

职场好习惯

HZ BOOKS
华章经管

1992年人力资源管理学会图书奖
富有成效的工作，永远需要你勇敢一点！

敢说真话

原书第2版

Driving
Fear
Out of the
Workplace

Creating the High-Trust, High-Performance Organization (Second Edition)

(美) 凯瑟琳 D. 瑞安(Kathleen D. Ryan) 著
丹尼尔 K. 奥斯特莱克(Daniel K. Oestreich)

王菲菲 译



机械工业出版社
China Machine Press

C936

72

2007

敢说真话

原书第2版

Driving
Fear
Out of the
Workplace

Creating the High-Trust, High-Performance Organization (Second Edition)

(美) 凯瑟琳 D. 瑞安(Kathleen D. Ryan) 著
丹尼尔 K. 奥斯特莱克(Daniel K. Oestreich)

王菲菲 译

北方工业大学图书馆



00683560



机械工业出版社
China Machine Press

Kathleen D. Ryan, Daniel K. Oestreich. Driving Fear Out of the Workplace: Creating the High-Trust, High-Performance Organization.

Copyright © 1998 by Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, California 94104.

All rights reserved. This translation published under license.

This translation published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons, Inc.授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2006-5650

图书在版编目(CIP)数据

敢说真话(原书第2版)/(美)瑞安(Ryan, K. D.), 奥斯特莱克(Oestreich, D. K.)著; 王菲菲译. - 北京: 机械工业出版社, 2007.1

(职场好习惯)

书名原文: Driving Fear Out of the Workplace: Creating the High-Trust, High-Performance Organization

ISBN 7-111-19630-9

I. 敢… II. ①瑞… ②奥… ③王… III. 组织管理学-通俗读物 IV. C936-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第083161号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张竞余 版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2007年1月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 16.5印张

定价: 36.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

推荐序

几年前，我给一家跨国公司的行政管理人员作一次题目为“如何管理工作中的恐惧”的演讲。当时一位年轻的行政管理者举手要求发言：“我认为恐惧并不是管理工作中的事项。你的演讲很有趣，可是什么时候我们才开始讨论真正的问题呢？”我问他：“你认为什么是所谓的真正的问题？”他回答说：“那些我们想留住的员工正离开我们，我们不断地精简机构，但是没有什么用，我们一直没有达到销售预期，几个月来，我们召开了很多会议，可仍然没有找到一个有效的解决方案，只好重新采取以前的措施……”单子会一直列下去。

整间房子的气氛很热烈，整个小组都加入到讨论中来了。我尽可能快地记下了所有内容，我希望他们能看到这些状况和恐惧之间存在着某种联系。这种联系对他们来说并不是很明显的。许多领导者、管理者，还有员工都不能立即发现恐惧的确与管理工作中的“真正的问题”有很大的关联，也没有意识到要对其进行讨论的迫切需要。当人们由于害怕承受所产生的某些负面影响或是不相信这样做会有用而不敢提出问题或讲出真相，那么不信任和消极性——以及如上面那个小组所提出的诸多问题——就会接踵而至，那些我提出的问题开始帮助人们克服这些无形的障碍。

虽然恐惧是我们日常生活中很普遍的现象，但是我们也只是勉强知道在工作中这种情绪所产生的抑制和破坏作用，正如W. 爱德华·戴明(W. Edwards Deming)所讲的：“美国商业中最主要的问题是人们不敢去讨论他们自身的问题。”恐惧确实是人们自身的问题，它存在于工作环境当中，很成功地破坏着一切，因为我们

拒绝面对它。恐惧是一种让人苦恼的力量，它抢走了员工和管理者的潜力，对于组织来说它就是一个隐形杀手——就像人身体里的高血压，可以不被察觉地发生着作用，但最终后果却极具破坏性。

这是一个领导者必须关注恐惧产生的后果的时代。组织正在发生巨大的变化，而且领导者需要所有能得到的帮助来成功地克服恐惧。然而，在不敢大胆地提出问题，害怕产生某种负面影响以及害怕失败这些情况下，各种各样的恐惧折磨和阻碍着组织。我已经看到，如果不采取措施而任恐惧肆无忌惮地破坏一个组织的社会系统，恐惧在长期具有相当大的破坏性。许多人都错误地认为恐惧可以作为产生动力的工具，是有益处的。可惜这个世界上根本不存在健康的恐惧这种东西：它所产生的后果只能是消极的！恐惧会激发短期性行为，也许会有些成效但最终不会有好结果。当人们经历恐惧时，他们只关注如何逃开危险。事实上，害怕失败——组织中经常发生又不能够讨论的事情——是本身自己实现的，它成为失败的跳板、出发点。

1978年，我还是个青年，在马戏团里亲眼看到卡尔·瓦勒达（Karl Wallenda），一个高空走钢丝的杂技演员，横越一条75英尺长的钢索。那天有风，他看上去有些踌躇，只走了几步他就开始挣扎。他失去了平衡，试图跪下来紧紧抓住绳索。他丢掉了平衡杆，然后掉了下来，摔死了。后来，他的妻子，同样也是一名高空杂技演员，悲痛地讲到那次事故，她说：“在此之前的三个月里他一直在想会掉下去。在我看来，这是他生命中第一次把所有的精力都投入到不要掉下去而不是成功地走过钢丝。”

这是一个悲剧时刻——那时的每一秒我都记得清清楚楚——从中我得到了一个重要的教训：我们避免失败的倾向会阻碍和抑制我们从事能够成功的活动的 ability。基于恐惧的后果，在大多数情况下，不仅会影响到个人的工作效率和工作表现，还会影响到组织的效率与绩效。恐惧不能激发积极的行为，相反地，它会在组织内形成竞争，养成短期性思考的行为，破坏信任，吞噬掉工作中的快乐和自豪感，扼杀创新，并扭曲交流。就如埃德蒙·伯克（Edmund Burke）所说：“没有一种情感会像恐惧一样如此有效地夺走人们理性的思维和行为。”我认为在大多数情况下，组织都是由于排除了恐惧，而不是由于它的存在而成功。

恐惧是一种我们（人文学者、心理学家、管理者、社会工作者等）都了解的情绪，但我们很少谈及它，也很少写到它。当我从事这一领域的研究分析时，我惊奇地发现真的没有什么资料、书籍以及研究成果，然而当1991年凯瑟琳 D. 瑞安（Kathleen D. Ryan）和丹尼尔 K. 奥斯特莱克（Daniel K. Oestreich）所著的本书第1版出版后，这一状态改变了。该书把问题摆出来，并对工作中的恐惧提出了一种有见解的挑战性观点。

1998年凯瑟琳和丹尼尔又再版了该书，在修订本里，他们进一步改进了这本已经很优秀的著作。

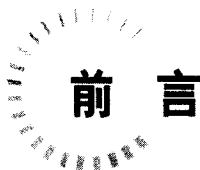
新版直接对准了组织中的恐惧和创造一个充满信任的环境的重要性，增加了如何在快速变化的时代处理恐惧的全新篇章。本书还列举了一些在大多数组织中私下里大家都知道，可是被忽略的现象。凯瑟琳和丹尼尔把不能讨论的都讨论了。他们为人们从何处开始和怎样处理这个复杂的人类情感指明了实际的新方向。本书鼓励在人际关系中培养一种信任与合作的精神，并充分用实例和故事说明了这一点。这是一本激发兴趣的有创见的书。

凯瑟琳和丹尼尔对工作环境里恐惧的影响的论证，值得每一个有兴趣把快乐带到我们工作环境里去的人去读。

J. 杰拉尔德·苏亚雷斯 (J. Gerald Suarez)

华盛顿 白宫

1998年2月



前言

20世纪90年代，想在商业竞争中获得成功，行政人员和管理人员发现了很多障碍。这些超出了现在我们所熟悉的全球性竞争挑战、资源的减少，以及确保长期成功同时却继续追求短期利润。正在出现的困境包括：劳动技能和商业需求之间巨大的差距，如何正确地使用新技术，怎样管理信息和运用知识，客户要求逐步升级，在变化巨大的时代里如何领导一个日益多元化的劳动力大军。

在这些障碍中，恐惧的存在并不是很隐秘。我们把恐惧看做一个逐渐清晰的背景环境，正是它一直在破坏人们工作中的奉献精神、干劲以及信心。因为害怕最终的影响而不愿将必要的改进或其他重要的工作事务说出来，这一点很容易观察到。进入新的世纪，组织必须突破这些障碍，以便营造一个信任、高生产率和创新繁荣的环境。

一个进入《财富》500强企业的副总裁告诉我们，恐惧产生于“会议中人们所花的全部时间没有用来表达他们内心的真正所想”。这些沉默已成为组织工作各阶层的组成部分，使管理者甚为苦恼。它们代表着创意与热情的匮乏，平乏的建议，不愿意分享信息，围绕问题但从不明确说明，以及导致不能坚持完成任务并半途而废。这些沉默背后，恐惧的根源就是对管理者与员工工作动机根深蒂固的消极假定。为了帮助大家创造一个良好的工作环境，本书描述了：

- 恐惧对个人及组织产生的影响；
- 人们不敢说真话的原因；

- 人们在工作中不敢公开讨论的问题；
- 领导者可采用的实用性方法，这些方法可以鼓励人们大胆发表意见，并且把恐惧的模式转变成富有创造力和信任的氛围。

我们对这一问题做的工作，主要是由多年从事向个人提供咨询的经验所引起的。无数次，在帮助组织建立一种开放和互相信赖的氛围的努力中，揭示出了工作环境中恐惧的渗透性，甚至是在相对开放的环境里，也可以观察到某些有才能的员工和管理者不愿将重要的管理事务和必要的改进大胆地说出来。在对人们顾虑的调查过程中，我们常常能听到下面这些话：

- “对这一话题你必须非常小心。”
- “在这里你不可能永远完全受到信任。”
- “你永远都不可能知道老板会出什么牌。”

十年前，这些经历证实了 W. 爱德华·戴明以及其他不断致力于持续质量改进的工作人员的观点。戴明在他的十四项管理职责中指出，在一个人们都不敢于讲真话的工作环境里，要提升工作质量简直是无稽之谈。失误被掩盖、各种数据资料和工作计划表被歪曲，质量低劣的产品被发送给客户，因为保证产品质量的检查员当然知道不能停止生产。戴明强烈忠告管理者必须驱除恐惧，这样每个人才能够积极地参与到组织工作中来。

除了戴明以外，其他一些研究也强化了理解恐惧的动力机制和影响力的需要。克里斯·阿吉里斯 (Chris Argyris) 的广泛研究阐明了由恐惧引起的错误沟通是多么隐蔽并在自我强化。彼得·圣吉 (Peter Senge) 对系统思维的探索阐明了其产生作用的深远程度。这两位思想家都强调需要了解这种使恐惧在人们心中一直存在的消极假定。彼得·布洛克 (Peter Block) 所著的关于授权与代理的书中就要求对管理与领导的概念进行大规模的重新思考，作为一种可以摆脱那些消极想法的方法。最近，托马斯·斯图尔特 (Thomas Stewart) 关于正在快速兴起的智力资本价值的调查，也要求对减少恐惧和建立信任给予更多的关注。

关于恐惧的发现

20世纪80年代后期，当我们开始研究这些文献时，我们发现了关于恐惧、信任、工作环境以及上下级关系的参考资料，但是读过后发现它们多数都只是大略地涉及到我们所研究的问题，没有一份材料的主要内容是直接说明使得人们在工作

中不敢大胆发表意见的恐惧的。这一点促使我们要通过与人们直接交流而获得更多的信息。尽管时代已经改变了，在这一领域也出现了新的声音，如杰拉尔德·苏亚雷斯（Gerald Suarez），然而许多知识方面的鸿沟仍然存在。

1989年和1990年，我们和另一位同事乔治·奥尔（George Orr）共同开始在全国范围内进行大规模采访，我们主要是询问人们在工作中产生恐惧的一些经历。我们三个人共与20个企业中的260个人讨论过，根据政府的分类方法可以均衡地将它们划归到服务部门与制造部门。我们采访的地区包括亚特兰大、芝加哥、圣路易斯、罗彻斯特、纽约、旧金山、奥斯汀、得克萨斯州、西雅图及周边地区，我们采访的对象涵盖各个阶层，从CEO到机械工人都包括在内。

我们把这项工作当做是预先调查而不是科学研究，它使我们通过直接倾听去了解情况，每一次采访持续60~90分钟，主要由4个问题构成：

- 在你最近5年的工作经历中，有什么事情是你在工作中不愿谈及的？
- 为什么你不愿谈论这些问题？
- 你是否会因为害怕承受某种结果而不愿把问题说出来？
- 那些令人恐惧的环境是什么样的，它们会产生什么样的影响？

从这些问题的答案中，我们形成了工作环境中恐惧的定义：

恐惧是当人们大胆说出与工作相关的问题、观点以及改进的建议后，可能产生的影响对他们造成的一种害怕的感觉。

这一定义集中于人们在工作中谈论他们的经历所产生的恐惧感，有很多事情会引起人们紧张、焦虑或者害怕，从企业变革引起的压抑感到惩罚性行为的威胁。我们假设大多数这样的恐惧都是管理日常工作中很典型的事情。对我们而言，更大的问题是人们是否能够对那些能直接采取措施帮助他们的人，自由地说出他们的焦虑、失望以及其他任何工作经历中的不愉快。如果人们不能够自由地说出，那我们想知道为什么，以及会对他们个人及组织的绩效产生什么样的影响。

我们并没有把我们的定义告诉参与研究者，我们也没有尝试去改变人们回答采访问题的可能方式。参加采访的个体通常是由组织内部作为采访协调人的某个人选定的，这样做并没有按照什么特定的方式，通常只是取决于参与研究者的时间安排。我们特别明确要求，不要刻意选择那些有某种特殊的恐惧经历的工作人员。除此之外，我们也没有刻意去控制我们的样本结构。

作为对这一领域研究的一个成果，我们通常都能够通过参与者与我们分享的小故事和小插曲将某些观念带到我们的日常生活中去。尽管细节被修改过了——这方面敏感的信息如果我们不保证以匿名的形式展示的话，是不可能获得的——每个故事都是真实发生的事情。

这项研究在修订版中没有通过另外的采访来重新验证，这样做是因为持续的咨询工作经历证实了原先描述的工作机制仍然是研究的目标，而且研究数据仍然可以服务于最初的主要目标：作为与领导者讨论在他们的工作环境中自己及他人的工作经历的一个催化剂。

恐惧是一个富有挑战性的题目

为了调查恐惧的模式，我们必须看一看工作中不够积极的一方面，尤其是本书中所讲述的许多故事都是关于一些管理者无意中做了使员工不敢再说的事情。也许你在读这些故事时会感到痛苦，但我们仍然希望你会喜欢这种方式以及其背后的用意，这并不是对管理者的攻击。我们在各种企业中多年的工作经历告诉我们，绝大多数管理者都是很负责任的，对工作都具有奉献精神。我们对于他们扮演角色中极为困难的方面十分敬佩。

想要扭转恐惧模式，领导者必须甘冒风险，即改变他们个人的工作方式，例如，某些措施就要求领导者真心实意地倾听针对自己的反馈意见，或者了解先前隐藏起来的某些关系。这些行动也许会让人感到不舒服，因为它们挑战了个人假定、长期形成的习惯和交流模式。然而，这样的改变是完全可以做到的，而且这对于领导者来说尤为重要，因为他们看到个人进步与组织完善之间有着无法摆脱的联系。

尽管有这些挑战，我们仍然相信你会通过对恐惧的了解，使为消除恐惧而发起的行动有所收获。当恐惧减少、信任增加的时候，人们自然而然就会对工作更加负责，对组织工作更加热心。他们会自信地挥洒自己的才能并且更开放地面对变革，他们会支持公司，因为他们感觉公司在支持他们。

这种领导的重大变化起到了强大的促进作用，而且也常常是发自内心的。通过建立信任来改变一个公司是取得进步和创造一个更美好未来的最佳途径之一。它激发了持之以恒的热情，对此，W. 爱德华·戴明说得好：“我们在这里就是为了创造另一个世界。”尽管这项工作不是包治百病的万灵药，但它会给予人们希望和

意义，特别是在由于公司维持生存的日常工作压力而导致人们真正的潜能被遗忘或被忽略的职场里。

为什么写第2版

自从1991年初本书英文第1版出版发行以来，情况已有了很大变化。面对新的国际市场背景，我们已经看到巨大的经济结构调整、不断变化的人口统计数据以及人们考虑组织方式的重大变化。其中一些变化，例如广泛流行的电子邮件和广泛使用的互联网，对工作的方式和地点产生了极其重要的影响，多样性的增加等其他一些变化，把作为社会网络的工作环境改变了。其中一些变化加深了复杂性和模糊性的程度或新任务的挑战性。另外，其中一些变化更加严重地破坏了工作环境的稳定性，增加了人们对畅所欲言的恐惧和其他忧虑。举例如下：

- 组织经历了重组、机构精简和裁员这样一个不稳定的时期；
- 在质量和重组方面的努力，涉及到许多人并危及一些人的职业，现在这些努力通常被认为是一种时尚；
- 有一个正在人们心中树立起的观念：个人自身应对个人福利和工作的稳定承担责任，而不是由组织来承担；
- 许多努力被白白浪费了，或者只是用来减少控制；
- 技术使人们更容易获得大量信息，这样会在很大程度上造成职场的混乱，因为“每件事都要优先解决”。

这样那样的变革向人们提出了一个迫切的需要：对他们正在经历的复杂性、模糊性和恐惧进行诚恳的、持续的交流沟通。现在与以前不同了，提出令人不快的数据资料，提供并接受反馈信息以及处理问题等在过去不被重视的情况，现在变得重要了。现今的领导者承担不起丢失信息或其他有创见的意见，因为这些东西可能会帮助他们的组织迎接未来的挑战。他们尤其承担不起失去员工的能力与才干而面临恐惧与士气低落的代价。为了帮助他们的组织完成需要的变革，并帮助人们克服心中的恐惧，领导者必须创造开放的职场，即所有人都能够直言不讳地讲出他的感受、焦虑、意见和期望的工作环境。一个开放的、相互信任的环境是当原来的方法与期望不再发挥作用时，混乱的境况所必需的解毒剂。本书的修订本正是希望在这方面对读者有所帮助。

对于一些人，也许是大多数人来说，最近的几年是忧虑加深的时期。一种讽刺无能为力与愤世嫉俗的卡通动画装饰了许多职场中的墙壁。但是这个巨变的时代同样有它积极的影响，尤其是对于已经学会帮助人们大胆提出问题并自由合作的组织来说肯定是获益匪浅的。像土星运载火箭与波音777客机研制这样的例子展示了更真诚的员工参与以及双赢的职场。如果这是一个愤世嫉俗的时代，那它也是一个人们饶有兴趣发现更多的合作与信任以及实现这些内容的障碍——比如恐惧——的时代。

的确，今天的组织几乎都处于一个夹在信任与恐惧之间的连续体上。有些组织有意识地、积极地努力营造一个高度信任的工作环境，还有一些组织，仍然像以前那样，受困于传统的不信任的等级模式。大多数组织介乎这两种极端状况之间，此刻正在寻找一条通向信任一端的道路。

我们把这个时期看做是一个完全有希望的时期，充满了机遇与潜力。如果目前的状态是一种不同寻常的波动与变化的状态，那么恐惧的问题也会成为万众瞩目的焦点。反过来，这意味着学习与进步的可能性比以前更大了。

我们的读者

我们把本书的读者定位于领导者。也许，你的本职工作就是发起并监督他人的工作，指导一个组织或其中某个部门的发展。你可能是一位行政管理人员、中层管理者、一线主管、项目经理或者是员工代表。当你阅读本书的时候，你也许会发现你扮演着双重角色：主管与员工。你也许会发现你扮演一种角色时学到的东西会帮助你看到扮演另一种角色时你所需要做的事情。

你也许还是管理层之外的人，与人力资源、产品质量、培训或组织发展问题打交道，比如一位改革的顾问或实践者。

从广义上讲，你可能只是觉得有必要营造一种更好的工作环境的人。

无论你实际的领导角色是什么，我们都将你假定为一个认识到事情正在变化，并希望在此变革过程中发挥一定作用的人。你可能是理解那句古老谚语的现代寓意的人：“如果你总是在做你已经做过的事情，那么你将总是得到你已经得到的东西。”你已经知道或者觉察到对大胆提出问题的恐惧就是一种障碍，而且你愿意接受这种挑战，并充分地认识到做出改进需要某些方面的个人成长与发展的因素。

我们的方法与结构

相应地，我们的方法强调了领导层的实践：为了营造人们自由地提出意见的工作环境，领导者能够做什么。我们关注单个的领导者与其影响范围内的工作小组，纵向的上下级关系是最常提到的。我们特意选择这一重点，因为我们相信它为进行巨大的变革提供了充足的空间，并且彻底改变了通常自发无助的感觉与指责他人的动力机制，尤其改变了高层之间的这种情况。本书并不是讲述希望“那些身处高位的人”能有所改变，而是讲述你个人可以做出的改变。我们希望你不要推卸责任，而集中关注你在能最直接产生影响的人际关系上所能做的事情。这条途径遵循了我们的这些观点：

- 影响与直接下属之间的关系通常要比影响与上级的关系更容易、也更快；
- 要影响系统中较高级别的人物一个最好办法就是通过在组织中的其他部门创造成功的故事；
- 无论领导者的职位高低，他们都有责任发起努力以减少恐惧、建立信任。

除了汇报实地考察研究得出的数据、讲述理解恐惧的动力机制的框架以外，我们还用了多半的篇幅介绍实用的措施与方法。我们提供了大量减少恐惧与建立信任的可供选择的方法，可以根据各种不同类型的工作环境的需要选择适用的方法。这些方法是我们向各种致力于创造高度信任的工作环境组织提供日常咨询服务的过程中总结出来的。我们的目标是提供我们这些咨询经历所带来的最好的、实用的、有意义的进行变革的方法。

第2版我们进行了改编与重新排版，尽可能地提高了本书的可读性与实用性。我们更直接地强调了持续变革的背景以及从一个积极的构想出发的价值。我们提炼了我们的建议，以便集中于那些我们觉得最有用的建议上，删除了一些第1版中提出的建议，又相应地扩充了一些其他的建议。最终，我们在每一章后增加了一个叫做“新教训和反思”的部分，目的是强调自从第1版出版以来我们所学到的一些教训。这一部分的某些观点和看法反映了我们个人努力的重点：凯瑟琳论述的是改变一个组织的文化时存在的大量问题，而丹尼尔更侧重于领导方式转变中个人所面临的问题。我们希望你复习每一章的这些主要内容的时候，能利用这些观点激发你再思考，并思考对你自己领导工作的启示。

本书分为四个部分，这样划分有助于你理解恐惧的问题，然后再选择有效的

措施来解决这些问题。第一部分“恐惧的动力机制”通过比较以不信任循环圈为特征的职场的种种艰难现状与高度信任的组织构想，确定了大背景。第二部分“恐惧如何在组织里运作”直接探讨了我们的实地调查的结果，以便于更全面地描述恐惧的消极影响。这一部分讨论了人们不敢讨论的问题（不可讨论事件），人们不敢讨论的原因以及这种情况如何影响生产效率与创新能力。第三部分“建立高度信任的工作环境的策略”提供了七种领导层可采取的行动，帮助管理者及其团队向一个积极的、基于信任的构想努力。每一章都详细地阐述了一系列具体的步骤，以帮助领导者更加自信地前进。第四部分“一个充满信任的未来”介绍了在快速的组织变革过程中处理恐惧的一些关键问题，最后通过鼓励所有领导者承担必要的责任促使他们的组织前进结束了本书的内容。

想要更深入地了解畅所欲言，尤其是影响高层人物行为方式的领导者可以阅读《勇敢的谏言者：如何在职场中成功谏言》（*The Courageous Messenger: How to Successfully Speak Up at Work*）这本书，它是本书的姊妹篇，非常有用，是我们与同事乔治·奥尔共同编写的，该书侧重于如何帮助人们找到提出问题的勇气，并且用最动听和最能使他人积极处理问题的方式提出他们的观点。

致谢

本书最初就得到了全国各地260个人无私的帮助，他们向我们讲述了他们在工作中产生恐惧的经历。如果没有他们的协助，我们的工作就会缺乏真实生活的公正性与生命力。他们工作的组织中至少有一个人会作为有效安排的联系人来协调我们的调查工作。这些人不怕麻烦，无私地为我们提供帮助。他们愿意承担风险并提供实质的帮助，使得我们的实地考察工作得以顺利地进行。

在写书的过程中，我们身边有很多人给予了我们极大的支持，我们的朋友、同事、客户以及我们的家人，他们信任我们，对我们的工作非常关心，使我们能够顺利地进行工作。他们中的许多人，尤其是我们的客户，总是展示出基于信任与协作的管理行为以及坦率的、勇敢的方式处理恐惧的意愿。我们从他们身上学到了很多。特别地，我们要感谢亚特兰大附近的南富尔顿医疗中心（South Fulton Medical Center）的简·戴利（Jane Dailey），华盛顿中心医学院的黛安·瑟斯（Diane Soules），CEO格雷格·西蒙斯（Greg Simmons）以及威斯康星州麦迪逊市的MetaStar公司。他们每个人都提供了一个关于个人改变与文化变革的生

动例子。

在本书的编著过程中，我们得到了许多人的帮助。凯瑟琳的丈夫，也是其商业上的伙伴乔治·奥尔在数据分析员的辅助下主持进行了采访工作，并负责查阅图书馆的大量文献资料，就像我们工作小组中第三个隐身的成员。他的支持对于我们是一种至关重要的资源，霍华德·斯梯柯勒（Howard Strickler）为我们创造了研究并完成本书英文第1版的时间与地点。黛博拉·雷（Deborah Ray）以及俄亥俄州质量与生产力论坛为提出并发展我们的观点创造了许多机会。乔舒亚·哈蒙德（Joshua Hammond）为我们带来了新的视角与联系，并帮助我们扩展了工作的背景。杰弗里·贝尔曼（Geoffrey Bellman）为我们提供了许多方便，介绍我们认识了为我们出版书英文第1版的雷·巴德（Ray Bard），雷在出版方面的知识以及缜密的思考能力使本书的观念更具有洞察力，他还帮助我们实现了写本书的愿望。拜伦·施奈德（Byron Schneider）是为我们出版本书英文版的Jossey-Bass出版社的编辑，为我们提供了可靠的支持。

最后，要特别感谢我们的爱人，乔治·奥尔和萨拉·斯蒂特勒（Sarah Stiteler）。我们永远都不会忘记他们无穷无尽的耐心与关爱，我们会将此珍藏于心。我们从他们身上看到，著书的工作——至少我们的这本书——真的是一个全家的事务。

凯瑟琳 D. 瑞安

华盛顿 伊萨夸

丹尼尔 K. 奥斯特莱克

华盛顿 雷德蒙

目 录



推荐序

前言

第一部分 恐惧的动力机制

第1章 恐惧的经历 /2

第2章 不信任循环圈 /13

第3章 定义基于信任的工作环境 /27

第二部分 恐惧如何在组织里运作 /39

第4章 威胁的模式、不信任的诱因 /40

第5章 不可讨论事件：众所周知的秘密 /63

第6章 畅所欲言的影响 /75

第7章 恐惧的高昂代价 /88

第三部分 建立高度信任的工作环境的策略 /105

第8章 承认恐惧的存在 /106

第9章 注意与人交往中的行为 /121

第10章 价值批判：奖励谏言者 /138

第11章 减少意图不明的行为 /156

第12章 讨论不可讨论事件 /172

第13章 共同决策 /193

第14章 挑战做最坏打算的想法 /210

第四部分 一个充满信任的未来 /225

第15章 在变革的过程中 /226

第16章 人们已经准备好迎接一个没有恐惧的职场 /239

参考文献 /247