СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ ... 11
ЧТО НЕОБХОДИМО ДЛЯ ПРОЦВЕТАНИЯ В СЛОЖНОМ, НЕОПРЕДЕЛЕННОМ МИРЕ ... 11
ОТКРЫТИЕ ПО ОШИБКЕ ... 14
ОБЗОР КНИГИ ... 15
ПРИМЕЧАНИЯ ... 18

ЧАСТЬ I. СИЛА ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ... 19

ГЛАВА 1. ОСНОВА ... 21
БЕССОЗНАТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА ... 21
ВИДЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИ БЕЗОПАСНОЙ РАБОЧЕЙ СРЕДЫ ... 23
СЛУЧАЙНОЕ ОТКРЫТИЕ ... 25
СТОЯ НА ПЛЕЧАХ ГИГАНТА ... 28
ПОЧЕМУ СТРАХ — НЕЭФФЕКТИВНЫЙ МОТИВАТОР ... 29
ЧЕМ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ... 31
ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НЕДОСТАТОЧНО ... 35
ОСНОВНЫЕ ИДЕИ ... 36
ПРИМЕЧАНИЯ ... 37

ГЛАВА 2. ДОКУМЕНТАЛЬНОЕ СВИДЕТЕЛЬСТВО ... 39
НЕ БОНУС ... 40
ИССЛЕДОВАНИЕ ... 42
ЭПИДЕМИЯ МОЛЧАНИЯ ... 43
РАБОЧАЯ СРЕДА, ПОДДЕРЖИВАЮЩАЯ ОБУЧЕНИЕ ... 47
ПОЧЕМУ ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ВЛИЯЕТ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ... 51
СОТРУДНИКИ, ЧУВСТВУЮЩИЕ СЕБЯ В ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, — ВОВЛЕЧЕННЫЕ СОТРУДНИКИ ... 53
ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КАК ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ИНГРЕДИЕНТ ... 54
ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЙ ... 56
ОСНОВНЫЕ ИДЕИ ... 57
ПРИМЕЧАНИЯ ... 57

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

ЧАСТЬ II. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ НА РАБОТЕ 61

ГЛАВА 3. ПРЕДОТВРАТИМАЯ НЕУДАЧА 63
СТРОГИЕ СТАНДАРТЫ 64
ЗАВЫШЕНИЕ ЗАВЫШЕННЫХ ЦЕЛЕЙ 69
БОЯЗНЬ ПРАВДЫ 71
КТО РЕГУЛИРУЕТ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РЕГУЛИРУЮЩИХ ОРГАНОВ? 74
ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ПРЕДОТВРАТИМОЙ НЕУДАЧИ 76
ПРИМЕНЕНИЕ ГИБКОГО ПОДХОДА К СТРАТЕГИИ 77
ОСНОВНЫЕ ИДЕИ 78
ПРИМЕЧАНИЯ 79

ГЛАВА 4. ОПАСНОЕ МОЛЧАНИЕ 83
МОЛЧАТЬ НЕЛЬЗЯ ГОВОРИТЬ 83
ЧТО НЕ БЫЛО СКАЗАНО 85
ЧРЕЗМЕРНОЕ ДОВЕРИЕ К АВТОРИТЕТУ 87
КУЛЬТУРА МОЛЧАНИЯ 90
МОЛЧАНИЕ В ШУМНЫЙ ВЕК СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА 95
ОСНОВНЫЕ ИДЕИ 98
ПРИМЕЧАНИЯ 99

ГЛАВА 5. РАБОТА БЕЗ СТРАХА 103
ИСТИННАЯ ОТКРОВЕННОСТЬ 104
ПРЕДЕЛЬНАЯ ОТКРОВЕННОСТЬ 108
БУДЬТЕ ТЕМ, КТО НЕ ЗНАЕТ 111
ЗАБОТА О СОТРУДНИКАХ 116
РАССКАЗЫВАЕТ ЧАПМАН: 118
ЧЕМУ УЧИТ ПСИХОЛОГИЧЕСКИ БЕЗОПАСНАЯ РАБОЧАЯ СРЕДА 119
ОСНОВНЫЕ ИДЕИ 119
ПРИМЕЧАНИЯ 120

ГЛАВА 6. ЖИВЫ И ЗДОРОВЫ 123
ГОВОРИТЕ СВОИМИ СЛОВАМИ 123
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРЕДАЛ», — ОТВЕТИЛ СКАЙЛЗ 124
ОДИН ЗА ВСЕХ И ВСЕ ЗА ОДНОГО 127
ПОГОВОРИМ О БЕЗОПАСНОСТИ РАБОЧИХ 130
ПРОЗРАЧНОСТЬ НА БЕЛОЙ ДОСКЕ 134
ДАТЬ СВОБОДУ ТАЛАНТАМ 137
ОСНОВНЫЕ ИДЕИ 137
ПРИМЕЧАНИЯ 137

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

ЧАСТЬ III. СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ БЕЗ СТРАХА 141

ГЛАВА 7. РЕАЛИЗАЦИЯ НА ПРАКТИКЕ 143
НАБОР ИНСТРУМЕНТОВ ЛИДЕРА 143
КАК СОЗДАТЬ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ 148
КАК ПРИГЛАСИТЬ К УЧАСТИЮ, ЧТОБЫ ЛЮДИ ОТВЕТИЛИ 154
КАК ЭФФЕКТИВНО РЕАГИРОВАТЬ НА МНЕНИЕ — НЕЗАВИСИМО ОТ ЕГО ЦЕННОСТИ 159
САМООЦЕНКА ЛИДЕРА 165
ОСНОВНЫЕ ИДЕИ 167
ПРИМЕЧАНИЯ 167

ГЛАВА 8. ЧТО ДАЛЬШЕ? 171
ПОСТОЯННОЕ ОБНОВЛЕНИЕ 171
ВЗВЕШЕННОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ 173
СЛУШАЯ ЗВУКИ ТИШИНЫ 174
КОГДА ШУТКИ НЕУМЕСТНЫ 175
ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ О ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ 177
ИНАЧЕ ГОВОРЯ, ЭТО ВОЗМОЖНО 187
ЛАВИРУЯ ПРОТИВ ВЕТРА 188
ПРИМЕЧАНИЯ 189

ПРИЛОЖЕНИЕ. ВАРИАНТЫ ОЦЕНОК ОПРОСА, ИЛЛЮСТРИРУЮЩИЕ НАДЕЖНОСТЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ 193

БЛАГОДАРНОСТИ 195

ОБ АВТОРЕ 196

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

КОГДА СОТРУДНИКИ СТАВЯТ ПЕРЕД СОБОЙ АМБИЦИОЗНЫЕ ЦЕЛИ

Чтобы своевременно принимать правильные управленческие решения, нужна информация. Казалось бы, информации сегодня бесконечно много, но необходима ключевая, относящаяся к делу, достоверная и иногда из первых рук. И если такая информация есть у сотрудника, работающего рядом с вами, но он молчит, то это большая проблема.

Люди ведут себя по-другому, когда в компании создается культура психологической безопасности. Когда руководитель исходит из того, что он работает с талантливыми единомышленниками, готов поддержать свою команду, разделить с ней радость побед и уроки поражений. Когда сотрудник разделяет ценности организации и осознает свою сопричастность к результатам компании. В такой атмосфере человек делится информацией, когда понимает, что она важна. Ведь это позитивное созидание, которое организация приветствует и поощряет, и сотруднику легко это делать.

ЕВРАЗ глобально задумался об эффективности после кризиса 2008 года. До этого сталелитейная отрасль была на коне, сталь разлеталась как горячие пирожки. И вдруг резко все изменилось, стало понятно, что теперь мы находимся в новой реальности, в жесткой конкурентной среде, где нужно бороться за каждого клиента. Чтобы бизнес выжил и был эффективным, необходимо развивать человеческий капитал. Это очень мощный источник развития и создания стоимости, и тот, кто его игнорирует, – проиграет.

Краеугольный и связывающий элемент развития нашей компании – бизнес-система ЕВРАЗа (БСЕ). Она объединяет вокруг амбициозной цели несколько понятий: принципы ЕВРАЗа, практики эффективного управления, развитие сотрудников и совершенствование процессов. БСЕ – это, прежде всего, про культуру организации, в которой принцип постоянного совершенствования искренне разделяют все сотрудники. Мы стали выстраивать команду, сплачивать людей, которые разделяют этот принцип, видят цель компании и понимают, что они могут сделать для ее достижения. Крайне важно, что топ-команда во главе с президентом ЕВРАЗа искренне верит в БСЕ и выступает ролевой моделью для сотрудников.

Мы несколько лет шаг за шагом развиваем у себя процессы и реализуем инициативы, в которых культура бесстрашия – неотъемлемая часть успеха. Именно поэтому нам очень близки принципы, изложенные в книге «Бесстрашная организация». Например, уже несколько лет у нас регулярно проводятся встречи руководителей с коллективами, во время которых любой работник может задать вопрос директору, вице-президенту,

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

президенту компании. В том числе можно спрашивать во время встречи онлайн, отправляя вопросы со смартфона с помощью системы When Speak. Мы одна из немногих в России компаний, кто не модерирует вопросы даже на уровне президента. Все прозрачно и честно.

В любое время каждый сотрудник может напрямую задать вопрос руководителю любого уровня через корпоративный портал. Мы регулярно проводим исследования вовлеченности, в процессе которых люди высказывают мнение о работе компании, говорят о существующих в подразделениях проблемах. Мы анализируем все ответы, составляем план улучшений и реализуем его, при этом всегда даем обратную связь.

У нас запущен процесс амбициозного целеполагания: сотрудники сами ставят перед собой высокие производственные цели. За реализацию этих амбиций компания поощряет людей. И при этом оставляет за человеком право на ошибку. Ведь когда человек ставит амбициозную цель, он заходит на территорию неизведанного, сложного, вызывающего, где от ошибок никто не застрахован. Если они случаются, мы относимся к ним как к полезной информации, делаем выводы и корректируем свои действия, чтобы достичь успеха.

Чтобы быть эффективной, компания должна внедрять инновации. Но они не приживутся там, где жесткая структура, где место каждого человека строго очерчено. Инновации – это вызов, это неизвестность. Важно помогать человеку, который идет по этому пути, создавая атмосферу психологической безопасности. Руководителю нужно поверить в человека-новатора, наделить его дополнительными полномочиями, воодушевить и меньше думать о процедурах контроля.

В книге приведен обоснованный вывод, что показатели эффективности выше у той организации, которая создает для своих сотрудников атмосферу психологической безопасности. Это выражается в лучшей динамике котировок акций по сравнению с конкурентами и более лояльном отношении инвесторов.

Александр Кузнецов,
вице-президент ЕВРАЗа
по корпоративной стратегии
и управлению результативностью

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

ВВЕДЕНИЕ

Ни одно чувство так эффективно не лишает разум всех его способностей рассуждать и действовать, как страх.

Эдмунд Берк, 1756 г.[1]

Возглавляете ли вы глобальную корпорацию, занимаетесь разработкой программного обеспечения, консультируете клиентов, заняты в области медицины, строите дома или работаете на одном из ультрасовременных предприятий, где для управления сложными производственными задачами требуются высочайшие компьютерные навыки, вы — работник интеллектуального труда[2]. Так же, как двигателем роста в период Промышленной революции была стандартизация, когда рабочие были ограничены «единственным лучшим способом» для выполнения практически любой задачи, сегодня рост зависит от идей и изобретательности. Люди должны включать мозг и сотрудничать друг с другом для решения проблем и выполнения постоянно меняющейся работы. Организации вынуждены находить и снова искать новые пути создания ценности ради процветания в долгосрочной перспективе. А создание ценности начинается с оптимального и максимального использования имеющихся у вас талантов.

ЧТО НЕОБХОДИМО ДЛЯ ПРОЦВЕТАНИЯ В СЛОЖНОМ, НЕОПРЕДЕЛЕННОМ МИРЕ

Ни для кого не новость, что знания и инновации стали важным источником конкурентного преимущества почти в каждой отрасли, но очень мало менеджеров действительно задумываются о последствиях этой новой реальности — особенно для того типа рабочей среды, которая помогала бы сотрудникам и организациям процветать и добиваться успехов. Цель этой книги — помочь вам именно в этом и снабдить вас некоторыми новыми идеями и методами, которые позволили бы наукоемким организациям работать лучше.

Чтобы добиться настоящего процветания в мире, где успех или поражение зависит от применения инноваций, недостаточно нанять умных, мотивированных людей. Знающие, квалифицированные, дружелюбно настроенные сотрудники не всегда могут применить свои знания на работе

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

в критически важный момент. Иногда это происходит из-за того, что они не осознают потребности в своих знаниях. Еще чаще — из-за того, что они не хотят выделяться, оказаться неправыми или оскорбить начальника. Чтобы интеллектуальный труд процветал, требуется атмосфера, где люди чувствуют себя способными делиться знаниями! То есть делиться сомнениями, вопросами, ошибками и еще «сырыми» идеями. Сегодня в большинстве организаций люди слишком часто предпочитают отмалчиваться, опасаясь сказать или спросить что-то, из-за чего могут потерять лицо. Ситуация осложняется еще и тем, что чем глобальнее и сложнее становятся компании, тем большую роль в них играет командная работа. Сегодня сотрудники компаний на всех уровнях тратят на 50% больше времени на сотрудничество, чем 20 лет назад[3]. Недостаточно взять на работу талантливых людей. У них должно получиться хорошо работать вместе.

В моих исследованиях за последние 20 лет я продемонстрировала, что фактор, который я называю *психологической безопасностью,* позволяет объяснить различия в результатах деятельности различных организаций, включая больницы, заводы, школы и государственные учреждения. Более того, психологическая безопасность имеет значение для таких несопоставимых групп, как топ-менеджеры финансовой организации и рядовые сотрудники отделения интенсивной терапии. Мои исследования на местах посвящены в основном группам и командам, потому что именно в них выполняется бо́льшая часть работы. Лишь немногие продукты и услуги сегодня создаются в одиночку. Работа редко носит линейный, последовательный характер, когда люди просто выполняют свою часть работы и передают ее другим, чтобы они выполнили свою. Чаще всего работа требует, чтобы люди разговаривали между собой и выявляли меняющиеся взаимозависимости. Практически все, что мы ценим в современной экономике, является результатом взаимозависимых решений и действий, а значит, эффективной командной работы. Как я уже писала в предыдущих книгах и статьях, командная работа становится все более динамичной — она чаще происходит между постоянно меняющимися группами людей, чем в формальных, четко определенных командах[4]. Подобное динамичное сотрудничество называется *объединением в команды*[5]. Объединение в команды — это искусство коммуникации и координирования совершенно разных людей через границы всех видов. Наиболее важные из них — опыт, статус и расстояние. Но независимо от того, объединяетесь ли вы все время с новыми коллегами или работаете в стабильной команде, групповая работа наиболее эффективна в психологически безопасной рабочей среде.

Психологическая безопасность не освобождает от последствий и не является состоянием глубокого самоуспокоения. В психологически безопасной рабочей среде люди знают, что могут потерпеть неудачу, получить обратную связь о своей эффективности, которая покажет, что они не соответствуют ожиданиям, и потерять работу в связи с изменениями

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

в отрасли или даже недостаточной компетентностью для своей должности. Эти характеристики современной рабочей среды вряд ли исчезнут в ближайшее время. Но в психологически безопасной среде людям не мешает *межличностный* страх. Они готовы и способны, проявляя откровенность, взять на себя неизбежный риск межличностного общения. Они *больше* боятся не проявить свою полную вовлеченность в работу, чем делиться потенциально деликатной, опасной или неверной идеей. В организации без страха межличностный страх сведен к минимуму, чтобы в мире, зависящем от знаний, командная и организационная эффективность могли достичь своего максимума. И такая организация не лишена заботы о будущем!

Как вы узнаете из этой книги, от психологической безопасности подчас зависит разница между довольным клиентом и разгневанным, ставшим вирусным твитом, наносящим ущерб компании; между постановкой сложного диагноза, ведущего к полному выздоровлению пациента, и преждевременной выпиской домой больного в критическом состоянии; между досадным промахом и катастрофической промышленной аварией; или между стабильно высокими показателями бизнеса и драматическим провалом, попавшим в заголовки новостей. Еще важнее то, что вы познакомитесь с важнейшими методами, которые помогут вам создать психологически безопасную рабочую среду на благо процветания вашей организации в сложном, неопределенном и все более взаимозависимом мире.

Психологическую безопасность в широком смысле можно определить как климат, в котором людям комфортно выражать себя и быть собой. Более конкретно это означает, что когда люди ощущают на работе психологическую безопасность, им комфортно делиться своими тревогами и ошибками без боязни попасть в неловкое положение или заслужить наказание. Они уверены, что могут высказаться и их не будут унижать, игнорировать или обвинять. Они знают, что могут задавать вопросы, когда не уверены в чем-либо. Они, как правило, доверяют своим коллегам и уважают их. Когда рабочая среда отличается достаточно высоким уровнем психологической безопасности, происходят хорошие вещи: об ошибках сообщается быстро и можно немедленно предпринять необходимые меры; координация между группами или отделами проходит гладко, а люди делятся идеями для инноваций, которые потенциально могут изменить правила игры. Короче говоря, психологическая безопасность является важнейшим источником создания ценности в организациях, работающих в сложной, меняющейся среде.

Тем не менее в 2017 г. опрос Gallup показал, что всего 3 из 10 работников полностью согласны с утверждением, что их мнение учитывается[6]. По расчетам Gallup, «сместив соотношение до 6 из 10 работников, организации могли бы на 27% снизить текучесть кадров, на 40% уменьшить число несчастных случаев и на 12% повысить производительность»[7]. Вот почему

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

организациям недостаточно просто нанимать талантливых сотрудников. Если лидеры хотят высвободить индивидуальные и коллективные таланты, они должны поощрять создание психологически безопасного климата, в котором сотрудники могут свободно делиться идеями, информацией и сообщать об ошибках. Представьте себе, чего можно было бы достичь, если бы уверенность сотрудников, что их мнение учитывается, стала бы нормой. Я называю это организацией без страха.

ОТКРЫТИЕ ПО ОШИБКЕ

Интерес к психологической безопасности возник у меня в середине 1990-х гг., когда мне посчастливилось присоединиться к междисциплинарной команде исследователей, проводящих беспрецедентное исследование медицинских ошибок в больницах. Обеспечение ухода за пациентами представляет собой крайнее проявление сложности проблем, с которыми можно столкнуться в других отраслях, в частности, со сложностью организации командной работы в условиях высокотехнологичной персонализированной круглосуточной работы. Я решила, что экстремальная среда поможет мне развить новые идеи об управлении людьми в организациях из других отраслей.

В рамках исследования специально обученные медсестры в течение шести месяцев кропотливо собирали данные о потенциально губительных человеческих ошибках в надежде пролить свет на их реальное количество в больницах. Тем временем я наблюдала, как работают различные подразделения больницы, пытаясь понять их структуру и культуру и определить, при каких условиях могут возникнуть ошибки в такой напряженной, специализированной, иногда хаотичной работе, где координация может стать вопросом жизни и смерти. Я также провела опрос, чтобы получить представление, насколько хорошо была налажена командная работа в различных отделениях.

В процессе я случайно столкнулась с важностью психологической безопасности. Как я расскажу в главе 1, этот вопрос подтолкнул меня к новой программе исследований, которая в конце концов обеспечила эмпирические доказательства идей, разработанных и представленных в этой книге. Пока только скажу, что изначально я собиралась изучать не психологическую безопасность, а скорее командную работу и ее отношение к ошибкам. Я подумала, что то, как люди работают вместе, является важным элементом, позволяющим организациям учиться в меняющемся мире. Вопрос психологической безопасности возник неожиданно и ослепил своей очевидностью, объясняя некоторые ставящие в тупик данные. Сегодня исследования психологической безопасности можно найти в самых

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

разнообразных областях, включая бизнес, здравоохранение и начальное образование. За последние 20 лет появилось множество научных работ, посвященных причинам и следствиям психологической безопасности на рабочих местах, часть из которых написаны мной, но большинство — другими исследователями. Мы многое узнали о том, что такое психологическая безопасность, как она действует и почему она важна. В этой книге я кратко изложу основные результаты этих исследований.

В последнее время концепция психологической безопасности также овладела умами практиков. Вдумчивые руководители, менеджеры, консультанты и врачи, работающие в различных отраслях, стремятся помочь своим организациям измениться и создать психологическую безопасность в качестве стратегии содействия обучению, инновациям и вовлеченности сотрудников. Концепция психологической безопасности приобрела широкую популярность в управленческой блогосфере после того, как Чарльз Дахигг опубликовал в феврале 2016 г. в *New York Times Magazine* статью, посвященную результатам пятилетнего исследования лучших команд в компании Google[8]. В исследовании было рассмотрено несколько возможностей: имеет ли значение схожее образование членов команды? Важен ли гендерный баланс? А что насчет общения за пределами работы? Выявить четкий набор параметров не удалось. Тогда участники инициативы, получившей название «Проект Аристотель», обратились к изучению норм, то есть моделям поведения и неписаным правилам, которых часто бессознательно придерживались группы. В конце концов, пишет Дахигг, исследователи «столкнулись в научной литературе с концепцией психологической безопасности, [и] внезапно все встало на свои места»[9]. Они пришли к выводу, что «психологическая безопасность оказалась самым важным из пяти обнаруженных нами стимулирующих факторов»[10]. Другие модели поведения также были важны, например, постановка четких целей и усиление взаимной ответственности, но если члены команды не ощущали психологическую безопасность, этих моделей было недостаточно. И действительно, как писала ведущий исследователь проекта Джулия Розовски, «она является основой остальных четырех»[11]. Отдавая дань этому удивительно емкому выводу, я назвала главу 1 этой книги «Основа».

ОБЗОР КНИГИ

Книга состоит из трех частей. *Часть I: «Сила психологической безопасности»* включает две главы, где вам будет представлена концепция психологической безопасности и предложена краткая история исследований этого важного рабочего феномена. Мы обсудим, почему важна

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

психологическая безопасность и почему она не является нормой во многих организациях.

Глава 1, «Основа», начинается с немного измененной, но правдивой истории, произошедшей в больнице, которая демонстрирует, насколько привычно для сотрудников отмалчиваться – не делиться сомнением и не задавать вопросы – и насколько глубокое влияние может оказывать эта привычка на качество работы практически любой организации. Я также расскажу, как случайно столкнулась с концепцией психологической безопасности в начале своей научной карьеры.

В главе 2, «Документальное свидетельство», представлены основные выводы из систематического обзора научных исследований на тему психологической безопасности. Я не рассматриваю их слишком подробно, а скорее предлагаю обзор того, как исследования психологической безопасности обеспечили доказательства центрального аргумента этой книги: ни одна организация XXI века не может себе позволить культуру страха. Организация без страха – не только более комфортное место для сотрудников, но и место, где приживаются инновации, проявляются рост и эффективность. Если читатели предпочтут лишь бегло просмотреть эти доказательства и перейти к Части II, их ждет целый ряд кейсов, проливающих яркий свет на издержки отсутствия психологической безопасности и выгоды от инвестиций в ее создание.

В четырех главах *Части II: «Психологическая безопасность на работе»* представлены реальные примеры рабочей среды в частных и государственных организациях, которые демонстрируют, как психологическая безопасность (или ее отсутствие) влияет на результаты работы и безопасность человека.

Глава 3, «Предотвратимая неудача», посвящена случаям, когда страх создавал иллюзию успеха, оттягивая неизбежное обнаружение глубинных проблем, о которых долгое время никто не решался сообщить. Мы увидим культовые компании, которые казались звездами в своих отраслях, но пережили драматические, получившие широкое освещение падения. Глава 4, «Опасное молчание», выводит на первый план организации, где сотрудники, клиенты или местные сообщества потерпели физический или эмоциональный ущерб, которого можно было избежать, но этого не произошло, потому что люди, жившие в культуре страха, не хотели высказывать свое мнение, задавать вопросы или обращаться за помощью.

Главы 5 и 6 расскажут об организациях, уже усердно работавших над созданием среды, где высказывание своего мнения ожидается и приветствуется. Портреты этих компаний позволяют нам узнать, что происходит в организации без страха. Они разительно отличаются от описанных в главах 3 и 4, но нужно отметить, что они также отличаются и друг от друга. Есть разные способы быть бесстрашными! Глава 5 («Работа без страха») знакомит с компаниями (например, Pixar), где творческая деятельность

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

напрямую и очевидным образом влияет на эффективность и где лидеры быстро осознали необходимость создания психологической безопасности. Здесь же представлены компании вроде Barry-Wehmilller, производителя промышленного оборудования, пережившего трансформацию и обнаружившего, что бизнес процветает, когда процветают его сотрудники. В главе 6 («Живы и здоровы») рассматриваются организации, где психологическая безопасность помогает обеспечить сотрудникам и клиентам защищенность и чувство собственного достоинства.

Часть III: «Создание организации без страха» состоит из двух глав, в которых получили развитие истории и исследования, вошедшие в книгу для того, чтобы ответить на вопрос, *что должны сделать лидеры* для создания организации без страха – организации, где каждый может полностью раскрыться, внести свой вклад, расти, процветать и объединяться ради выдающихся результатов.

В главе 7, «Реализация на практике», рассмотрен вопрос, что вам нужно сделать для создания психологической безопасности – и как вернуть ее в случае утраты. Она содержит набор инструментов лидера. Я представлю структуру, состоящую из трех простых (но не всегда легких) видов деятельности, которые лидеры – на высшем и всех остальных уровнях организации – могут использовать для создания более заинтересованной и жизнеспособной рабочей силы. Мы увидим, что создание психологической безопасности требует усилий и навыков, но они окупаются, когда от опыта или сотрудничества зависит качество работы. Мы также увидим, что работа лидера никогда не заканчивается. Дело не в том, чтобы поставить галочку напротив психологической безопасности и двигаться дальше. Построение и укрепление рабочей среды, где люди могут учиться, внедрять инновации и расти, – бесконечная, но глубоко значимая задача. Глава 8, «Что дальше», завершает книгу рассказом о продолжении нескольких историй и ответами на некоторые из вопросов, которые мне чаще всего задают люди в компаниях по всему миру.

* * *

В эпоху, когда ни один человек не может знать или делать все необходимое для выполнения работы по обслуживанию клиентов, становится как никогда важно, чтобы люди высказывались, делились информацией и опытом, рисковали и работали друг с другом над созданием долгосрочной ценности. Однако, как писал Эдмунд Берк более 250 лет назад, страх ограничивает нашу способность к эффективному мышлению и действию – даже у самых талантливых сотрудников. Сегодняшние лидеры должны быть готовы взять на себя задачу избавить организации от страха, чтобы создать условия для обучения, инноваций и роста. Надеюсь, что моя книга поможет вам в этом.

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

ПРИМЕЧАНИЯ

1. *Burke E. A.* Philosophical Inquiry into the Origin of Our Ideas of the Sublime and Beautiful. Dancing Unicorn Books, 2016. Print.
2. *Selingo J. J.* “Wanted: Factory Workers, Degree Required.” The New York Times. January 30, 2017. https://www.nytimes.com/2017/01/30/education/edlife/factory-workers-college-degree-apprenticeships.html Проверено 13 июня 2018 г.
3. *Cross R., Rebele R.,* & Grant A. “Collaborative Overload.” Harvard Business Review. January 1, 2016. https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload Проверено 13 июня 2018 г.
4. *Edmondson A. C.* “Teamwork on the fly.” Harvard Business Review 90.4, April 2012. 72–80. Print.
5. *Edmondson A. C.* Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy. San Francisco: Jossey-Bass, 2012. Print.
6. Gallup. State of the American Workplace Report. Gallup: Washington, D.C, 2017. http://news.gallup.com/reports/199961/state-americanworkplace-report-2017.aspx Проверено 13 июня 2018 г.
7. Gallup. State of the American Workplace Report. 2012: 112.
8. *Duhigg C.* “What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team” The New York Times Magazine. February 25, 2016. https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learnedfrom-its-quest-to-build-the-perfect-team.html Проверено 13 июня 2018 г.
9. Там же.
10. *Rozovsky J.* “The five keys to a successful Google team.” re: Work Blog. November 17, 2015. https://rework.withgoogle.com/blog/fivekeys-to-a-successful-google-team Проверено 13 июня 2018 г.
11. Там же.

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

ЧАСТЬ I

СИЛА ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

ГЛАВА 1. ОСНОВА

«Психологическая безопасность оказалась самым важным из пяти обнаруженных нами стимулирующих факторов. Она является основой остальных четырех».

Джулия Розовски,
«Пять ключей к успешной команде Google»[1].

Крошечные новорожденные близнецы казались вполне здоровыми, но их появление всего на 27-й неделе беременности означало, что они относятся к группе «высокого риска». К счастью, в команду медиков в загруженной городской больнице, где родились дети, входили сотрудники отделения реанимации новорожденных: молодая медсестра Кристина Прайс* и седовласый врач-неонатолог доктор Дрейк. Кристина смотрела на младенцев, и ее одолевала тревога. Во время недавнего курса обучения в качестве нового метода им рекомендовали как можно более раннее применение лекарства, способствующего развитию легких у всех младенцев, входящих в группу риска. Недоношенные дети часто рождаются с легкими, не вполне готовыми для независимого дыхания вне утробы матери.

Но врач не назначил лекарство, которое считалось профилактическим легочным сурфактантом. Кристина уже собиралась напомнить доктору Дрейку о сурфактанте, но остановилась. На прошлой неделе она слышала, как он при всех отчитал другую медсестру за то, что она засомневалась в одном из его назначений. Она сказала себе, что с близнецами все будет хорошо — в конце концов, у врача, вероятно, была причина не назначать сурфактант, который по-прежнему относят к субъективному выбору, и решила не поднимать вопрос. Тем более что врач уже развернулся и энергично направился дальше с утренним обходом.

БЕССОЗНАТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА

Заколебавшись и решив промолчать, Кристина быстро и не вполне осознанно взвесила риск — провела микрооценку, которую большинство из нас

* В этой истории имена являются вымышленными.

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

совершает несколько раз в день. Скорее всего, она даже не осознавала, что сопоставляет риск быть униженной или отчитанной с риском, что младенцам все-таки необходимо лекарство. Она сказала себе, что врач лучше знает, и не была уверена, что он обрадуется ее вмешательству. Она непреднамеренно сделала то, что психологи называют обесцениванием будущего – недооценила более важный вопрос здоровья пациентов, которое может ухудшиться со временем, и переоценила важность возможной реакции врача, которую получила бы немедленно. Тенденция спонтанно обесценивать будущее объясняет преобладание бесполезного или нездорового поведения – идет ли речь о том, чтобы съесть лишний кусок шоколадного торта или затянуть с выполнением сложной задачи – это так же, как и нежелание открыто высказываться на работе, является важным и часто упускаемым из виду примером этой проблематичной тенденции.

Как и большинство людей, Кристина спонтанно управляла своим рабочим имиджем. Как отмечал известный социолог Ирвинг Гофман в своей книге 1957 г. «Представление себя другим в повседневной жизни», будучи людьми, мы постоянно пытаемся влиять на восприятие нас другими, регулируя и контролируя информацию при социальном взаимодействии[2]. Мы делаем это как сознательно, так и подсознательно.

Иначе говоря, люди не просыпаются по утрам и не спешат взволнованно на работу, если там они выглядят невежественными, некомпетентными или вечно все портящими. Эти риски называются межличностными, и практически все стремятся их избегать, хотя и не всегда осознанно[3]. В действительности большинство из нас предпочитает казаться умными, способными, позитивными или полезными в глазах других. Независимо от сферы деятельности, статуса или пола, все мы с юного возраста учимся управлять межличностными рисками. Еще в начальной школе дети начинают понимать: то, что другие думают о них, имеет значение, и поэтому учатся снижать риск неприятия и презрения. К тому времени, как мы становимся взрослыми, у нас это уже очень хорошо получается! Настолько хорошо, что мы делаем это не задумываясь. Не хочешь выглядеть невеждой? Не задавай вопросов. Не хочешь казаться некомпетентным? Не признавай ошибки или слабые стороны. Не хочешь, чтобы люди считали, что ты все портишь? Не вноси предложений. На светском мероприятии вполне приемлемо стараться хорошо выглядеть, а не пытаться изменить мир к лучшему, однако на работе подобное стремление может привести к значительным проблемам – от препятствий к внедрению инноваций и низкого уровня обслуживания до, в крайних случаях, потери человеческой жизни. Однако в большинстве организаций считается вполне естественным избегать поведения, в результате которого о вас могут плохо подумать.

Как говорила влиятельный менеджер Нилофер Мерчант о временах, когда только начала работать администратором в Apple: «Я приходила на собрания и совершенно четко видела проблему, которую не видели

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

другие». Но она волновалась, что может оказаться «неправа», и «сидела тихо и била себя по рукам, чтобы они не поднялись и не выдали меня. Я предпочитала сохранить работу, оставаясь в рамках, чем рискнуть выглядеть глупо, сказав что-нибудь»[4]. В одном из исследований, где участников просили рассказать о том, поднимают ли они важные вопросы на работе, 85% из них сообщили как минимум об одном случае, когда чувствовали, что не в состоянии сделать это, хотя считали вопрос важным[5].

Если вы думаете, что такое поведение характерно лишь для низших уровней организации, то вот вам пример финансового директора, взятого со стороны в команду топ-менеджмента крупной энергетической компании. Несмотря на серьезные сомнения в целесообразности планировавшегося приобретения другой компании, новый руководитель ничего не сказал. Его коллеги, как один, были полны энтузиазма, и он подчинился общему решению. Позже, когда стало понятно, что слияние провалилось, руководство собралось вместе с консультантом, чтобы обсудить случившееся. Каждого попросили подумать, что он мог сделать, чтобы предотвратить провал. Уже освоившийся в компании финансовый директор признался, что, промолчав, подвел команду. Он открыто и эмоционально извинялся и сожалел, что поддался на энтузиазм остальных и побоялся добавить «ложку дегтя».

Проблема людей, которые бьют себя по рукам и предпочитают держаться в рамках, а не высказываться, заключается в том, что хотя они и остаются в безопасности, но демонстрируют более низкие показатели, чем могли бы, и испытывают неудовлетворенность. Кроме того, они могут подвергнуть риску всю организацию. В случае Кристины, к счастью, новорожденным не было нанесено непосредственного вреда, но, как мы увидим из следующих глав, когда люди боятся говорить, происходят несчастные случаи, которых можно было бы избежать. Молчание из страха межличностного риска может стоить кому-то жизни. Самолеты разбиваются, финансовые организации терпят крах, пациенты умирают в больницах, так как люди боятся открыто высказываться из-за климата, в котором работают. К счастью, его можно изменить.

ВИДЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИ БЕЗОПАСНОЙ РАБОЧЕЙ СРЕДЫ

Если бы Кристина чувствовала себя в психологической безопасности в отделении больницы, где работала, она бы без колебаний спросила неонатолога, требуется ли новорожденным профилактическое средство для легких. В этом случае ее решение спросить было бы бессознательным, вопрос казался бы совершенно естественным. Она бы воспринимала как должное, что ее голос ценят, даже если бы ее слова не изменили лечение пациента. В климате, для которого характерны психологическая безопасность и сочетание доверия

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

и уважения, неонатолог мог бы быстро согласиться с Кристиной и позвонить в аптеку, чтобы запросить лекарство, или объяснил бы, почему в данной ситуации оно не требуется. В любом случае отделение оказалось бы в выигрыше. Пациенты получили бы спасительное лекарство, или команда узнала бы о тонкостях неонатальной медицины. Прежде чем выйти из палаты, врач мог бы поблагодарить Кристину за неравнодушие. Он был бы рад, что может рассчитывать на нее, зная, что она не промолчит, если он ошибется, упустит какую-либо деталь или просто отвлечется.

И, наконец, во время раздачи лекарств новорожденным Кристине в голову могла прийти идея, что больнице следует установить протокол, согласно которому все младенцы, нуждающиеся в сурфактанте, получали бы его. В свободную минуту она могла бы обратиться к своему менеджеру и внести предложение. И поскольку психологическая безопасность существует скорее между рабочими группами, чем конкретными людьми (такими как Кристина и доктор Дрейк), вероятно, старшая медсестра не отвергла бы ее предложение.

Открытость высказываний распространяется на весь рабочий процесс обмена мнениями: сотрудники могут спокойно озвучить сомнение на собрании или предоставить обратную связь коллеге. Сюда же относятся электронные коммуникации (например, дополнительный email коллеге с просьбой разъяснить конкретный пункт или помочь с проектом). Среди других ценных форм открытых высказываний стоит выделить отличную от других точку зрения во время телефонной конференции, просьбу к коллеге об обратной связи по отчету, признание того, что проект превысил бюджет или отстает от графика, и так далее — множество вербальных взаимодействий, характерных для корпоративного мира XXI века.

Конечно, открытость мнений включает ряд межличностных рисков. Иногда люди решаются высказаться, испытывая сильную тревогу, другие же чувствуют себя вполне спокойно и комфортно. Третьи просто молчат, как Кристина, взвесив риски (сознательно или нет) и выбрав молчание. Свободный обмен мыслями, переживаниями или вопросами затрудняется межличностным страхом гораздо чаще, чем кажется большинству менеджеров. Подобный страх может оставаться незаметным. Молчание, в отличие от высказывания, редко привлекает внимание! Момент проходит, и оказывается, что промолчавший оказался самым умным.

Я определила психологическую безопасность как убежденность, что рабочая среда безопасна с точки зрения межличностных рисков[6]. Это понятие подразумевает возможность высказывать идеи, задавать вопросы или говорить о том, что тревожит. Психологическая безопасность присутствует, когда между коллегами существуют доверие и уважение, и они чувствуют, что могут и даже обязаны быть откровенными.

На работе, где царит психологическая безопасность, подобные небольшие, но потенциально влекущие за собой последствия моменты молчания,

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

вроде случая с Кристиной, происходят гораздо реже. Как правило, люди высказывают свое мнение, делая общение открытым и искренним, проливающим свет на проблемы, ошибки и возможности для улучшения, и способствуя обмену знаниями и идеями.

Как вы увидите, мы стали лучше понимать, как следует управлять межличностными рисками на работе, с тех пор, как Гофман изучил удивительную микродинамику сохранения лица. Мы знаем, что психологическая безопасность возникает как свойство группы и что в группах в организациях обычно присутствует климат межличностного общения. Даже в компаниях с сильной корпоративной культурой можно встретить зоны высокой и низкой психологической безопасности. Возьмем, к примеру, больницу, где работает Кристина. Возможно, в одном отделении медсестры легко могут высказать сомнение в назначении или поинтересоваться подробностями, в то время как в другом это совершенно невозможно. Такие отличия в рабочей атмосфере незаметно, но эффективно формируют поведение.

СЛУЧАЙНОЕ ОТКРЫТИЕ

Как бы ни интересовали меня идеи, изложенные в этой книге, я не собиралась специально изучать психологическую безопасность. На первом курсе аспирантуры в процессе исследований для последующего написания диссертации мне повезло присоединиться к большой команде, изучавшей медицинские ошибки в нескольких больницах. Это был отличный способ приобрести исследовательский опыт и сфокусировать на конкретной теме мой общий интерес к тому, как организации могут учиться и добиваться успеха во все более усложняющемся и ускоряющемся мире. Меня давно интересовала мысль о том, что для достижения совершенства можно учиться на собственных ошибках.

В составе команды в мои обязанности входило изучение влияния командной работы на количество медицинских ошибок. В команду входили многочисленные эксперты, в том числе врачи, способные оценить, была ли допущена ошибка, и специально подготовленные медсестры, которые просматривали медицинские карты и беседовали с персоналом, работающим непосредственно с пациентами в двух больницах. Так они получали информацию о количестве ошибок для каждой из команд. По сути, эти специалисты собирали данные о том, что в моем исследовании стало бы зависимой переменной – количество ошибок на уровне команд. Для меня все складывалось очень удачно по крайней мере по двум причинам. Во-первых, у меня отсутствовал медицинский опыт, чтобы самостоятельно выявлять медицинские ошибки. Во-вторых, с точки зрения методов исследования это означало, что мои оценки эффективности команд не будут страдать предубеждением

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

экспериментатора — когнитивным искажением, когда исследователь видит то, что хочет, а не то, что существует в реальности. То есть независимый сбор данных являлся важным преимуществом исследования[7].

Медсестры собирали данные об ошибках в течение шести месяцев. В первый месяц я раздала утвержденный инструмент, называемый опросом диагностики команд, всем сотрудникам изучаемых отделений — врачам, медсестрам и административным работникам. Я немного изменила формулировки, чтобы они были понятны работникам больницы, и добавила несколько новых пунктов, чтобы оценить мнение людей об ошибках. Я также проводила время в отделениях, наблюдая за работой каждой команды.

Начиная исследование, я выдвинула довольно неоригинальную гипотезу, что самые эффективные команды совершают меньше всего ошибок. Конечно, мне пришлось шесть месяцев ждать, пока будут полностью собраны данные о зависимых переменных (количестве ошибок). И здесь история приобрела неожиданный оборот.

Во-первых, хорошая новость (во всяком случае, с точки зрения исследователя) — данные были неоднородными! Процент ошибок в командах резко отличался: разница в количестве человеческих ошибок на тысячу пациенто-дней (стандартная единица измерений) — показатель, который я искренне считала важным критерием оценки деятельности — в лучших и худших отделениях была десятикратной. Например, о неправильной дозировке лекарств в одной палате могли сообщать каждые три недели, а в другой — через день. Данные опроса команд также демонстрировали значительные расхождения. Некоторые команды были гораздо сильнее, чем другие: их члены чаще сообщали о взаимном уважении, сотрудничестве, уверенности в способности обеспечить отличные результаты и так далее.

Когда все данные об ошибках и результаты опросов были собраны, поначалу я была взволнована. Проведя статистический анализ, я немедленно обнаружила значительную корреляцию между независимо собранными данными об ошибках и оценками эффективности команд с помощью опроса. Но затем я пригляделась внимательнее и поняла, что здесь что-то не так. Направление корреляции было прямо противоположно спрогнозированному мною. Более эффективные команды делали *больше*, а не меньше ошибок, чем менее сильные. Хуже того, корреляция была статистически значимой. Я задумалась, как сообщить своему научному руководителю плохую новость. Это была проблема.

Нет, скорее загадка.

Неужели лучшие команды *действительно* совершали больше ошибок? Я подумала о том, что врачам и медсестрам необходимо общение, чтобы обеспечивать безопасное, безошибочное лечение. Они должны были просить о помощи, перепроверять друг друга, чтобы быть уверенными, что в этой сложной и персонализированной рабочей среде пациенты получали лучшее лечение. Я знала, что для качественного лечения медики должны

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

были эффективно работать в команде. Просто не укладывалось в голове, что хорошая командная работа вела к росту ошибок. На какой-то момент я задумалась, что, может быть, со временем лучшие команды становятся слишком уверенными в себе и начинают работать небрежно. Это объяснило бы странные результаты. Но почему *еще* лучшие команды могли допускать больше ошибок?

И тут меня осенило. Что, если лучшие команды работают в атмосфере открытости, которая позволяет легче сообщать об ошибках и обсуждать их? Хорошие команды, внезапно подумала я, не *совершают* больше ошибок, они *сообщают* о них. Но это предположение еще нужно было доказать.

Я решила пригласить помощника, который бы тщательно и непредвзято изучил эти команды на местах. Он не знал, какие отделения допускали больше ошибок или какие команды набрали больше баллов в опросе. Он даже не знал о моей новой гипотезе. Если выражаться языком исследований, он работал «вслепую» в отношении как гипотезы, так и собранных до этого данных[8].

Вот, что он обнаружил. С помощью молчаливого наблюдения и бесед в свободной форме обо всех аспектах рабочей среды выяснилось, что команды значительно отличались тем, чувствовали ли люди, что могут говорить об ошибках. Все эти отличия почти идеально коррелировали с выявленным количеством ошибок. Короче говоря, люди в лучших командах (в соответствии с результатами опроса, неизвестными моему помощнику) открыто говорили о рисках ошибок, часто пытаясь найти новые пути их предотвращения. Понадобилось еще около двух лет, прежде чем я назвала это отличие в рабочем климате психологической безопасностью. Но случайная находка задала новое плодотворное направление моим исследованиям: выяснить, как климат межличностных отношений может отличаться в группах в других организациях, и имеет ли он значение для обучения и высказывания своего мнения в других отраслях, а не только в здравоохранении.

За годы исследований в компаниях, больницах и даже государственных учреждениях мои аспиранты и я обнаружили, что психологическая безопасность действительно бывает разной и что она имеет значение для прогноза как обучения, так и объективных показателей деятельности. На сегодня исследователи вроде меня провели десятки изысканий, демонстрирующих более высокий уровень обучения, показателей эффективности и даже более низкий уровень смертности как результат психологической безопасности. В главе 2 я расскажу вам о некоторых из них.

Из того начального исследования, проводившегося более двух десятков лет назад, я узнала, что психологическая безопасность отличается в разных группах *внутри* одной больницы. С того времени мне удалось получить аналогичные результаты во многих других отраслях. Данные последовательно показывают простой, но интересный результат: психологическая безопасность «живет» на уровне группы. Иначе говоря, в организации, где вы

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

работаете, вероятно, в разных группах существуют различные межличностные отношения: в некоторых, возможно, люди с легкостью высказывают свое мнение и полностью отдаются работе, в других — говорят только в крайних случаях, как, например, в некоторых изученных мною отделениях больницы. Так происходит потому, что психологическую безопасность формируют местные лидеры. Как я подробнее расскажу далее в этой книге, последующие исследования подтвердили мое изначальное случайное открытие.

СТОЯ НА ПЛЕЧАХ ГИГАНТА

Пусть я столкнулась с психологической безопасностью случайно, но изучение ее важности относится еще к началу 1960-х гг., когда проводилось исследование организационных изменений. Профессора MIT Эдгар Шейн и Уоррен Беннис писали в своей книге 1965 г., что психологическая безопасность помогает людям справиться с неопределенностью и тревожностью при изменениях в организации[9]. Позже Шейн отмечал, что психологическая безопасность необходима людям для преодоления защитной реакции и «тревожности обучения», с которыми они сталкиваются на работе, особенно когда что-то идет не так, как они надеялись или ожидали[10]. Психологическая безопасность, доказывал он, позволяет людям сосредоточиться на достижении общих целей, а не самозащите.

Позже фундаментальный труд профессора Бостонского университета Уильяма Кана 1990 г. продемонстрировал, как психологическая безопасность способствует вовлеченности сотрудников в процесс работы[11]. Опираясь на обширные данные изучения работы летнего лагеря и архитектурной фирмы, Кан изучил условия, в которых люди вовлекаются в работу и самовыражаются, а не отстраняются и защищаются. Имеет значение как содержательность, так и психологическая безопасность. Но далее Кан отмечал, что люди скорее верят в собственную презумпцию невиновности — прекрасный критерий психологической безопасности, — когда испытывают на работе доверие и уважение.

Далее в своей диссертации я представила и проверила идею, что психологическая безопасность является феноменом группового уровня[12]. Опираясь на неожиданные идеи, которые мне удалось почерпнуть во время изучения ошибок в больнице, я проанализировала работу 51 команды производственной компании на Среднем Западе, на этот раз целенаправленно оценивая психологическую безопасность. Это исследование, опубликованное в 1999 г. в одном из ведущих научных журналов и позже оказавшее влияние на знаменитый «Проект Аристотель» компании Google (о котором пойдет речь в главе 2), показало, что психологическая безопасность

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

значительно отличается в разных командах одной компании и что она способствует обучению и росту производительности команд[13].

Из этого труда можно сделать следующий основной вывод: психологическая безопасность является не различием в чертах характера, а свойством места работы, которое лидеры могут и должны помогать создавать. Если говорить более конкретно, во всех организациях, что я изучала с тех пор, даже в известных своей сильной корпоративной культурой, психологическая безопасность значительно отличалась в разных группах. Она не была и результатом дружеского расположения или взаимопонимания в группе. Ясно было то, что некоторые лидеры групп смогли эффективно создать условия для психологической безопасности, а другие – нет. Это относится и к отделениям больницы, и к командам на заводе, и к отделениям розничных банков, и к ресторанам одной сети.

Результаты исследований для диссертации укрепили во мне уверенность, что все мы подвержены на работе незаметным межличностным рискам, которые можно снизить. Явно или нет, но на работе нас оценивают. В формальном смысле оценка вашей работы входит в обязанности кого-то, занимающего более высокое положение в иерархии. Но неформально коллеги и подчиненные все время оценивают вас. Вы постоянно рискуете своим имиджем. В любой момент нас могут счесть безграмотными, некомпетентными, навязчивыми или недоброжелательными, если мы будем задавать вопросы, признавать ошибки, предлагать идеи или критиковать планы. Нежелание брать на себя эти небольшие, незначительные риски может разрушать ценность (и, как вы выясните из глав 3 и 4, так часто и происходит). Но это можно преодолеть. Страх межличностных рисков не должен наносить ущерб людям. Можно создать такую среду, как показана в главах 5 и 6, где люди больше боятся подвести клиента, чем плохо выглядеть перед коллегами.

ПОЧЕМУ СТРАХ — НЕЭФФЕКТИВНЫЙ МОТИВАТОР

Возможно, когда-то страх мотивировал рабочих конвейера на заводе или работников на ферме – там вознаграждалась индивидуальная скорость и точность при выполнении повторяющихся задач. Большинству из нас встречалась и запомнилась фигура начальника-злодея, который управляет с помощью страха. В поп-культуре этот стереотип преувеличили и сделали комическим, как, например, в мультфильме студии Pixar «Рататуй», где крысенок Реми должен сначала справиться с шеф-поваром – тираном, главенствующим на кухне, если хочет осуществить свою мечту и самому стать поваром.

Хуже того, многие менеджеры, сознательно или нет, по-прежнему верят в силу мотивации страхом. Они считают, что люди, которые боятся (начальства или последствий недостаточно высоких результатов), будут

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

работать лучше во избежание неприятных последствий, и все будет хорошо. Такой подход имеет смысл, если работа простая и шанс столкнуться с проблемами или идеями для улучшения невелик. Но на работе, где для успеха требуется обучение или сотрудничество, страх не является эффективным мотиватором.

Исследования мозга в деталях доказали, что страх препятствует обучению и сотрудничеству. Ученый-бихевиорист начала XX в. Иван Павлов, в чьей лаборатории жили десятки собак, обнаружил, что их способность к изучению поведенческих задач снизилась после того, как они были напуганы во время наводнения в Ленинграде в 1924 г. Сотрудники лаборатории, которые вплавь спасали животных, рассказывали, что вода заполнила клетки настолько, что над водой были видны одни носы[14]. С тех пор нейробиологи обнаружили, что страх активизирует миндалевидное тело — часть мозга, отвечающую за выявление угроз. Если вы замечали, что у вас громко стучит сердце и потеют ладони перед важной презентацией, — это автоматически реагирует миндалевидное тело.

Страх препятствует обучению. Исследования в области нейробиологии показывают, что он поглощает психологические ресурсы, отвлекая их от частей мозга, которые управляют рабочей памятью и обработкой новой информации. Он мешает аналитическому мышлению, появлению творческих идей и решению задач[15]. Вот почему людям тяжело демонстрировать лучшие результаты, когда они боятся. В результате то, насколько человек чувствует себя психологически безопасно, формирует его предрасположенность к поведению, способствующему обучению, например, обмену информацией, обращению за помощью или экспериментам. Психологическая безопасность также влияет на уровень удовлетворенности сотрудников работой. Иерархия (или, если говорить более конкретно, страх, создаваемый ею при отсутствии должного управления) уменьшает психологическую безопасность. Согласно исследованиям, члены команды, имеющие более низкий статус, обычно ощущают себя менее безопасно, чем те, чей статус выше. Исследования также показывают, что мы постоянно оцениваем наш статус относительно других, следя за тем, как мы смотримся на их фоне — опять-таки в основном подсознательно. Кроме того, те, кто находится ниже на иерархической лестнице, испытывают стресс в присутствии тех, кто стоит выше[16].

Психологическая безопасность характеризуется убежденностью, что межличностные риски, такие как просьба о помощи или признание неудачи, не будут иметь ни формальных, ни неформальных последствий в виде наказания. В психологически безопасной среде люди считают, что, если совершат ошибку или попросят о помощи, другие не будут реагировать негативно. Наоборот, им позволена и даже ожидается откровенность. Психологическая безопасность существует, когда люди чувствуют, что у них на работе царит атмосфера, в которой они могут высказывать свое

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

мнение, предлагать идеи и задавать вопросы, не боясь понести наказание или попасть в неловкую ситуацию. Как у вас на работе относятся к новым идеям: приветствуют и используют? Или критикуют и высмеивают? Что сделают ваши коллеги в ответ на точку зрения, отличную от их: поставят в неловкое положение или накажут? Начнут думать о вас хуже, если вы признаетесь, что чего-то не понимаете?

ЧЕМ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

По мере того как все больше консультантов, менеджеров и других исследователей организационной жизни начинают говорить о психологической безопасности, растет риск неправильного понимания смысла этого понятия. Ниже вы найдете несколько распространенных примеров неверного толкования психологической безопасности и разъяснения к ним.

Психологическая безопасность не имеет отношения к любезности

Работа в психологически безопасной среде не означает, что люди всегда соглашаются друг с другом из любезности. Они не всегда хвалят или поддерживают ваши предложения. В действительности все скорее наоборот. Смысл психологической безопасности в откровенности, возможности продуктивно не соглашаться друг с другом и свободно обмениваться идеями. Излишне говорить, что эти возможности совершенно необходимы для обучения и инноваций. Конфликты неизбежны на любой работе. Психологическая безопасность позволяет людям, находящимся по разные стороны конфликта, откровенно говорить о том, что их беспокоит.

Во многих компаниях, где я выступала в роли консультанта или проводила исследования, я слышала разные варианты одной жалобы: «У нас проблема с любезностью». И далее описывали распространенную ситуацию, когда люди стараются быть «вежливыми» на собрании, но не соглашаются друг с другом в приватных беседах в коридорах и не выполняют то, о чем договорились на собрании. Короче говоря, любезность не является синонимом психологической безопасности. Аналогично психологическая безопасность не подразумевает простоты или комфорта. Наоборот, ее суть заключается в откровенности и готовности вступать в продуктивный конфликт, чтобы изучить различные точки зрения.

Психологическая безопасность не связана с личностным фактором

Некоторые считают психологическую безопасность синонимом экстраверсии. Возможно, они думают, что люди молчат на работе из застенчивости

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

или отсутствия уверенности или просто предпочитают держать свое мнение при себе. Однако исследования показывают, что психологическая безопасность на работе не коррелирует с интроверсией и экстраверсией[17], так как она относится к рабочему климату, который влияет на людей с разными чертами характера приблизительно одинаково. В психологически безопасном климате люди предлагают идеи и озвучивают сомнения независимо от склонности к интроверсии или экстраверсии.

Психологическая безопасность не является синонимом доверия

У доверия и психологической безопасности много общего, однако они не являются взаимозаменяемыми понятиями. Основное различие заключается в том, что психологическая безопасность ощущается на групповом уровне. Люди, работающие вместе, как правило, имеют схожее мнение о том, является ли климат психологически безопасным. С другой стороны, доверие относится к взаимодействию двух людей или сторон; оно существует в мыслях и распространяется на конкретного человека или организацию. Например, одному человеку вы доверяете, а другому – нет. Или другая иллюстрация доверия в организации: вы можете доверять конкретной компании, зная о ее высоких стандартах.

Кроме того, психологическая безопасность относится к непосредственному опыту в настоящем. Если доверие подразумевает, что вы можете рассчитывать на человека или организацию, что они выполнят обещанное в какой-либо момент будущего, то психологическая безопасность распространяется на результаты немедленного межличностного общения. Например, когда Кристина не спросила врача о лекарстве, которое, на ее взгляд, следовало назначить, она волновалась о немедленных последствиях своего вопроса – риске, что ее отругают или унизят. Доверием в данном примере можно считать убеждение Кристины, что врач знает, что лучше для пациента, и сделает все, что нужно. Эту разницу можно объяснить и по-другому: в случае доверия презумпция невиновности относится к другим, а в случае психологической безопасности – к вам, например, когда вы попросили о помощи или признали ошибку.

Психологическая безопасность не требует снижения стандартов эффективности

Психологически безопасная среда не означает, что от людей не требуется следовать высоким стандартам или выполнять работу в срок. И дело не в том, чтобы чувствовать себя на работе «комфортно». Это особенно важно понимать, потому что многие менеджеры считают привлекательной возможность сообщать об ошибках, просить о помощи и другое проактивное поведение, помогающее организации учиться. В то же время они приравнивают психологическую безопасность к нестрогим стандартам, то есть, как они выражаются, невозможности «призвать людей

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

к ответственности». Это неправильное толкование природы данного феномена. Психологическая безопасность способствует откровенности и открытости и процветает в атмосфере взаимного уважения. Она означает, что люди уверены, что могут — и должны — быть откровенными на работе. В действительности психологическая безопасность способствует постановке амбициозных целей и их совместному достижению. Психологическая безопасность создает условия для более честной, требующей решения проблем и сотрудничества и, следовательно, более эффективной рабочей среды. Как будет сказано в главе 2, исследователи со всего мира пришли к выводу, что психологическая безопасность способствует повышению эффективности в самых разнообразных рабочих условиях и отраслях. Вкратце, как показано на рис. 1.1, психологическая безопасность и стандарты эффективности являются двумя отдельными, но в равной степени важными факторами, каждый из которых влияет на производительность команды и организации в сложной взаимозависимой среде.

Когда и психологическая безопасность, и стандарты эффективности являются низкими (нижний левый угол), работа становится «зоной апатии». Люди ходят на работу, но мысленно находятся в другом месте. Они постоянно выбирают самозащиту, а не усилие. Дополнительные усилия тратятся скорее на социальные сети или на то, чтобы испортить друг другу жизнь.

На работе с высокой психологической безопасностью, но низкими стандартами эффективности (верхний левый угол) люди, как правило, с удовольствием работают друг с другом: они общаются открыто и по-товарищески, но работа не ставит перед ними сложных задач. Давайте назовем это «зоной комфорта». Сегодня все меньше организаций относятся к данному сектору, и это хорошо. Когда сотрудникам комфортно быть собой, но у них нет убедительной причины брать на себя более сложные задачи, в такой организации не будет ни обучения или инноваций, ни вовлеченности или достижений.

Но больше всего меня беспокоит не зона комфорта и не зона апатии. Мне не дает покоя нижний правый сектор. Когда стандарты эффективности находятся на высоком уровне, а психологической безопасности — на низком, что на сегодня является довольно распространенной ситуацией,

	Низкие стандарты	**Высокие стандарты**
Высокая психологическая безопасность	Зона комфорта	Зона обучения и высокой эффективности
Низкая психологическая безопасность	Зона апатии	Зона тревожности

Рис. 1.1. Психологическая безопасность и стандарты эффективности[18]

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/

сотрудники боятся высказывать свое мнение, и страдает как качество работы, так и безопасность на рабочем месте. В главах 3 и 4 вам встретится множество подобных примеров. Менеджеры этих организаций, к сожалению, путают высокие стандарты с хорошим менеджментом. Высокие стандарты в условиях неопределенности или взаимозависимости (или и того и другого) в сочетании с отсутствием психологической безопасности являются рецептом неоптимальной эффективности. А иногда, как вы увидите из следующих глав, это прямой путь к катастрофе. Я назвала эту ситуацию «зоной тревожности». Я имею в виду не тревожность в связи с возможностью добиться сложной цели или в связи с конкурентной деловой средой, а скорее тревожность, относящуюся к межличностным отношениям. Когда у человека есть вопрос или идея, но он не может поделиться ею, уровень удовлетворенности работой резко снижается. И это является серьезным фактором риска в любой компании, оказавшейся в ситуации нестабильности, неопределенности, сложности и неоднозначности, или VUCA— этот акроним появился в Военном колледже армии США и получил широкое распространение в современном деловом мире[19].

И, наконец, когда и стандарты, и психологическая безопасность находятся на высоком уровне (верхний правый угол рис. 1.1), я называю это зоной обучения. Если в работе наблюдается неопределенность, взаимозависимость или и то и другое, это также зона высокой эффективности. Здесь люди сотрудничают, учатся друг у друга и выполняют сложную, инновационную работу. В мире VUCA высокая эффективность достигается, когда люди активно учатся в процессе.

Измерение психологической безопасности

Исследователи и менеджеры имеют в своем распоряжении полезные инструменты для измерения уровня психологической безопасности, находящиеся в открытых источниках. Опросы определенно являются наиболее популярными из них, и на рис. 1.2 представлено семь пунктов опроса из моей диссертации, широко применяемого с тех пор в исследовательском сообществе. Я использую семибалльную шкалу Ликерта (от «полностью согласен» до «полностью несогласен») для получения ответов, но пятибалльная тоже подходит. Обратите внимание, что три из семи пунктов являются положительными, и согласие с ними указывает на более высокую психологическую безопасность, а три — отрицательными (отмечены на рис. 1.2 буквой «П» — противоположное), и несогласие с ними означает более высокую психологическую безопасность. Таким образом, при анализе данных из отрицательных пунктов важно присваивать баллы противоположным образом, то есть 1 следует заменять на 7, а 7 — на 1, 2 — на 6 и т.д.

К счастью, методика измерения психологической безопасности оказалась надежной, несмотря на варьирование как количества, так и формулировок использованных заданий. Говоря «надежной», я подразумеваю,

Полная версия: https://www.alpinabook.ru/catalog/book-608907/