

## Cuprins

<b>Cuvânt înainte</b>	009
<b>Introducere</b>	013
<b>Secvența 1. Comunică în mod curajos</b>	019
<b>Secvența 2. Stăpânește arta ascultării</b>	041
<b>Secvența 3. Gestionează-ți reacțiile</b>	063
<b>Secvența 4. Adoptă riscurile și eșecurile</b>	085
<b>Secvența 5. Concepe ritualuri incluzive</b>	105
<b>Continuă călătoria către siguranța psihologică</b>	124
<b>Despre autoare</b>	125
<b>Dă vestea mai departe</b>	127

# Introducere

**G**hidul siguranței psihologice îți urează bun-venit. Suntem încântate să îți oferim acest instrument. Credem că liderii care creează condiții pentru siguranța psihologică sunt liderii care induc transformarea de care are nevoie fiecare organizație de pe întregul glob, astăzi și în viitor. Și credem că leadershipul este independent de rolurile ierarhice formale. Poți fi lider în orice funcție în organizația ta, fie că ești managerul unei echipe mici, fie că ești director, că deții o funcție executivă sau cineva care se asigură că membrii echipei și colegii săi își ating potențialul maxim.

013



## Ce este siguranța psihologică?

Siguranța psihologică este „convingerea că nu vei fi pedepsit sau umilit pentru că ai dat glas ideilor, întrebărilor, grijilor sau greșelilor“. Aceasta este definiția dată de Amy C. Edmondson, profesor Novartis de leadership și management la Harvard Business School, care cercetează siguranța psihologică de decenii întregi.

Gândește-te că siguranța psihologică reprezintă substanțele nutritive, vitaminele și mineralele esențiale necesare dezvoltării unei echipe sănătoase. Echipele care au un grad ridicat de siguranță psihologică sunt echipele cele mai performante, cele mai incluzive, cele din care oamenii vor să facă parte și cele care inovează. Proiect Aristotle de la Google a studiat sute de echipe interne și a constatat că siguranța psihologică este cea mai importantă caracteristică a echipelor de succes. Dacă doriți să aflați mai multe despre cercetările aprofundate și studiile de caz ale lui Amy C. Edmondson, vă încurajăm să citiți *Organizația fără teamă*.\*

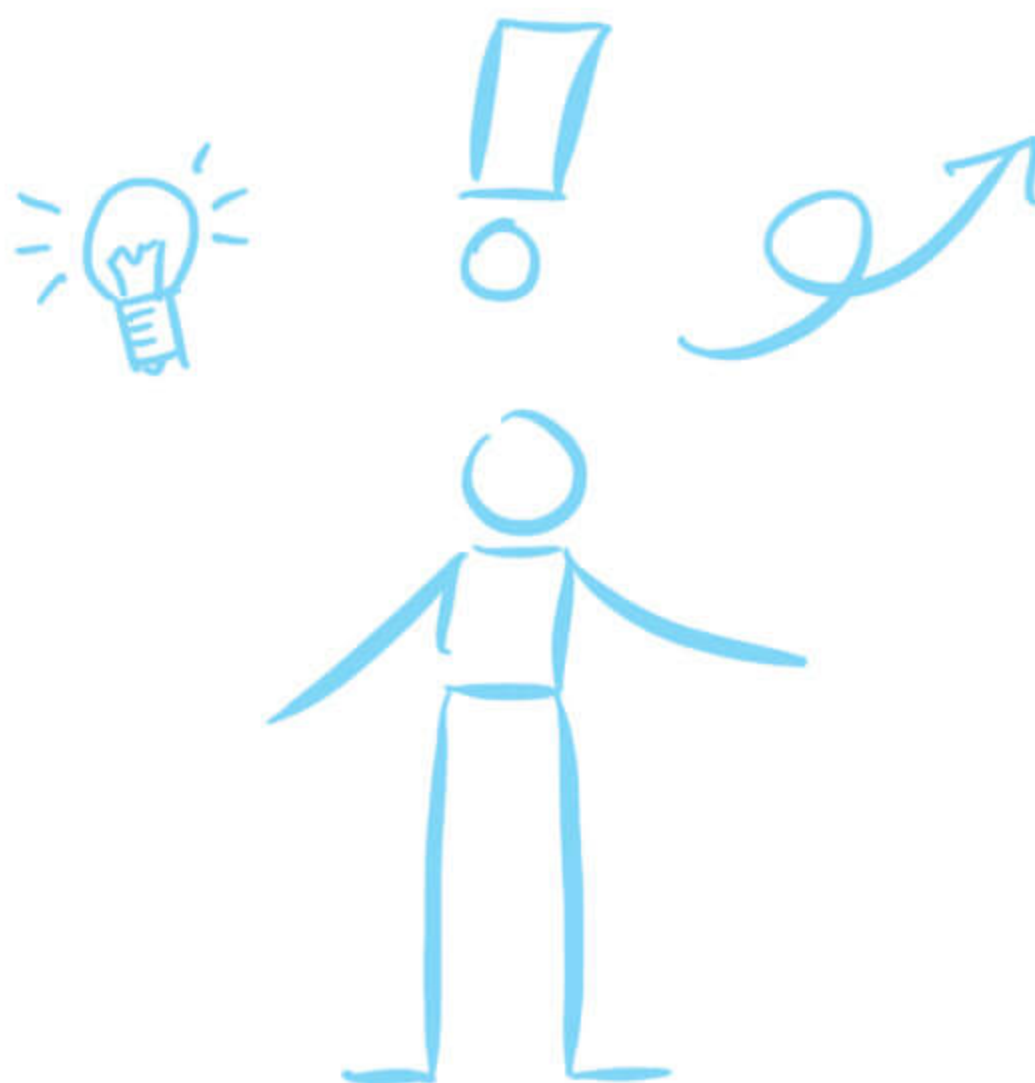
014

---

\* *Organizația fără teamă*, Pilot Books, 2023, traducere de Smaranda Nistor. (n.red.)



Când nu ne simțim  
în siguranță,  
suntem reținuți.



Când ne simțim în siguranță,  
putem adresa întrebări naive,  
putem propune idei nebunești  
și ne putem împărtăși emoțiile.

## Cum să folosești acest ghid

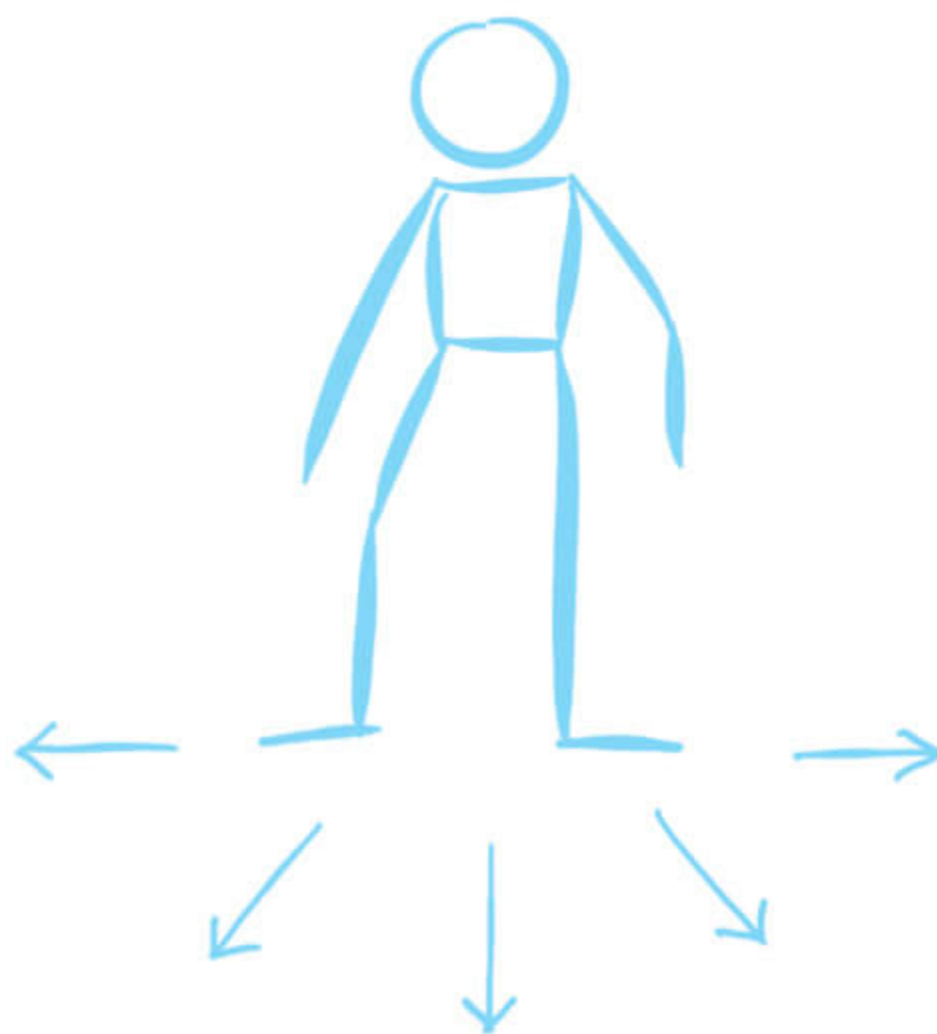
Acest ghid este împărțit în cinci secvențe principale. Fiecare dintre ele conține o serie de pași, care sunt abilități practice, din lumea reală, pe care orice lider le poate deprinde și practica. Poți începe de oriunde din acest ghid, alegând aspectul despre care îți dorești să înveți mai mult. Toate secvențele și pașii funcționează independent, așa că nu trebuie să citești cartea de la cap la coadă.

S-ar putea ca unii dintre pași să-ți fie familiari, iar alții noi. Reține că tot ce merită să faci necesită exercițiu. Exersând constant și regulat, acești pași ne pot intra în reflex.

Am creat acest ghid ca punct de plecare pentru lideri. Nu conține nicidecum o enumerare exhaustivă a lucrurilor care pot fi făcute ca să mărim siguranța psihologică în organizații. Ghidul conține selecția noastră personală a celor mai importanți 25 de pași confirmați pentru lideri.

016

Pe măsură ce vei parcurge secțiunile cărții, s-ar putea să observi că repetăm informațiile cu mici variații. Această redundanță este deliberată și subliniază temele comune, care sunt abilitățile fundamentale ale liderilor, printre care conștiința de sine, curiozitatea și empatia. De asemenea, vrem ca fiecare pas să fie complet și autonom, astfel încât să poți să citești și să folosești ce rezonază cel mai bine cu tine.



Cartea conține cinci secvențe,  
pe care te invităm să le explorezi.

017

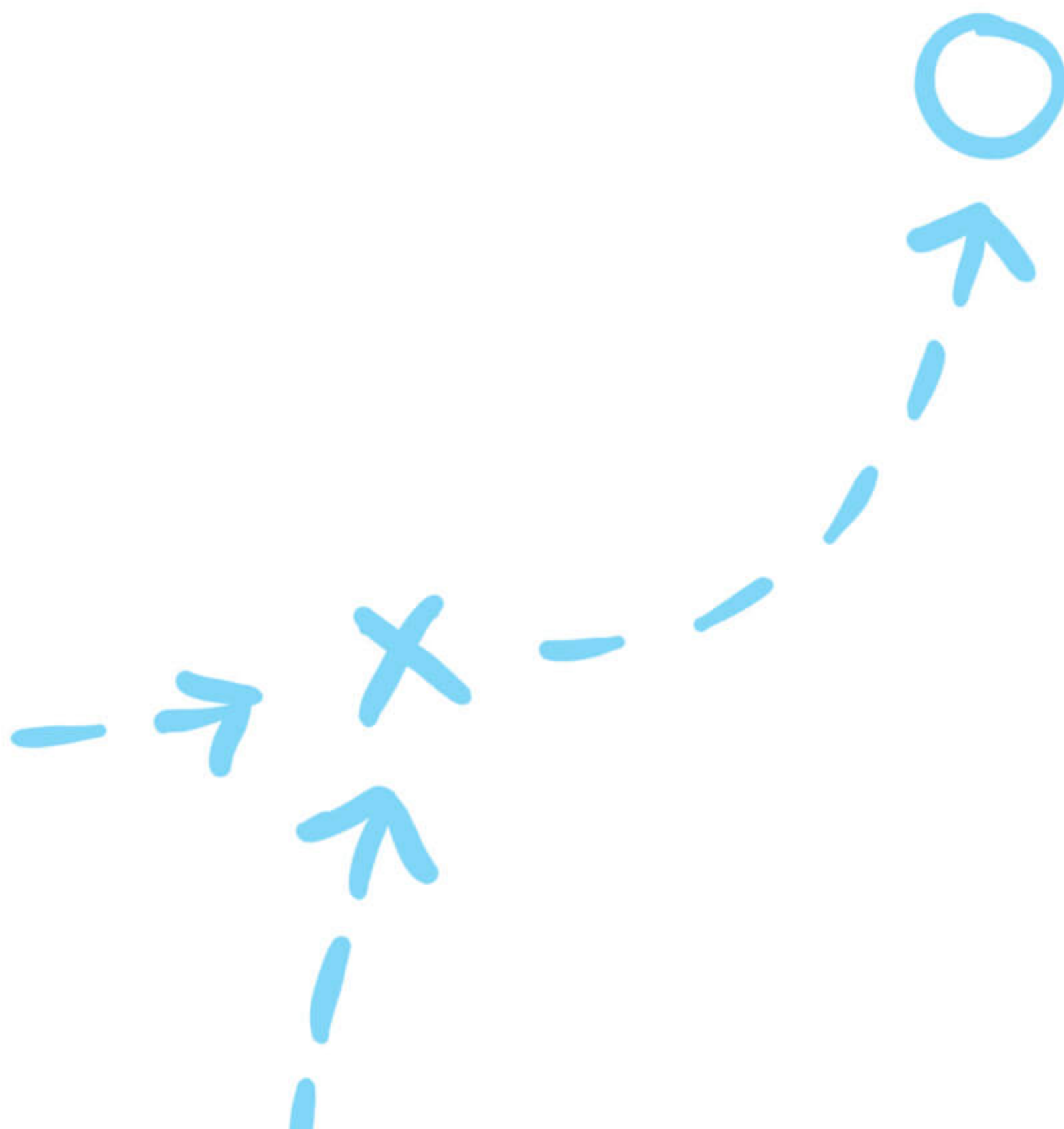


Alege pașii cu care  
rezonezi și testează-i.



## SECVENȚA 1

# Comunică în mod curajos



**C**omunicarea curajoasă este una dintre abilitățile fundamentale necesare creării unui mediu psihologic sigur pentru toată lumea. Curajul ne determină să ieșim din zona de confort, ceea ce înseamnă că s-ar putea să nu te simți numaidecât în largul tău când va trebui să aplici unii dintre pașii din această secvență. Este în regulă! Adoptarea disconfortului face parte din călătorie.

Reține că o comunicare curajoasă nu are legătură doar cu ceea ce spunem, ci înseamnă totodată să-i invităm pe alții să contribuie la dialog, să fim sinceri cu privire la sentimentele noastre, să renunțăm la nevoia de a avea dreptate sau de a fi perfecți și să creăm o atmosferă în care umorul și lejeritatea sunt elemente cheie, ca să contracarăm disconfortul firesc ce însoțește adesea comunicarea curajoasă.

Liderii tind să creadă că trebuie să dețină toate răspunsurile și că nu au voie să-și arate emoțiile. Este momentul să renunțăm la aceste convingeri limitative. Pentru o comunicare curajoasă este necesar ca liderii să fie vulnerabili, să se manifeste autentic și să recunoască faptul că fiecare dintre noi suntem o „lucrare în desfășurare“.



## O poveste despre comunicarea curajoasă

Minette își amintește în detaliu cum un angajat a dat dovadă de comunicare curajoasă:

*L-am angajat pe George ca programator-șef la o mare companie globală de software, cu sediul în San Francisco. Sarcina lui George era să introducă schimbări tehnologice majore la nivelul unei întregi comunități descentralizate de programatori. Avea un doctorat și o experiență de câteva decenii într-o poziție de leadership, așa că s-ar fi putut simți îndreptățit să preia controlul în totalitate și să le spună oamenilor ce trebuiau să facă. În schimb, a comunicat într-un mod care încuraja contribuția și participarea celorlalți. Râdea cu ușurință, adesea de el însuși, iar râsul său era contagios.*

022

*Deși George știa în ce direcție trebuia să ne îndreptăm, a recunoscut deschis că nu deținea toate răspunsurile și că experții din fiecare echipă știau mai mult decât el despre codul și arhitectura sistemelor de care se ocupau. A rugat oamenii să-i comunice ideile lor și să-și împărtășească experiențele, astfel încât să poată rezolva împreună problemele foarte dificile. Nu a fost o călătorie ușoară, pentru că, deseori, mulți dintre experți nu se puneau de acord, ceea ce ar fi putut conduce la un conflict nesoluționat și întârzieri mari. George nu a înăbușit conflictul; a menținut dialogul în desfășurare până când majoritatea participanților au putut ajunge la o decizie comună. Rezultatul? Experții în programare din întreaga companie au contribuit la găsirea unor soluții care puteau fi implementate în toată compania.*

*George a recunoscut în mod public contribuțiile celorlalți, folosind mereu „noi“ în loc de „eu“ atunci când vorbea despre succesele înregistrate. De asemenea, a cerut ajutor și a recunoscut contribuțiile altor angajați, ceea ce a făcut ca oamenii să-l considere mai competent și mai credibil. Este nevoie de curaj ca să nu ai toate răspunsurile, să ceri ajutor, să încurajezi dezacordul și să fii autoironic.*

## **Pași în această secvență**

1. Fii deschis la alte puncte de vedere: „Ce îmi scapă?”
2. Solicită perspective diverse: „Acesta este un punct de vedere; hai să auzim contraargumente”.
3. Deschide-te: Exprimă-ți propriile emoții.
4. Renunță la masca perfecțiunii: „Nu știu încă”.
5. Cultivă-ți simțul umorului la muncă: Râzi mai mult (în special de tine însuși).

## **Fii deschis la alte puncte de vedere: „Ce îmi scapă?”**

### **De ce să încerci**

Unul dintre cele mai eficiente lucruri pe care poți să le faci ca lider este să te întrebi: „Ce îmi scapă?” Când îți pui această întrebare scurtă, semnalezi că ești deschis să examinezi lucrurile din unghiuri diferite și chiar să-ți fie contestată poziția. Cu aceste trei cuvinte recunoști că nu ești omniscient - că nu ai toate răspunsurile.

Unul dintre pericolele care apar atunci când nu soliciți sau nu iei în considerare alte puncte de vedere este adoptarea spiritului de turmă, care apare atunci când oamenii se simt presați să fie de acord cu toți ceilalți din încăperea. În cazul extrem, în care oamenii nu se simt în siguranță să dea glas unui punct de vedere, echipele pot adopta o gândire de grup, fenomen psihologic în care dorința de armonie sau conformitate conduce la o decizie irațională sau disfuncțională. Liderii trebuie să fie conștienți de tendința membrilor echipei de a fi de acord cu superiorii lor - în general, este mai ușor să urmezi liderul decât să îl contești.

Un lider care solicită în mod regulat alte perspective și răspunde acestor perspective fără să devină defensiv stabilește