konsekwencje, jakie to instynktowne zachowanie może mieć dla jakości pracy w niemal każdej organizacji. Opowiem też historię o tym, jak przypadkowo natknęłam się na kwestię bezpieczeństwa psychicznego na wczesnym etapie mojej kariery naukowej.

Rozdział drugi „Opis badań” opisuje kluczowe wyniki systematycznego przeglądu badań naukowych na temat bezpieczeństwa psychicznego. Nie skupiam się w nim na szczegółach pojedynczych badań, ale przedstawiam ogólny zarys tego, jak badania dotyczące zagadnienia bezpieczeństwa psychicznego dostarczyły dowodów potwierdzających główne założenie tej książki – czyli to, że żadna organizacja w XXI wieku nie może sobie pozwolić, by utrzymywać kulturę opartą na strachu.

Organizacja bez strachu to nie tylko lepsze miejsce pracy, ale również takie, które sprzyja innowacyjności, rozwojowi i efektywności. Jeśli czytelnik zdecyduje się pominąć ten fragment i przejść od razu do części drugiej, znajdzie tam liczne studia przypadków, które w prosty sposób wyjaśnią najpierw

koszty wynikające z braku bezpieczeństwa psychicznego, a następnie korzyści płynące z inwestowania w jego budowanie.

Cztery rozdziały części drugiej „Bezpieczeństwo psychiczne w pracy” opisują prawdziwe historie organizacji zarówno z sektora prywatnego, jak i publicznego, aby pokazać, w jaki sposób bezpieczeństwo psychiczne (lub jego brak) kształtuje efektywność oraz bezpieczeństwo pracy.

Rozdział trzeci „Porażki, których można było uniknąć” omawia przypadki, w których lęk w miejscu pracy przyczynił się do powstania iluzji sukcesu, a tym samym opóźnił odkrywanie istniejących problemów, które przez dłuższy czas nie były zgłaszane, a więc również nie były rozwiązywane. Przyjrzymy się znanym firmom, które wydawały się być gwiazdami w swoich branżach, by potem w dramatycznych okolicznościach i w świetle fleszy utracić swą wyjątkową pozycję. Rozdział czwarty „Niebezpieczna cisza” ukazuje firmy, w których pracownicy, klienci bądź lokalne społeczności doznały możliwego do uniknięcia fizycznego bądź emocjonalnego uszczerbku, ponieważ pracownicy funkcjonujący w kulturze strachu nie mieli odwagi, by się odzywać, zadawać pytania czy poprosić o pomoc.

Rozdziały piąty i szósty zabierają nas do organizacji, które sumiennie pracują nad tworzeniem środowiska, w którym wyrażanie własnego zdania jest umożliwiane i oczekiwane. Portrety tych organizacji pozwalają nam zobaczyć, jaka jest organizacja bez strachu i jaki panuje w niej klimat. Są one uderzająco odmienne od tych opisywanych w rozdziałach trzecim i czwartym, ale – co ważne – znacznie różnią się także od siebie nawzajem. Istnieje więcej niż jeden sposób na funkcjonowanie bez strachu! Rozdział piąty „Miejsce pracy pozbawione strachu” opisuje firmy (jak Pixar), w których kreatywna praca jest bezpośrednio i w oczywisty sposób niezbędna dla funkcjonowania biznesu, a liderzy już na wczesnym

etapie zrozumieli konieczność tworzenia bezpieczeństwa psychicznego, a także firmy takie jak producent urządzeń przemysłowych Barry-Wehmiller, które przeszły transformację i dzięki niej odkryły, że biznes świetnie funkcjonuje, kiedy pracownicy świetnie funkcjonują. Rozdział szósty „Cali i zdrowi” opisuje firmy, w których bezpieczeństwo psychiczne pomaga zapewniać bezpieczeństwo i godność pracownikom oraz klientom.

Część trzecia „Tworzenie organizacji bez strachu” zawiera dwa rozdziały oparte na historiach i dotychczas zaprezentowanych badaniach, które skupiają się na pytaniu, co *muszą zrobić liderzy*, aby stworzyć organizację bez strachu – taką, w której każdy może w pracy być sobą, wносить swój wkład, rozwijać się, świetnie funkcjonować i współpracować, by osiągać znakomite rezultaty. Rozdział siódmy „Jak to zrobić” odpowiada na pytanie, co musisz robić, by budować bezpieczeństwo psychiczne oraz jak je odzyskać, jeśli zostanie utracone. Zawiera zestaw narzędzi dla lidera. Przedstawiam w nim model składający się z trzech prostych (lecz nie zawsze łatwych) działań, które liderzy – ci najwyższego szczebla, jak i ci niżej w hierarchii – mogą podjąć, by uzyskać u pracowników większe zaangażowanie i motywację. Przekonamy się, że tworzenie bezpieczeństwa psychicznego wymaga wysiłku i umiejętności, lecz wysiłek ten się opłaca, kiedy specjalistyczna wiedza i współdziałanie przekładają się na jakość pracy. Zobaczymy również, że praca lidera nigdy się nie kończy. To nie kwestia postawienia krzyżyka w kwadraciku przy bezpieczeństwie psychicznym i pójścia dalej. Budowanie i wzmacnianie środowiska pracy, w którym ludzie mogą się uczyć, wprowadzać innowacje i rozwijać się, to praca, która nigdy się nie kończy, ale ma głęboki sens. Rozdział ósmy „Co dalej” zamyka książkę, przedstawia dalszy ciąg niektórych



historii oraz odpowiedzi na kilka pytań, które często zadają mi ludzie z firm na całym świecie.

\* \* \*

W epoce, w której żaden pojedynczy człowiek nie dysponuje całą wiedzą ani umiejętnościami potrzebnymi do wykonania pracy dla klientów, ważniejsze niż kiedykolwiek stało się to, aby ludzie mieli odwagę zabierać głos, dzielić się informacjami, specjalistyczną wiedzą, podejmować ryzyko i wspólnie pracować na rzecz tworzenia trwałej wartości. Jednak, jak napisał Edmund Burke ponad 250 lat temu, strach ogranicza naszą zdolność efektywnego myślenia i działania – nawet u najbardziej utalentowanych pracowników. Dzisiejsi liderzy muszą chcieć podjąć się zadania eliminacji lęku z organizacji, aby stworzyć warunki sprzyjające uczeniu się, innowacyjności i rozwojowi. Mam nadzieję, że ta książka ci w tym pomoże.

### Bezpieczeństwo psychologiczne a efektywność zespołu

Szczególnie w dzisiejszej gospodarce opartej na wiedzy tradycyjna kultura „dopasowywania się” i „kontynuowania” oznacza zagładę. Dziś sukces wymaga ciągłego napływu nowych pomysłów, zdolności do poszukiwania rozwiązań i krytycznego myślenia. Profesorka Harvard Business School, autorka niniejszej książki, Amy C. Edmondson, już w 1999 roku przeprowadziła badania pokazujące, że psychologiczne bezpieczeństwo podnosi wydajność zespołów. Spopularyzował je projekt „Aristoteles”, przeprowadzony przez Google, który wykazał, że jest ono głównym czynnikiem, dzięki któremu pracownicy są gotowi podjąć ryzyko, zgłaszają i realizują ambitne pomysły.

### Praca bez lęku

Niniejsza książka krok po kroku pokazuje, jak stworzyć organizację bez strachu – taką, w której każdy może być w pracy sobą, wносить swój wkład, rozwijać się, świetnie funkcjonować i współpracować, by uzyskiwać znakomite rezultaty. Jak zbudować kulturę organizacyjną, która sprzyja kreatywności, rozwojowi i efektywności. Jak, stawiając na bezpieczeństwo psychiczne w swoim zespole lub w swojej organizacji, zyskać przewagę konkurencyjną na rynku.

Znajdziemy w niej zarówno liczne wnioski z badań przeprowadzonych przez autorkę, jak i ponad 20 analiz *case study* dotyczących typowych błędów (m.in. Volkswagen, Wells Fargo, Nokia) oraz skutecznych rozwiązań (m.in. Pixar, Google) pozwalających tworzyć środowisko pracy, w którym ludzie mogą się uczyć, wprowadzać innowacje i rozwijać się. Amy C. Edmondson przygląda się też znanym firmom, w których lęk w miejscu pracy przyczynił się do powstania iluzji sukcesu, a tym samym opóźnił odkrywanie istniejących problemów, co w rezultacie doprowadziło do porażki, której można było uniknąć.

### Zatrudnianie utalentowanych osób nie wystarcza

Liderzy, którym zależy na uwolnieniu indywidualnych i zbiorowych talentów, znajdują w *Firmie bez strachu* konkretne wskazówki i narzędzia pozwalające stworzyć atmosferę bezpieczeństwa psychologicznego, w której pracownicy mogą swobodnie przedstawiać swoje pomysły, dzielić się informacjami i zgłaszać błędy. I choć stworzenie bezpiecznego środowiska pracy wymaga wysiłku i umiejętności, jest podstawą do uzyskania wysokiej efektywności w świecie VUCA.

Książka polecana przez:



SZEF  
SPRZEDAŻY

BRIEF

hrpolska.

Książka dostępna także jako e-book.

[www.mtbiznes.pl](http://www.mtbiznes.pl)

ISBN: 978-83-8087-802-0



9 788380 878020

MT21001

Cena 59,90 zł

HR **personel**  
& zarządzanie

MARKETER+

PROFES

house of skills

LEAN ENTERPRISE  
INSTITUTE POLSKA