

CUPRINS

Cuvânt Înainte	011
Introducere	015
Ce-ți trebuie ca să prosperi într-o lume complexă și incertă	016
Descoperirea din greșeală	020
Prezentarea generală a cărții	022
PARTEA I. Puterea siguranței psihologice	027
1. Fundamentul	029
Calculatoare inconștiente	030
Imaginându-ne mediul de muncă sigur psihologic	033
O descoperire accidentală	036
Stând pe umerii unor giganți	041
De ce teama nu este o motivație eficace	043
Ce nu este siguranța psihologică	045
Măsurarea siguranței psihologice	051
Siguranța psihologică nu este suficientă	053
2. Cadrul teoretic	055
Nu un avantaj opțional	057
Cercetarea	060
1. O epidemie a tăcerii	061
2. Un mediu de activitate care sprijină învățarea	068
3. De ce siguranța psihologică contează pentru performanță	074
4. Angajații care se simt în siguranță sunt angajați implicați	077

5. Siguranța psihologică – ingredientul în plus	079
Punerea în practică a cercetării	082
PARTEA II. Siguranța psihologică în acțiune	085
3. Eșecuri evitabile	087
Standarde exigente	088
O coardă prea întinsă	097
Teama de adevăr	101
Cine îi reglementează pe reglementatori?	105
Evitarea eșecului evitabil	108
Adoptarea unei abordări agile în privința strategiei	110
4. Tăcerea periculoasă	114
Când nu spui nimic	115
Ce nu s-a spus	117
Încrederea excesivă în autoritate	121
O cultură a tăcerii	126
Tăcerea în era gălăgioasă a rețelelor sociale	134
5. Locul de muncă fără teamă	141
Sinceritatea reală	143
Sinceritatea extremă	149
Fii un „nu-știutor”	154
Când eșecul funcționează	158
Să-ți pese de angajați	162
Să învățăm de la mediile de muncă sigure psihologic	168
6. În perfectă siguranță	169
Folosește-ți cuvintele	170
Toți pentru unul și unul pentru toți	176
Exprimarea deschisă pentru securitatea lucrătorilor	181
Transparență pe tabla albă	187
Dând frâu liber talentului	192

PARTEA III. Crearea unei organizații fără teamă	195
7. Cum facem să se întâmple	197
Instrumentarul liderului	198
Cum se pregătește terenul pentru siguranța psihologică	204
Cum invităm la participare, astfel încât oamenii să răspundă	215
Cum răspundem productiv la exprimarea opinieii, indiferent de calitatea ei	223
Autoevaluarea leadershipului	232
8. Ce urmează?	235
Reînnoire continuă	235
Luarea deciziilor în mod deliberat	235
Să auzi sunetele tăcerii	240
Când glumele nu sunt amuzante	242
Întrebări puse frecvent despre siguranța psihologică	246
Cu vântul în pânze	263
Anexă. Variații ale indicatorilor de studiu pentru a ilustra robustețea siguranței psihologice	265
Mulțumiri	268
Note	271

Cuvânt Înainte

Sunt unul dintre românii care au crescut într-o cultură a fricii la nivel național. Am învățat de vreme că e periculos să vorbești liber, fie că ești la muncă, la școală sau chiar acasă, printre invitați - practic oriunde erai într-un grup de oameni. Pentru că România comunistă implica o cultură a fricii. Nici măcar nu înțelegeam exact ce mi s-ar putea întâmpla, dar știam că nu e bine să pui chiar orice întrebare, să povestești orice întâmplare, să verbalizezi idei sau să spui cu ce nu ești de acord. Frica era prezentă în orice context social, profesional sau familial.

După revoluție am încercat și senzația de libertate, era comunistă se încheiase, societatea făcea eforturi în sensul democrației, deși întâlneai frecvent impulsurile de frică - apărute în continuare de unii dintre părinți sau profesori. Iar atunci când am început să muncesc, m-am trezit din nou într-o lume limitată de frică... și m-am molipsit din nou. Am fost norocoasă, am lucrat într-o echipă, într-o corporație în care cultura nu era una toxică, dar tot am învățat repede că nu trebuie să-i contrazici pe cei din management sau pe cei de la sediul central, că e bine să cântărești momentele în care să vorbești - de exemplu, dacă ești mic, mai bine faci ce și cum îți zice șeful, mai bine taci când ai altă părere, mai bine te duci să-i cumperi țigări atunci când îți cere, fără să comentezi.

Când am început să lucrez în consultanță am avut ocazia să intru în contact cu multe organizații, mari și mici, românești,

antreprenoriale sau corporații multinaționale, din diverse domenii. Și pentru că asta îmi este specializarea, am lucrat cu manageri de diverse niveluri, cu oameni considerați talente, rolul meu fiind acela de a-i ajuta să crească în carieră. Am vorbit despre aspirații, despre bariere personale și despre provocări; am vorbit despre ce înseamnă leadershipul participativ sau o cultură organizațională constructivă. Nici nu mai știu de câte ori am auzit sintagme de genul : „Nu aș putea vorbi despre subiectul ăsta cu managerul meu. Mi-ar fi imposibil“, „E riscant să discuți despre greșeli la noi în echipă.“ „Nici nu-mi închipui că cineva ar putea vorbi deschis pe această temă“, „Și dacă nu iese, cine o să aibă de suferit? Mai bine nu...“

012 De cele mai multe ori, principalul obstacol în calea performanței unei companii este teama. Și nu este vorba despre o teamă personală, izolată, ci despre cultura fricii la nivel de organizație. O cultură setată de lideri care au crescut ca mine, într-o Românie a fricii și care au și alte temeri umane de genul „m-aș putea face de râs“, „aș părea incompetent sau ignorant“, „aș părea critic“. O teamă pe care, fără să-și dea seama uneori, liderii o transmit și echipelor pe care le conduc; iar acest lucru aruncă o umbră densă asupra oamenilor, asupra rezultatelor și a stării lor de bine la nivel individual și de echipă mare. O teamă pe care, din fericire, generațiile tinere par să o confrunte, să o respingă. Organizații care au funcționat zeci de ani în cultura fricii, au probleme în prezent să atragă și să rețină angajați tineri, talentați. În sfârșit aceste organizații doresc să se schimbe și au nevoie de ajutor, pentru că nu e ușor.

În acest context, în urmă cu câțiva ani, am descoperit conceptul de „siguranță psihologică“ și pe Amy Edmonson. Am citit un articol publicat în New York Times Magazine de Charles Duhigg, „What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team“. Articolul povestește despre

o cercetare internă făcută de Google, sub numele de cod Aristotel, în care specialiștii companiei au încercat să identifice ce anume face ca unele echipe să fie performante și altele nu. Un studiu care, după ani de efort, părea să nu aibă succes, până în momentul în care analiștii Google au întâlnit termenul de siguranță psihologică într-o lucrare academică. Din acel moment lucrurile au început să se clarifice, găsiseră factorul determinant pentru performanța unei echipe. Iar personalitatea academică al cărei nume era asociat cu acest concept de siguranță psihologică, ca urmare a zeci de ani de cercetare, este profesorul Amy Edmonson.

Amy Edmonson nu și-a propus de la începutul carierei să studieze siguranța psihologică, ci mai degrabă munca în echipă și relația acesteia cu greșelile. Siguranța psihologică a apărut în mod neașteptat, atunci când o cercetare a sa în domeniul medical părea să ducă la concluzia că cele mai performante echipe fac cele mai multe greșeli. Aprofundarea cercetării a arătat, desigur, că cele mai performante echipe nu fac cele mai multe greșeli, ci doar discută deschis despre ele, evitând astfel situații limită sau chiar salvând vieți.

Această carte scrisă de o personalitate din domeniul academic nu este despre o teorie savantă în jurul unui concept abstract. Ea cuprinde o sinteză a cercetărilor relevante din domeniul siguranței psihologice, dar și povești ale unor companii reale care au învățat în mod direct ce implicații dramatice poate avea faptul că un angajat nu verbalizează la locul de muncă o preocupare, o întrebare, o nevoie de ajutor. Sunt și exemple de organizații care s-au străduit în mod consecvent să creeze culturi în care oamenii să poată vorbi liber și au ajuns astfel stindarde pentru performanță, creștere și stare de bine individuală.

Nu este o carte doar pentru mediul universitar, ci și pentru noi, cei din companii, din organizații din sectorul privat sau

cel public care au nevoie de rezultate financiare de excepție, dar și de o cultură care să atragă și să rețină talente, să se adapteze rapid la o lume în permanentă schimbare, să contribuie la un bine comun în mod sustenabil, pe termen lung.

Găsim în aceste pagini sugestii de acțiuni și inspirație pentru a schimba normele comportamentale ale echipei din care facem parte, pentru a crește și consolida nivelul de siguranță psihologică. Pentru că, așa cum susține Amy Edmonson, „nicio organizație din secolul XXI nu își poate permite să aibă o cultură a fricii“. Dacă acționează într-un mediu caracterizat de schimbare, de ambiguitate, în care inovația și interdependența sunt necesare, „organizația fără teamă“ nu este doar un loc mai bun pentru angajați, ci este și un loc în care inovația, creșterea și performanța au loc. Iar noi, aici, în România, avem nevoie cu certitudine de libertate de exprimare în medii în care acest lucru să nu fie un act eroic, ci mai degrabă firescul de zi cu zi al unor oameni care au de construit împreună pe termen lung.

014

Anca Florea,
partener Trend Consult

Introducere

„Nicio emoție nu reușește mai strașnic să-i răpească minții orice putere de-a acționa și judeca, decât teama.”

— EDMUND BURKE, 1756¹

Fie că ești conducătorul unei corporații globale, dezvolți software, consiliezi clienți, practici medicina, construiești locuințe sau muncești într-una din fabricile ultramoderne ale prezentului, care cer abilități sofisticate de lucru cu computerul ca să poți face față unor dificultăți complexe ale producției, ești un lucrător din domeniul cunoașterii.² Exact la fel cum forța motrice a dezvoltării din Revoluția Industrială a fost standardizarea, muncitorii rămânând niște simple corpuri truditore care execută „singurul mod optim” de a duce la îndeplinire cam orice sarcină, creșterea de astăzi are ca motor ideile și ingeniozitatea. Oamenii trebuie să-și pună creierele la treabă împreună și să colaboreze unii cu alții, pentru a rezolva probleme și a desfășura activități care se schimbă tot timpul. Organizațiile trebuie să găsească și să tot găsească moduri noi de a crea valoare, pentru a putea prospera pe termen lung. Iar crearea valorii începe cu a lua resursele talentate de care dispui și a le utiliza la nivelul lor cel mai bun și mai înalt.

015

Ce-ți trebuie ca să prosperi într-o lume complexă și incertă

Deși nu e nimic nou în a spune că inovarea și cunoașterea au devenit surse cruciale de avantaj competitiv în aproape orice sector economic, puțini manageri stau să se gândească serios la implicațiile acestei noi realități - mai ales când vine vorba despre ce înseamnă ea pentru genul de mediu al muncii care i-ar ajuta pe angajați să-și atingă potențialul maxim și ar ajuta organizațiile să aibă succes. Cartea de față își propune să vă ajute tocmai în acest scop și să vă „echipeze” cu câteva idei și practici noi, care fac organizațiile cu consum intensiv de cunoștințe să funcționeze mai bine.

016 Pentru ca o organizație să prospere cu adevărat, într-o lume în care inovația poate să reprezinte diferența dintre succes și eșec, nu-i suficient doar să angajeze oameni deștepți și motivați. Niște oameni bine informați, bine pregătiți profesional și cu cele mai bune intenții nu pot întotdeauna să contribuie cu ce știu, într-un moment crucial de la serviciu, atunci când este cea mai mare nevoie. Uneori asta se întâmplă pentru că nu-și dau seama că este nevoie de cunoștințele lor. Cel mai adesea, însă, e pentru că se feresc să iasă în evidență, să spună ceva greșit sau să-l supere pe șef. Pentru ca munca bazată pe cunoștințe să dea cele mai bune rezultate, trebuie ca locul de muncă să fie unul în care oamenii simt că pot să-și partajeze cunoștințele! Ceea ce presupune să împărtășească altora, cu glas tare, și temeri, întrebări, greșeli și idei doar pe jumătate formulate. Mult prea adesea, în majoritatea mediilor de muncă din ziua de azi oamenii se abțin să vorbească, reticenți să spună sau să întrebe ceva care ar putea, cumva, să-i pună într-o lumină proastă. Iar lucrurile se complică și mai mult cu cât companiile devin tot mai globale și mai complexe, la toate nivelurile, petrecând cu 50% mai mult timp pentru colaborare decât în urmă cu 20 de ani.³ Nu ajunge doar

să angajezi oameni talentați. Ei trebuie să poată să lucreze bine împreună.

În cercetările mele din ultimii 20 de ani am arătat că un factor pe care eu îl numesc *siguranța psihologică* ne ajută să explicăm diferențele de performanță care apar în medii de muncă precum spitale, fabrici, școli și organisme guvernamentale. Mai mult, siguranța psihologică are importanță pentru grupuri cât se poate de diferite între ele, de la directorii unei instituții financiare și până la personalul medical din prima linie a unităților de terapie intensivă. Studiile mele bazate pe cercetare la fața locului s-au concentrat în primul rând pe grupuri și echipe, deoarece majoritatea activităților de muncă așa se desfășoară. Puține produse sau servicii din ziua de azi sunt create de indivizi care lucrează singuri. Și puțini sunt cei care își fac pur și simplu treaba, după care dau mai departe produsul rezultat altor indivizi care lucrează și ei mai departe, de o manieră liniară și secvențială. Dimpotrivă, majoritatea activităților de muncă le impun lucrătorilor să discute unii cu ceilalți, pentru a rezolva interdependențele în permanentă schimbare. Aproape orice lucru pe care punem preț în economia modernă este rezultatul unor decizii și interacțiuni care se corelează între ele, și, ca atare, au numai de câștigat din munca în echipă. Așa cum scriam în cărți și articole anterioare, o proporție tot mai mare din această muncă în echipă este dinamică, având loc în configurații umane care se modifică constant, mai degrabă decât în echipe alcătuite formal și cu delimitări clare.⁴ Colaborarea dinamică de acest fel se numește *a face echipă*.⁵ A face echipă înseamnă arta de a comunica și de a te coordona cu alți oameni, dincolo de orice fel de granițe sau linii despărțitoare date de competență, statut social sau profesional și distanță, ca să le numim doar pe cele mai importante. Dar, indiferent că faci echipă cu colegi tot timpul noi sau muncești într-o echipă stabilă, munca

eficace în echipă are loc cel mai bine într-un mediu de muncă sigur psihologic.

Siguranța psihologică nu înseamnă imunitate în fața consecințelor, nici vreo stare de înaltă prețuire de sine. Într-un mediu de muncă sigur psihologic, oamenii știu că s-ar putea să dea greș, că s-ar putea să primească un feedback asupra performanței, care le va spune că nu se ridică la înălțimea așteptărilor și că s-ar putea să-și piardă locul de muncă din cauza schimbărilor produse în mediul economic sau chiar din cauza lipsei de competență pe postul ocupat. Aceste attribute ale locului de muncă modern este puțin probabil să dispară în viitorul apropiat. Dar, într-un mediu de muncă sigur psihologic, oamenii nu se simt incomodați de teama de relaționare*. Ei se simt doritori și capabili să-și asume riscurile interpersonale inerente ale sincerității. Ei se tem să *nu* participe în totalitate mai mult decât se tem să exprime cu voce tare o idee potențial delicată, care presupune vreun pericol sau care se dovedește greșită. Organizația fără teamă este cea în care teama de relaționare se vede redusă la minimum, astfel încât performanța echipei și cea organizațională pot fi maximizate, într-o lume în care este în creștere necesitatea de cunoștințe pentru adaptare. Nu este o organizație scutită de neliniști în privința viitorului!

După cum veți afla în această carte, siguranța psihologică poate să însemne diferența dintre un client satisfăcut și un *tweet* furios, teribil de păgubos, care devine viral; între a pune degetul la fix pe un diagnostic medical complex, care duce la recuperarea completă a pacientului, și a trimite un pacient în stare malativă critică înapoi acasă prea devreme; între nenorocirea evitată în ultimul moment și un accident industrial catastrofal; sau între o performanță bună în afaceri și un eșec dramatic, care ține prima pagină a ziarelor. Mai

* În engl. „interpersonal fear“. (n. consult.)

important decât atât, veți învăța practici cruciale, care vă vor ajuta să construiți mediile de muncă sigure psihologic care vor permite organizației voastre să prospere într-o lume complexă, nesigură și tot mai interdependentă.

În termeni generali, siguranța psihologică se definește ca fiind un climat în care oamenii se simt în largul lor să se exprime și să fie ei înșiși. Mai precis, atunci când oamenii resimt siguranță psihologică la serviciu, nu au nicio problemă să le împărtășească și altora motivele lor de preocupare și greșelile pe care le-au făcut, fără teama de stânjenală sau de repercusiuni. Ei au încredere că pot să spună cu glas tare ce gândesc, fără să fie umiliți, ignorați sau învinovați. Ei știu că pot să pună întrebări atunci când nu sunt siguri de ceva. Ei vor fi înclinați să aibă încredere în colegii lor și să-i respecte. Atunci când într-un mediu de muncă există un grad rezonabil de înalt al siguranței psihologice, se vor întâmpla lucruri bune: erorile vor fi semnalate rapid, astfel încât să se poată lua măsuri de remediere; se creează condițiile necesare pentru coordonarea omogenă între grupuri și departamente și se partajează idei care au potențialul să schimbe regulile jocului. Pe scurt, siguranța psihologică este o sursă crucială de creare a valorii, în organizațiile care acționează într-un mediu complex și în perpetuă schimbare.

Cu toate acestea, un sondaj Gallup din 2017 a dus la concluzia că numai 3 din 10 angajați sunt perfect de acord cu afirmația că părerile lor contează la serviciu.⁶ Cei de la Gallup au calculat că, „prin mutarea raportului la șase din 10 angajați, organizațiile ar putea realiza o reducere cu 27% a fluctuației personalului, o reducere cu 40% a incidentelor legate de securitatea muncii și o creștere cu 12% a productivității.”⁷ Tocmai de aceea nu este suficient ca organizațiile să se mulțumească cu a angaja oameni talentați. Dacă liderii vor să valorifice talentul individual și cel colectiv, trebuie să mențină un

climat sigur psihologic, în care angajații se simt neîncorsetați, liberi să contribuie cu idei, să-și împărtășească informații și să raporteze erori. Imaginați-vă câte s-ar putea realiza, dacă normalitatea ar deveni una în care angajații ar simți că opiniile lor contează la locul de muncă. Eu numesc un astfel de loc o „organizație fără frică“.

Descoperirea din greșeală

020 Siguranța psihologică a început să-mi stârnească interesul la mijlocul anilor 1990, când am avut marele noroc să mă alătur unei echipe pluridisciplinare de cercetători care desfășurau un studiu deschizător de drumuri în domeniul erorilor de medicație din spitale. Îngrijirea pacienților în spitale implică dificultăți extreme față de alte sectoare - îndeosebi problema dificilă a asigurării muncii în echipă într-un mediu unde activitatea este înalt specializată, înalt personalizată și trebuie să se desfășoare nonstop. M-am gândit că învățămintele trase dintr-un caz extrem mă vor ajuta să-mi dezvolt idei noi pentru gestionarea muncii oamenilor din alte tipuri de organizații.

În cadrul studiului, asistente medicale cu atribuții de examinare au adunat meticulos date despre aceste erori umane cu potențial devastator, pe o perioadă de șase luni, în speranța de a putea arunca o nouă lumină asupra incidenței lor reale din spitale. În paralel, eu am observat cum lucrează unitățile spitalicești, încercând să le înțeleg structurile și culturile, și căutând să adun informații revelatoare despre condițiile în care se pot întâmpla erori, în acest mediu de activitate aglomerat, personalizat și ocazional haotic, unde coordonarea poate deveni o chestiune de viață și de moarte. Totodată, am administrat un chestionar cu ajutorul căruia să obțin și altă viziune asupra a cât de bine lucrează în echipă diferitele unități de îngrijire a pacienților.

Pe parcurs am constatat accidental importanța siguranței psihologice. Așa cum voi explica în Capitolul 1, această descoperire m-a determinat să lansez un program nou de cercetare, care în final mi-a furnizat dovezile empirice necesare pentru validarea ideilor dezvoltate și prezentate în această carte. Deocamdată, să spunem doar că nu îmi propusesem să studiez siguranța psihologică, ci munca în echipă și relația acesteia cu erorile. Mă gândeam că felul cum oamenii colaborează era un element important din ceea ce permite organizațiilor să învețe într-o lume schimbătoare. Siguranța psihologică și-a făcut apariția pe neașteptate - în ceea ce voi descrie mai târziu drept „o străfulgerare orbitoare a evidenței” -, ca să explice unele rezultate din datele mele, care mă nedumereau. Astăzi, studii care vizează siguranța psihologică pot fi găsite în sectoare dintre cele mai diverse, începând cu serviciile de afaceri, continuând cu cele din sănătate și terminând cu învățământul preuniversitar. Pe parcursul ultimilor 20 de ani a prins contur o literatură academică în creștere, cu privire la cauzele și consecințele siguranței psihologice la locul de muncă, în parte fiind rodul propriei mele munci, dar mare parte din ea rezultând din eforturile altor cercetători. Am aflat o mulțime de lucruri despre ce înseamnă siguranța psihologică, despre cum funcționează siguranța psihologică și de ce contează ea. Voi rezuma constatările principale ale acestor studii în cartea de față.

Recent, conceptul siguranței psihologice a început să prindă rădăcini și printre practicieni. Directori executivi, manageri, consultanți și clinicieni dintr-o mare varietate de domenii, preocupați de aceasta, vor să-și ajute organizațiile să aducă schimbări pentru crearea siguranței psihologice ca strategie de promovare a învățării, a inovației și a implicării angajaților. Siguranța psihologică a primit un impuls serios de popularitate în blogosfera managerială după ce Charles Duhigg a publicat

un articol în *New York Times Magazine*, în februarie 2016, relatând despre un studiu pe durata de cinci ani desfășurat la Google, în care s-a investigat ce anume face ca niște echipe să fie „cele mai bune”.⁸ Studiul a examinat mai multe posibilități: conta ca membrii echipei să aibă o pregătire educațională asemănătoare? Era importantă balanța dintre cele două sexe? Dar socializarea din afara serviciului? Nu a reieșit niciun set clar de parametri. Proiectul Aristotel - denumirea de cod primită de acest studiu - s-a aplecat apoi asupra normelor, adică a comportamentelor și a regulilor nescrise la care aderă membrii grupului, adeseori fără să le dea prea multă atenție în mod conștient. În cele din urmă, după cum scria Duhigg, cercetătorii „au întâlnit conceptul siguranței psihologice în articolele academice [și] dintr-o dată toate piesele de puzzle s-au așezat la locul lor.”⁹ Concluzia lor? „Siguranța psihologică era, de foarte departe, cel mai important dintre cei cinci factori dinamici pe care i-am descoperit.”¹⁰ Alte comportamente erau și ele importante, cum ar fi stabilirea unor obiective clare și întărirea răspunderii reciproce, dar, dacă membrii echipei nu se simțeau în siguranță psihologică, celelalte comportamente nu erau suficiente. Într-adevăr, așa cum scria coordonatoarea colectivului de cercetători, Julia Rozovsky, „este fundamentul celorlalți patru factori”.¹¹ Reflectând concluzia ei minunat de concisă, Capitolul 1 al acestei cărți poartă titlul „Fundamentul”.

Prezentarea generală a cărții

Cartea de față este împărțită în patru părți. *Partea I: Puterea siguranței psihologice* este compusă din două capitole care prezintă conceptul de siguranță psihologică și fac o scurtă istorie a cercetărilor întreprinse pe tema acestui fenomen important din mediul de muncă. Vom vedea de ce contează siguranța psihologică, precum și de ce nu este ea norma în multe organizații.

Capitolul 1, „Fundamentul“, se deschide cu o poveste adevărată care a avut loc într-un spital, un caz real ale cărui date de identificare au fost modificate, și care arată cât de banală este situația în care un angajat se abține să se exprime la serviciu - nu-și exprimă o îngrijorare, nu pune o întrebare -, precum și cât de profunde sunt implicațiile pe care acest reflex perfect uman le poate avea pentru calitatea muncii în aproape orice organizație. Voi reaminti și povestea despre cum am dat accidental peste siguranța psihologică devreme în cariera mea academică.

Capitolul 2, „Cadrul teoretic“, prezintă concluziile principale după o trecere în revistă sistematică a cercetării academice pe tema siguranței psihologice. Nu voi da prea multe detalii despre studiile individuale în parte, ci voi face mai degrabă un rezumat al modului în care cercetarea pe tema siguranței psihologice a furnizat dovezile necesare în sprijinul ideii centrale afirmate în această carte: că nicio organizație din secolul XXI nu-și poate permite să aibă o cultură a fricii. *Organizația fără teamă* nu este numai un loc mai bun pentru angajați, este și un loc unde inovația, creșterea și performanța prind rădăcini. Dacă veți prefera să săriți peste aceste dovezi și să treceți mai repede la partea a doua, veți fi răsplătiți cu o serie de studii de caz care arată, foarte clar, mai întâi cât ne costă să nu avem siguranță psihologică, apoi cât câștigăm dacă investim în construirea ei.

Cele patru capitole din *Partea a II-a: Siguranța psihologică în acțiune* prezintă studii de caz din realitatea practică a unor organizații care aparțin atât de sectorul privat, cât și de cel public, ca să ilustreze cum anume sunt influențate rezultatele economice și performanța în materie de securitate umană atunci când există siguranță psihologică (sau când aceasta este absentă).

Capitolul 3, intitulat „Eșecuri evitabile“, analizează detaliat cazuri în care frica la locul de muncă a permis să apară o