

商戰管理CXO學院

CXO Leadership and Management Program

與菁英為伍，與名師共學，賦能給具有創見的未來領袖

心理安全感的力量

(The Fearless Organization)

艾美·艾德蒙森 (Amy C. Edmondson) :

別讓沉默扼殺了你和團隊的未來

許景僚

113/06/27



目錄

第一篇：心理安全感之必要

第二篇：職場上的心理安全感

第三篇：打造一個無所畏懼的組織

個人心得篇：實際應用案例

作者寫此書的意義

1. 這是專為領導者和團隊而寫的書，針對如何在團隊中建立心理安全感，提供循序漸進的操作框架，並以實例說明自由表達、充分參與的文化如何實現
2. 隨著人工智能的發展，工作將更集中在需要創意的地方，建構有心理安全感的職場文化能為企業帶來兩大優勢：
 - 1) 心理安全感能釋放個人和集體才能：
接納多元，鼓勵包容性，建立歸屬感，成員才能主動地、安心地貢獻想法
 - 2) 心理安全感是成功團隊的重要特徵：
哈佛大學研究指出，心理安全程度較高的組織在指標上的表現都更好
3. 在組織中建立心理安全感的具體做法：
 - 1) 建立可以自由分享意見和感受的氛圍
 - 2) 鼓勵提問
 - 3) 對壞消息做出適當反應，而非斥責和批評

其他人的推薦序

1.黃男州(玉山銀行董事長)-釋放組織潛能的關鍵鑰匙

組織最大的挑戰，往往不是在市場上，而是在組織內。

第一，健康的組織具有自我學習的能力，會愈來愈聰明，團隊成員也在這樣的過程中不斷進步成長，這是團隊間彼此信任的溫度計。

第二，團隊裡面可以有不同的意見，甚至根據這些意見形成深度的辯論。

第三，經過充分的討論後，一旦達決議，所有人都要做出承諾，按照結論來執行。

最後，輸贏成敗由團隊共同承擔。

其他人的推薦序

2.政大蕭瑞麟教授--企業之所以沉淪，並不因受制外在的挑戰，而是無法即時現錯誤，並由錯誤中學習而改正。

艾德蒙森指出創新的成與敗並不取決於這些外在條件，而更在於內心的健康狀態。
組織問題：

從”國王的新衣”——富國銀行詐騙案——職棒台鋼雄鷹隊洪一中地下室停車場事件

道德與勇氣：

問題出現徵兆時，立即處理，便可以省下大量的處理成本。

無法正視問題的結果，可能導致讓腐敗形成惡性循環而尾大不掉，最終造成社會暴動或革命時，反而需付出更大的社會成本,甚至牲寶貴生命。

組織最大的挑戰，往往不是在市场上，而是在組織內。

4

開始導讀前

這本書你如何閱讀？

第一篇：心理安全感之必要

Chap1. 打穩地基

心理安全感是五大關鍵動力中最重要的一項

Chap2. 文獻告訴我們的事

身為領導者，最大的恐懼來自於別人不跟你說實話





第一篇：心理安全感之必要

一、職場心理安全的4個階段：定義包容與創新之路

1. 包容安全

包容安全滿足個人連接和歸屬的基本需求。

此階段，員工覺得做自己很安全，並且會被接受，包括他的獨特性。

2. 學習者安全

學習者安全滿足了學習和成長的需要。

此階段，員工在學習過程中提問、給予和接受回饋、嘗試和犯錯來進行交流是安全的。

3. 貢獻者安全

貢獻者安全滿足了做出改變的需要。

員工會覺得可以放心地運用他們的技能和能力做出有意義的貢獻。

4. 挑戰者安全

挑戰者安全滿足了讓事情變得更好的需要。

第二篇：職場上的心理安全感

Chap3. 可避免的失敗

在確定老闆的想法之前，我不想告訴你

Chap4. 危險的沉默

做過而後悔，可以隨著時間沖淡；沒做，才令人遺憾

Chap5. 無所畏懼的工作場所

足以讓我們恐懼的，唯有恐懼本身

Chap6. 安然無恙

一個人應該害怕的不是死亡，而是從來沒有好好活著



第二篇：職場上的心理安全感

一、五種幫助領導者建立一個心理安全的工作場所方法

1. 明確地把心理安全放在組織價值的首要目標：

將心理安全的價值與組織創新、團隊參與和組織包容等更高目標聯繫起來。
並在工作過程中展現四大安全階段的行為與同理心。

2. 讓每個員工都能暢所欲言：

當有員工提起足夠的勇氣說出挑戰現狀的話時，要保持開放、富有同理心。
擁有教練文化的組織更有可能擁有敢於說出真相的團隊成員。

3. 建立團隊在面對失敗的規範：

鼓勵從失敗和失望中學習，公開分享你從錯誤中獲得的經驗。
這樣做將有助於鼓勵創新，而不是破壞創新。

4. 為新想法（甚至是瘋狂的想法）創造空間：

學習如何接受新想法，在你的團隊中培養更創新的心態。

5. 正確看待衝突：

不應把衝突視為是一種競爭與輸贏，衝突其實是兩個不同的意見在激盪的過程中，理出更好的方式來解決問題。



第三篇：打造一個無所畏懼的組織

Chap7. 實現目標

從一個人的回答可以判斷他是否聰明；
從一個人的問題可以判斷他是否明智

Chap8. 下一步？

學習的最大敵人就是自以為是



第三篇：打造一個無所畏懼的組織

一、如何檢視組織裡是否有心理安全感??(每題最低1分；最高5分)

- 1.如果在團隊犯了錯，通常不會對你不利。
- 2.團隊成員能提出問題，即使是棘手的議題。
- 3.團隊裡的人可以接受別人的與眾不同。
- 4.在這個團隊當中冒險是安全的。
- 5.我隨時可以向團隊的成員尋求幫助。
- 6.團隊中沒有人會故意貶低我的努力。
- 7.與團隊成員一起工作的獨特技能與才華會得到重視並且充分發揮。



第三篇：打造一個無所畏懼的組織

二、如何為心理安全感打造有利條件？

領導者建構心理安全感的工具：

類目	創造有利條件	邀請參與	有效回應
領導任務	<p>替工作建構框架</p> <ul style="list-style-type: none">針對失敗、不確定及相互依賴性設定期望，藉以明確指出表達意見的必要性。 <p>強調目的</p> <ul style="list-style-type: none">分辨什麼事處於緊要關頭，為什麼此事很重要，以及對誰有影響	<p>謙卑面對情境</p> <ul style="list-style-type: none">承認知識差距 <p>進行諮詢</p> <ul style="list-style-type: none">問一個好問題模擬密切聆聽 <p>設定結構和流程</p> <ul style="list-style-type: none">創造討論的指導方針	<p>表示讚賞</p> <ul style="list-style-type: none">聆聽認同與感謝 <p>替失敗去除污名化</p> <ul style="list-style-type: none">向前看提供協助討論、思考，以及針對接下來的步驟集思廣益制裁明顯的違規
達成目標	建立共享的期望與意義	有信心表達意見是受到歡迎的	朝向持續不斷的學習



第三篇：打造一個無所畏懼的組織

三、如何建構建構老闆的角色？

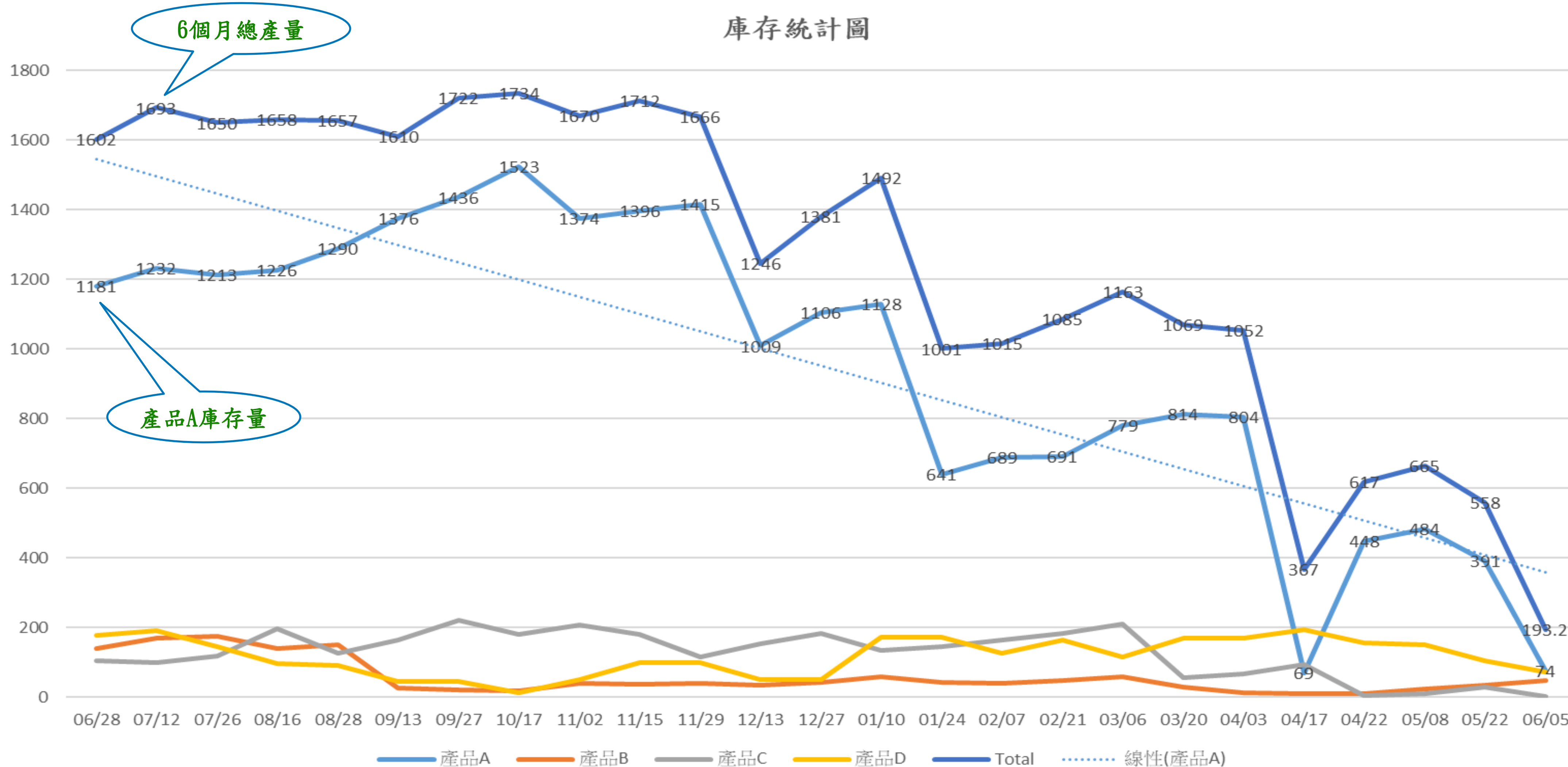
	預設框架	重新建構框架
老闆	<ul style="list-style-type: none">■ 已有答案■ 評估他人的績效表現■ 下命令	<ul style="list-style-type: none">■ 設定方向■ 廣邀建議做為釐清與改進■ 創造持續學習的條件以達卓越
其他者	必須聽命行事的下屬	具備關鍵知識與見解的貢獻者



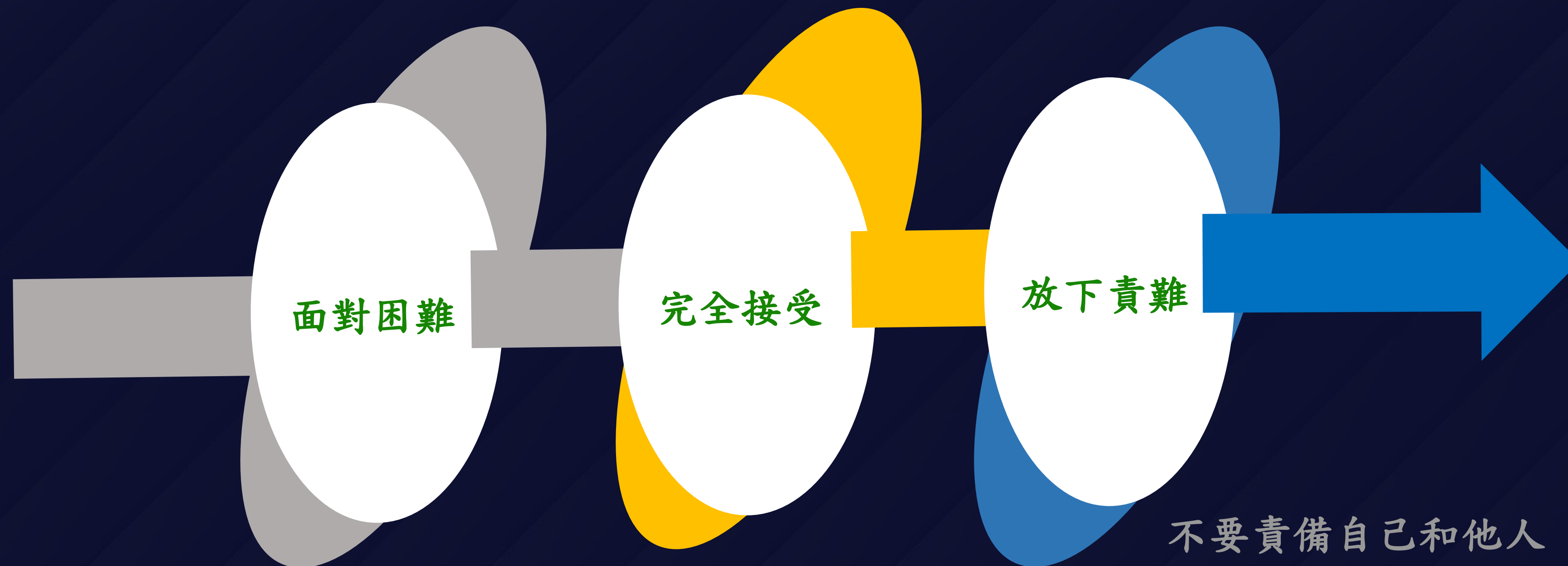
個人心得篇:實際應用案例

情境:試想一個你現在面臨的困境，產品A/B/C/D月產出合計約250單位，庫存量已達1600單位時，你的處理對策是？

庫存統計圖



你現在面臨的困境，可用以下三步驟來應對：



直接面對、毫無逃避

- 讓自己看到並感受困境所伴隨的痛苦。
- 接受需要勇氣，正念練習可以幫得上忙



你現在面臨的困境，用以下三步驟來應對

與同仁討論，藉由團隊成員的積極參與，進行改善：

1. 建立心理安全氛圍：

首先確保銷售團隊能夠在不擔心被指責或處罰的情況下分享他們的看法和疑慮。

2. 分析銷售趨勢：

透過與客戶深度訪談，分析過去銷售數據，找出下滑原因和趨勢，確定哪些需要改進以及如何進行調整。

3. 強調目的和影響：

明確對同仁說明庫存問題的重要性，以及如何影響倉庫周轉和整體擴建工程影響。

4. 設定目標：

與團隊共同設定目標，如：在3-6個月內將庫存降至600噸；透過目標凝聚團隊精神，並提高成員共同努力。

5. 分析庫存管理：

建立庫存動態管理，確保庫存數量和產量間平衡及時調整生產計劃以減少庫存積壓，確保滿足客戶需求。

6. 優化銷售策略：

評估銷售策略，除調整定價外、積極開發不同市場、開發不同產品應用，達到提高銷售量，降低庫存。

7. 勵員工參與：

透過員工集體討論後，結合各自熟悉市場與客戶，逐步分工落實各項開發措施，提高銷售量，降低庫存。

個人心得篇：相互交流

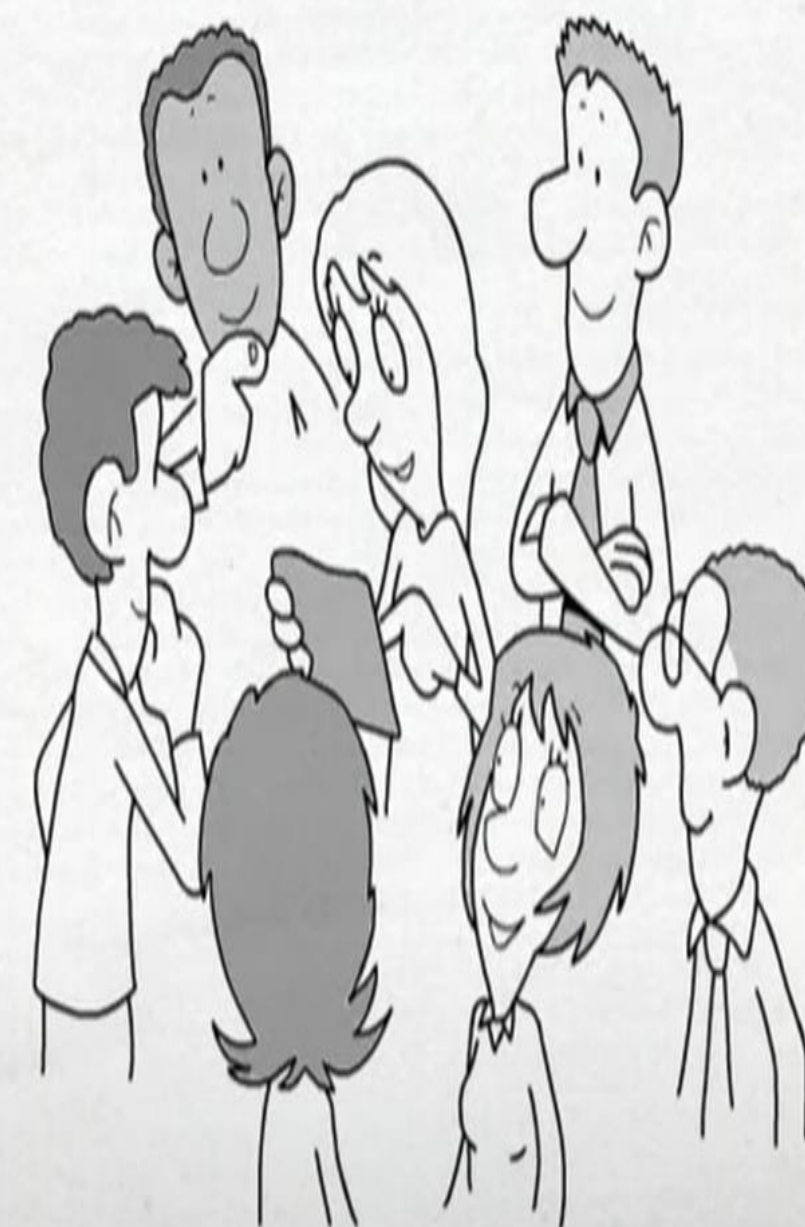
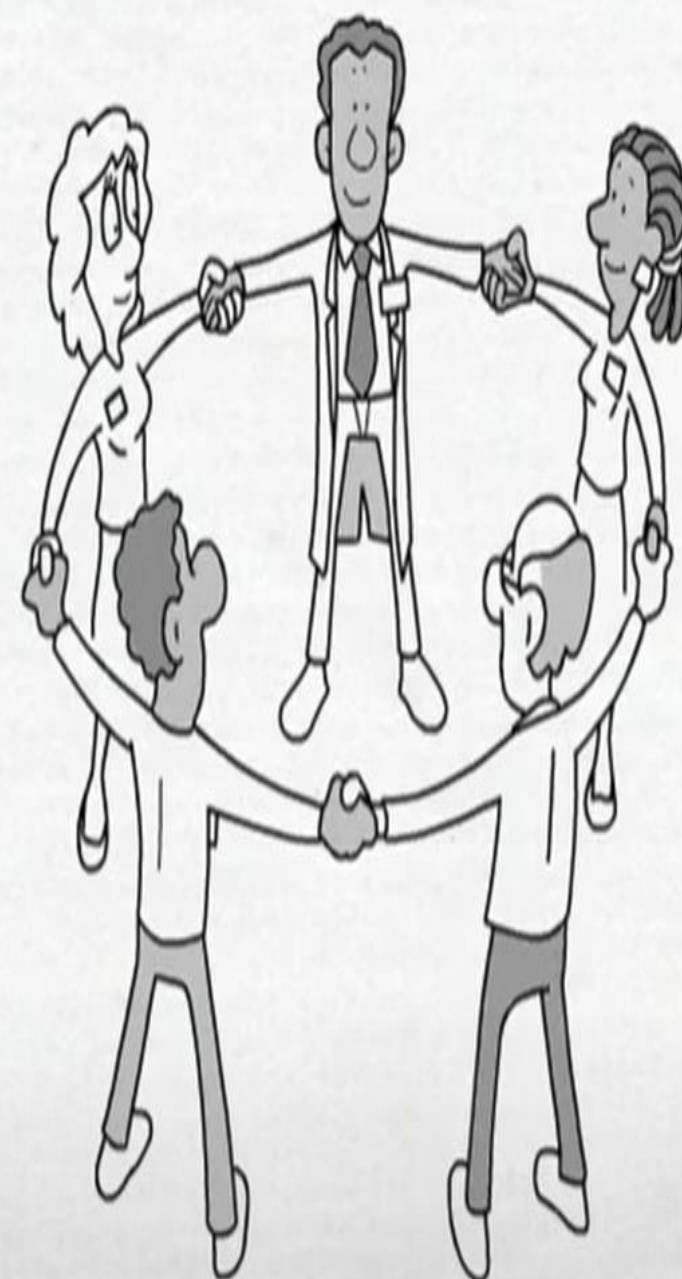
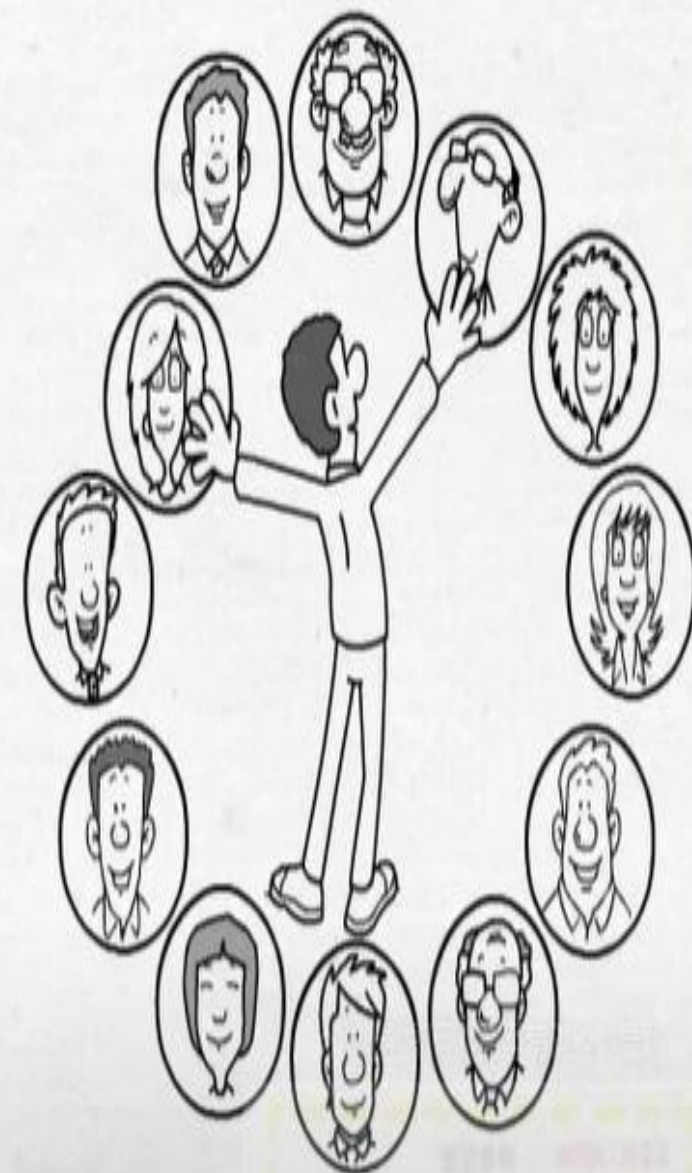
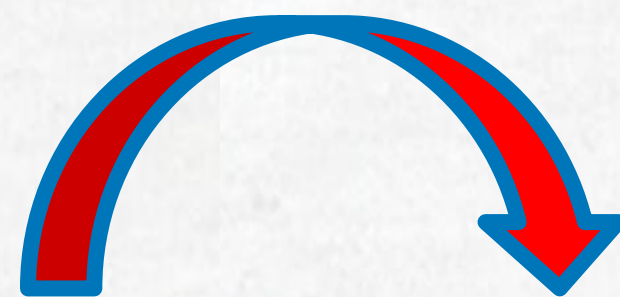


Q&A

- 有些領導人可能會認為，強調心理安全感，是不是代表必須降低工作標準，你的看法呢？
- 有傲慢獨裁者所經營的成功公司，是否就無需建構具上心理安全感的職場？
- 對無法改變或不願改變的人，有何建議？
- 你我都能學習當一個有心理安全的領導者嗎？

個人心得篇：作者理念

心理安全感



不必擔心因為自己的意見，而受到懲罰的心理狀態！

信任與合作

願意分享

解決問題的能力

個人心得篇：作者理念

