

УДК 65.012.413

ББК 65.242

322

Переводчик *И. Окунькова*  
Редактор *Е. Закомурная*

### Эдмондсон Э.

322 Работа без страха : Как создать в компании психологически безопасную среду для максимальной командной эффективности / Эми Эдмондсон ; Пер. с англ. И. Окунькова. — М. : Интеллектуальная Литература, 2020. — 197 с.

ISBN 5-907274-02-0

Если вы хотите преуспеть в экономике знаний, эта книга станет для вас важным практическим руководством. Сегодня, когда так много зависит от инноваций, творчества, драйва, уже мало просто привлекать лучшие таланты. Нужно создавать в организациях такую среду, в которой межличностный климат не приводит к подавлению, замалчиванию, высмеиванию или запугиванию. Конечно, не каждая идея хороша и иногда возникают глупые вопросы, а инакомыслие может замедлить процесс. Но гораздо хуже, когда люди боятся высказывать хорошие идеи, задавать вопросы или сообщать о проблемах и ошибках. В этой книге Эми Эдмондсон, профессор лидерства и менеджмента в Гарвардской школе бизнеса, приводит множество примеров из практики разных организаций, доказывающих, что психологическая безопасность и продуктивность тесно связаны. А также показывает, как построить в организации культуру, свободную от страха.

УДК 65.012.413

ББК 65.242

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ, для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [mylib@alpina.ru](mailto:mylib@alpina.ru)*

© Copyright © 2019 by John Wiley & Sons, Inc.  
All rights reserved.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Интеллектуальная Литература», 2020.

ISBN 978-5-907274-02-0 (рус.)  
ISBN 9781119477242 (англ.)

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	9
ЧТО НЕОБХОДИМО ДЛЯ ПРОЦВЕТАНИЯ В СЛОЖНОМ, НЕОПРЕДЕЛЕННОМ МИРЕ.....	9
ОТКРЫТИЕ ПО ОШИБКЕ.....	12
ОБЗОР КНИГИ.....	13
ПРИМЕЧАНИЯ.....	16

## **ЧАСТЬ I. СИЛА ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**.....17

<b>ГЛАВА 1. ОСНОВА</b> .....	19
БЕССОЗНАТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА.....	19
ВИДЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИ БЕЗОПАСНОЙ РАБОЧЕЙ СРЕДЫ.....	21
СЛУЧАЙНОЕ ОТКРЫТИЕ.....	23
СТОЯ НА ПЛЕЧАХ ГИГАНТА.....	26
ПОЧЕМУ СТРАХ — НЕЭФФЕКТИВНЫЙ МОТИВАТОР.....	27
ЧЕМ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ.....	29
ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НЕДОСТАТОЧНО.....	33
ОСНОВНЫЕ ИДЕИ.....	34
ПРИМЕЧАНИЯ.....	35

<b>ГЛАВА 2. ДОКУМЕНТАЛЬНОЕ СВИДЕТЕЛЬСТВО</b> .....	37
НЕ БОНУС.....	38
ИССЛЕДОВАНИЕ.....	40
ЭПИДЕМИЯ МОЛЧАНИЯ.....	41
РАБОЧАЯ СРЕДА, ПОДДЕРЖИВАЮЩАЯ ОБУЧЕНИЕ.....	45
ПОЧЕМУ ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ВЛИЯЕТ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ.....	49
СОТРУДНИКИ, ЧУВСТВУЮЩИЕ СЕБЯ В ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, — ВОВЛЕЧЕННЫЕ СОТРУДНИКИ.....	51
ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КАК ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ИНГРЕДИЕНТ.....	52
ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЙ.....	54
ОСНОВНЫЕ ИДЕИ.....	55
ПРИМЕЧАНИЯ.....	55

## **ЧАСТЬ II. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ НА РАБОТЕ**.....59

<b>ГЛАВА 3. ПРЕДОТВРАТИМАЯ НЕУДАЧА</b> .....	61
СТРОГИЕ СТАНДАРТЫ .....	62
ЗАВЫШЕНИЕ ЗАВЫШЕННЫХ ЦЕЛЕЙ .....	67
БОЯЗНЬ ПРАВДЫ .....	69
КТО РЕГУЛИРУЕТ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РЕГУЛИРУЮЩИХ ОРГАНОВ? .....	72
ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ПРЕДОТВРАТИМОЙ НЕУДАЧИ .....	74
ПРИМЕНЕНИЕ ГИБКОГО ПОДХОДА К СТРАТЕГИИ .....	75
ОСНОВНЫЕ ИДЕИ .....	76
ПРИМЕЧАНИЯ .....	77
<b>ГЛАВА 4. ОПАСНОЕ МОЛЧАНИЕ</b> .....	81
МОЛЧАТЬ НЕЛЬЗЯ ГОВОРИТЬ .....	81
ЧТО НЕ БЫЛО СКАЗАНО .....	83
ЧРЕЗМЕРНОЕ ДОВЕРИЕ К АВТОРИТЕТУ .....	85
КУЛЬТУРА МОЛЧАНИЯ .....	88
МОЛЧАНИЕ В ШУМНЫЙ ВЕК СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА .....	93
ОСНОВНЫЕ ИДЕИ .....	96
ПРИМЕЧАНИЯ .....	97
<b>ГЛАВА 5. РАБОТА БЕЗ СТРАХА</b> .....	101
ИСТИННАЯ ОТКРОВЕННОСТЬ .....	102
ПРЕДЕЛЬНАЯ ОТКРОВЕННОСТЬ .....	106
БУДЬТЕ ТЕМ, КТО НЕ ЗНАЕТ .....	109
ЗАБОТА О СОТРУДНИКАХ .....	114
РАССКАЗЫВАЕТ ЧАПМАН: .....	116
ЧЕМУ УЧИТ ПСИХОЛОГИЧЕСКИ БЕЗОПАСНАЯ РАБОЧАЯ СРЕДА .....	117
ОСНОВНЫЕ ИДЕИ .....	117
ПРИМЕЧАНИЯ .....	118
<b>ГЛАВА 6. ЖИВЫ И ЗДОРОВЫ</b> .....	121
ГОВОРИТЕ СВОИМИ СЛОВАМИ .....	121
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРЕДАЛ», — ОТВЕТИЛ СКАЙЛЗ .....	122
ОДИН ЗА ВСЕХ И ВСЕ ЗА ОДНОГО .....	125
ПОГОВОРИМ О БЕЗОПАСНОСТИ РАБОЧИХ .....	128
ПРОЗРАЧНОСТЬ НА БЕЛОЙ ДОСКЕ .....	132
ДАТЬ СВОБОДУ ТАЛАНТАМ .....	135
ОСНОВНЫЕ ИДЕИ .....	135
ПРИМЕЧАНИЯ .....	135

<b>ЧАСТЬ III. СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ БЕЗ СТРАХА</b> .....	139
<b>ГЛАВА 7. РЕАЛИЗАЦИЯ НА ПРАКТИКЕ</b> .....	141
НАБОР ИНСТРУМЕНТОВ ЛИДЕРА .....	141
КАК СОЗДАТЬ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ .....	146
КАК ПРИГЛАСИТЬ К УЧАСТИЮ, ЧТОБЫ ЛЮДИ ОТВЕТИЛИ .....	152
КАК ЭФФЕКТИВНО РЕАГИРОВАТЬ НА МНЕНИЕ — НЕЗАВИСИМО ОТ ЕГО ЦЕННОСТИ .....	157
САМООЦЕНКА ЛИДЕРА .....	163
ОСНОВНЫЕ ИДЕИ .....	165
ПРИМЕЧАНИЯ .....	165
<b>ГЛАВА 8. ЧТО ДАЛЬШЕ?</b> .....	169
ПОСТОЯННОЕ ОБНОВЛЕНИЕ .....	169
ВЗВЕШЕННОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ .....	171
СЛУШАЯ ЗВУКИ ТИШИНЫ .....	172
КОГДА ШУТКИ НЕУМЕСТНЫ .....	173
ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ О ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ .....	175
ИНАЧЕ ГОВОРЯ, ЭТО ВОЗМОЖНО .....	185
ЛАВИРУЯ ПРОТИВ ВЕТРА .....	186
ПРИМЕЧАНИЯ .....	187
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ. ВАРИАНТЫ ОЦЕНОК ОПРОСА, ИЛЛЮСТРИРУЮЩИЕ НАДЕЖНОСТЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ</b> .....	191
<b>БЛАГОДАРНОСТИ</b> .....	193
<b>ОБ АВТОРЕ</b> .....	194