

報告人：
天下雜誌出版總編輯／吳韻儀

有不同的意見，
你會有話直說嗎？

你詢問大家的意見，
有人有話直說嗎？



今天的工作，不一樣了.....

幾乎每一件我們認為**有價值的事物**，
都是透過**相互依存的決策與行動**
而得的產物

知識密集
沒有人能知道、掌握全部的需求
在不斷變化的狀態中合作
持續學習，不見得有標準答案



時代不一樣了，但是工作的文化.....

工業時代	知識時代
標準化	創新開創
勞力，重複性的工作	知識、經驗、想法，解決問題
確實執行明確最佳方案	協作、解決陌生問題
速度與準確度決定獎懲	迭代與快速學習決定表現



所以，**放心自在的表達、分享**
是今天工作順利、團隊績效的必要條件
但是，有多少時候，
我們敢開口分享
我們願意說出真實的意見？



我們為什麼就是不說？

- 一、如果你在團隊裡犯了一個錯誤，這通常會對你造成不利。(R)
- 二、團隊成員能夠提出問題，即使是棘手的議題。
- 三、團隊裡的人有時會拒絕接受別人的與眾不同。(R)
- 四、在這個團隊中冒險是安全的。
- 五、很難向這個團隊的其他成員尋求幫助。(R)
- 六、團隊中沒有人會故意做出貶低我的努力的舉動。
- 七、與團隊成員一起工作，我的獨特技能與才華可以得到重視，並且充分發揮。





艾德蒙森 Amy Edmondson

Thinkers50全球管理思想家排行榜Top1

哈佛商學院 Novartis Professor of Leadership and Management

1990年代中開始研究團隊合作與犯錯

發現成員的心理安全感對組織管理成效至關重要，
橫跨商業、醫療、教育等

心理安全感一躍成為現代管理學研究的焦點。

恐懼，限制了有效思考與行動

21世紀，任何組織，都無法成熟恐懼文化的後果！

圖表 1.1 心理安全感與績效標準的關聯¹⁸

	低標準	高標準
高度心理安全感	舒適區	學習 & 高績效區
低度心理安全感	冷漠區	焦慮區



什麼是心理安全感？

是一種**人際風險**的評估

自在表達自我、安心做自己的氛圍

自在說出顧慮與錯誤

感到不確定，**隨時可以提出疑問**

不擔心因為說了而會尷尬、甚至被批評、懲罰

不論是正式的，還是檯面下的

當團隊同事**相互信任與彼此尊重**，自己覺得**可以坦承**，
就是有**心理安全感**



大家沒辦法有話直說？

我們不說，因為.....

有風險啊，主管推動的計畫，說了不同意見會冒犯他。
如果我提出的想法還不夠成熟，不好吧。
我要質疑別人的構想，要有具體的證據吧。
如果有更高層的人在場，主管會覺得我是越級報告！
我應該私下跟主管反應，才不會像是要扯後腿。



圖表 2.4 在建言與沉默的計算中，沉默為何勝出？

	誰能得到好處？	好處何時出現？	好處的明確性
建言	組織和／或 他的客戶	過些時間以後	低
沉默	自己	即刻	高



保持沈默的原因.....

害怕被另眼看待
害怕被貼上標籤
害怕成為犧牲品
害怕破壞工作關係

大家沈默的結果.....

團隊失去洞察力
失去學習機會
演變出變通方法



創造心理安全感的有利條件

- 談論失敗
- 邀請參與
- 有效回應



行動1.正面談論失敗

如何談論失敗，是心理安全感的關鍵指標
除非領導者積極、明確的讓成員在心理上覺得是安全的，
否則大家會自動找避免失敗的途徑
了解失敗有不同的類型，不同的應對方式



強調不確定性：

提醒保持好奇與警覺，從
早期指標汲取資訊

強調相互依賴性：

鼓勵頻繁對話，掌握個人
工作與他人的相互影響

	可避免的失敗	複雜的失敗	智慧型的失敗
定義	因偏離已知過程 而產生不良結果	事件和行動以獨 特、新奇的方式 結合，導致不良 的結果	進入新領域的 新穎嘗試所導 致的不良結果
常見 原因	行為、技巧和注 意力的不足	複雜、變動，以 及新奇因素加諸 於熟悉的情況	不確定性、實 驗性，以及風 險性
術語	流程偏差	系統故障	不成功的試驗
工作 情境	<ul style="list-style-type: none">製造生產線速食店服務業基礎公共事業 與服務	<ul style="list-style-type: none">醫院照護NASA 太空梭計 劃航空母艦核電廠	<ul style="list-style-type: none">藥物開發新產品設計

心理安全感 的力量

別讓沉默扼殺了你和團隊的未來！

Thinker50 全球管理思想大師行營 Top1
艾美·艾德蒙森 Amy C. Edmondson

The Fearless
Organization

好評推薦

吳若州

31位CEO 讚賞

謝國麟

成功大學管理學院

特聘教授兼管理學系系主任



行動2.積極邀請參與

1.保持謙卑

自己不是全知，承認自己錯誤與缺點
大家反而會比較有信心

2.積極主動詢問，抱持「永遠有另一個觀點的態度」
自己不知道答案
幫助別人有焦點的分享他的想法



擴大了解的提問：
我們遺漏了什麼嗎？
我們還能有其他的想法嗎？

深化理解的提問：
什麼原因讓你這樣認為？
可以告訴我個例子嗎？



行動3.主動有效回應

讚賞

無論結果如何，讚賞努力都很重要
績效如果只反應能力、才智，冒險意願小
績效如果反應努力、好策略，渴望嘗試新事物
在不確定的環境中，更要讚賞努力，因為好的過程不見得帶來好的結果



將失敗去污名化

強調失敗是不確定與創新的必然成份，是副產品，
才能強化表達歡迎不同意見
目標是加速學習
鼓勵分享智慧型失敗的經驗



心理安全感的力量

別讓沉默扼殺了你和團隊的未來！

Thinkers50 全球管理思想大師行營 Top1

艾美·艾德蒙森 Amy C. Edmondson

The Fearless Organization

勇敢无畏的组织
如何克服恐惧，激发团队的创造力

好评如潮

袁男州

3.5分(1000条)

豆瓣评分

2020年10月

好评如潮

袁男州

3.5分(1000条)

豆瓣评分

2020年10月

	可避免的失敗	複雜的失敗	智慧型失敗
有效的回應	<ul style="list-style-type: none"> 訓練 抑制 流程改善 重新設計系統 懲處（如果反覆發生或是有應受譴責的行為發生） 	<ul style="list-style-type: none"> 從多元觀點進行失敗分析 找出應該處理的風險因素 系統改良 	<ul style="list-style-type: none"> 失敗派對 失敗獎勵 對結果進行思慮周密的分析，以釐清失敗的涵義 針對新的假設集思廣益 設計接下來的步驟或是額外的實驗

懲罰制裁

公正、深思熟慮的回應

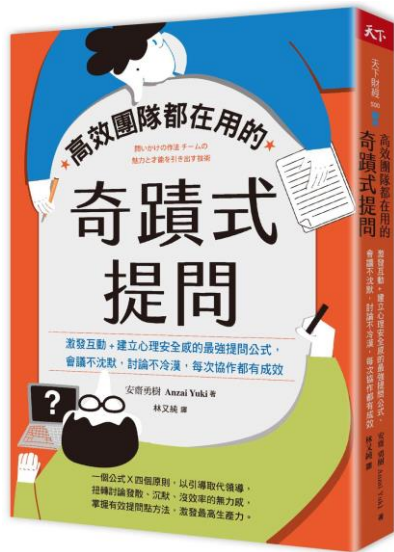
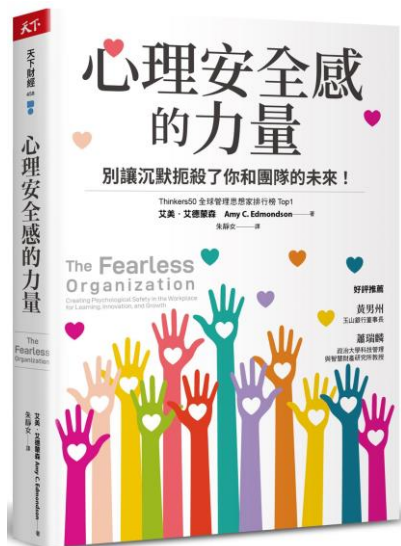
有潛在危險、有害、草率的行為

有效回應，必須考慮對未來的影響

如果有明確規定或政策，應嚴格懲處、制裁

如果沒有明確規定或政策，可以當作學習機會，補強





Q1. 如果組織裡沒有心理安全感的話，就算是讓人尊敬的公司也會倒閉的？

心理感到不安全，就不會彼此信任。成員之間便會相互推敲，隨時擔心被人秋後算帳。真話不說出，組織就無法學習，埋下許多小危機，等著有一天被點燃爆發。

書中案例：

- 富國銀行的詐騙案
- 福斯汽車
- 一滴血的騙局

Q2. 書中都看到國外情況，那台灣企業的現況呢？

- **僵思效應**：企業被過去的成功經驗綁架，無法再聽取新的意見。如此一來，組織成員也就沒有辦法學習，沒有辦法創新，沒有辦法成長
Ex. 柯達迷戀於底片的銷售，忽略了數位相機
- **穀倉效應**：各部門自掃門前雪，還互相鬥爭，所以也就不願意分享重要的知識
Ex. 如索尼個部門為了爭取各自的利潤，獨自開發產品，內部還相互競爭
- **剛愎自用**：對於員工提出的意見，不願意採納。

Q3. 要打造有心理安全感的組織，中階主管扮演重要的角色，對上與對下可以怎麼做？

由上而下建心安，建立心理安全的護城河，這是最重要的，但也是台灣中小企業最做不到的。

1. 創造說話的氛圍：遇到那些欲言又止的下屬，主管可以採取禮賢下士的姿態，先建立私人情誼。
2. 茶水間的明查暗訪：從會議上察覺不對勁，觀察員工的微表情，可以到茶水間聽聽民意，或是私下約出來聊。
3. 抱怨背後是一份心願：了解員工提出的抱怨，背後可能存在怎樣的組織問題。
4. 言而有信，知無不盡：傾聽雖然展現有心,但是實踐才能夠建立信心。
5. 學習導意，展現誠意：把問題轉成探索，把失敗變成實驗。

由下而上求理得，下對上想要真話,在華人社會可能要注意以下六點：

1. 該說就說，秋後處斬
2. 應該要說的，最好私下說，不要公開說
3. 難以說的，最好繞著說，不要直接說
4. 不能說的，不要自己說，讓貴人說
5. 不該說的，甜甜地說
6. 可以說的，讓他說