

Timothy R. Clark

Die vier Stufen der **psychologischen** Sicherheit



Auf dem Weg zu mehr
Vielfalt und Innovation
am Arbeitsplatz

Vahlen

Clark
Die vier Stufen der
psychologischen Sicherheit

Die vier Stufen der psychologischen Sicherheit

Auf dem Weg zu mehr Vielfalt und
Innovation am Arbeitsplatz

von

Timothy R. Clark

Aus dem Amerikanischen übersetzt von

Mike Kauschke

Verlag Franz Vahlen München

Timothy R. Clark ist der Gründer und CEO von LeaderFactor, einem globalen Beratungs-, Schulungs- und Beurteilungsunternehmen für Führungskräfte. Er ist Autor von fünf Büchern und Entwickler des EQometers™ zur Beurteilung der emotionalen Intelligenz. Er promovierte an der Universität Oxford in Sozialwissenschaften.

Die Originalausgabe erschien 2020 unter dem Titel „The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation“.

First published 2020 by Berrett-Koehler Publishers, Inc., Oakland, CA, USA. All Rights Reserved. Published by arrangement with Maria Pinto-Peuckmann, Literary Agency, World Copyright Promotion, Kaufering, Germany.

ISBN Print 978 3 8006 7190 8
ISBN E-Book (ePDF) 978 3 8006 7191 5
ISBN E-Book (ePUB) 978 3 8006 7192 2

© 2023 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: © theseamuss – depositphotos.com (modifiziert)



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses
Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Für Tracey

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Das Herz öffnen	16
Einführung	21
Die Bowlingbahn und die Ränder	33
Schlussgedanken	34
Stufe 1: Die Sicherheit der Inklusion	37
Kimchi und unsere gemeinsame Menschlichkeit	41
Verhärtung des Konzepts der Gleichheit	43
Wie wir die Sicherheit der Inklusion gewähren, verweigern und widerrufen	44
Wie wir uns mit schlechten Theorien der Überlegenheit selbst beruhigen	47
Die Elite und der Rest	49
Die Familie als Reich des vollen Vertrauens	52
Erst das Verhalten, dann die Überzeugung	53
Stufe 2: Die Sicherheit des Lernens	57
Das menschliche Bedürfnis zu lernen und zu wachsen	58
Die Angst vor Fehlern und Misserfolgen abbauen	62
Das Intellektuelle und das Emotionale	67
Von Tonga nach Philadelphia	70
In Organisationen steht der Mensch im Mittelpunkt	72
Stufe 3: Die Sicherheit des Beitragens	79
Jetzt geht's los!	80
Ausführung versus Innovation	82
Gelenkte Autonomie im Austausch für Ergebnisse	84
Den Übergang zur Sicherheit des Beitragens gestalten	86
Drei Ebenen der Verantwortlichkeit	88
Die blaue Zone und die rote Zone	90
Sind Sie emotional vorbereitet, die Sicherheit des Beitragens zu schaffen?	94
Die eigene Beobachtungsgabe verbessern	96
Das Kontinuum vom Erzählen zum Fragen	97
Sorgfältig zuhören, zuletzt sprechen	98

Anderen helfen, über ihre Rollen hinauszudenken	100
Schlussgedanken	102
Stufe 4: Die Sicherheit des Herausforderns	105
Die Neuroplastizität von Teams	106
Die Bühne der Tapferen	108
Die sozialen Ursprünge der Innovation	116
Der Prozess der Innovation	118
Sind Fragen willkommen?	118
Unterschiede ausfindig machen und das Risiko von Spott verringern	122
Sind Sie bereit, sich zu irren?	124
Die formelle Erlaubnis anderer Meinungen von Beginn an	127
Schlussgedanken	128
Schlussgedanken: Bevormundung und Ausbeutung vermeiden	131
Die Sackgasse der Bevormundung	133
Die Sackgasse der Ausbeutung	135
Die Gefahren im Land der falschen Gemeinschaft	137
60 Milliarden Interaktionen pro Tag	140
Ein wachsender Bedarf an Führungskräften, die psychologische Sicherheit schaffen	141
Quellenangaben	145
Danksagung	155
Sachverzeichnis	157

Vorwort

In diesem Buch wird eine Theorie der menschlichen Interaktion vorgestellt. Ich möchte Ihnen den Kontext erläutern. Vor einigen Jahren kehrten meine Frau Tracey und ich aus England in die Vereinigten Staaten zurück, als ich kurz vor dem Abschluss meiner Doktorarbeit in Sozialwissenschaften an der Universität Oxford stand. Mein Budget war aufgebraucht. Ich würde mir einen Job suchen, ein Jahr lang arbeiten, meine Dissertation abschließen, an einer Universität unterrichten und dann bis an mein Lebensende glücklich sein. Das war der Plan.

Es kam ganz anders. Ich verließ den Elfenbeinturm der Wissenschaft und begab mich in das düstere, schweißtreibende Megatonnenreich eines Stahlwerks. Das von der US Steel Corporation während des Zweiten Weltkriegs errichtete Geneva Steel war das letzte voll integrierte Stahlwerk westlich des Mississippi, ein gewaltiger Maschinenpark, der sich über 1.700 Hektar erstreckte. Es war das industrielle Äquivalent des Vatikans, eine in sich geschlossene Enklave innerhalb einer größeren Metropole, mit eigenen Zügen, einer Feuerwache, einem Krankenhaus und einer in den Himmel aufragenden Hochofenkathedrale. Das Werk stellte Stahlplatten, Stahlbleche und Stahlrohre her, aus denen alles Mögliche gefertigt wurde, von Brücken bis zu Bulldozern. Da ich mit der Arbeiterklasse sympathisierte, dachte ich, ich wüsste, worauf ich mich einlasse. Ich hatte keine Ahnung.¹

Schlüsselfragen: Wurden Sie schon einmal in einer völlig fremden Umgebung ausgesetzt? Waren Sie misstrauisch gegenüber den Einheimischen? Welche Voreingenommenheit oder welches Vorurteil haben Sie mitgebracht?

Das Stahlwerk war eine unbekannte, andere Welt für mich. Ich arbeitete mit schichtarbeiterproben Schweißern, Maschinenbauern, Rohrschlossern und Kranführern zusammen, die von Entlassungen bedroht wurden. Diese schattenhaften Gestalten unter ihren Schutzhelmen wurden meine Freunde, aber es gab nichts Romantisches an diesem rumpelnden, schleifenden, schnaubenden Ort. In der Werkstatt stand viel auf dem Spiel, und es gab keinen Spielraum für Fehler, da Präzision wichtig war und Fehleinschätzungen tödlich sein konnten. Durch Tausende von Verfahren zur Arbeitssicherheit, die jede Aufgabe für jeden Arbeitsplatz bei jeder Tätigkeit regeln, wurde nichts dem Zufall überlassen. Sicherheit wurde so unaufhörlich gepredigt, dass man leicht aufhören konnte, daran zu glauben.

Dann kam der schicksalhafte Tag. Ein Wartungsarbeiter wurde unter einer 16 Tonnen schweren Ladung von Eisenerzpellets erdrückt. Er war auf der Stelle tot.

Ich erinnere mich, dass ich mich fragte, welche Qualen die Familie des Mannes durchleben würde. Im Laufe dieses Tages erhielt ich den Auftrag, den Geschäftsführer zu begleiten, um der Familie die schreckliche Nachricht zu überbringen. Später erfuhren wir, dass diese Tragödie darauf zurückzuführen war, dass mehrere Mitarbeitende gegen Sicherheitsvorschriften verstoßen hatten. Seitdem wurde Sicherheit zu meiner Obsession, aber nicht so, wie Sie vielleicht denken. Ich lernte, dass psychologische Sicherheit die Grundlage für Integration und Teamleistung und der Schlüssel zur Schaffung einer innovativen Kultur ist.

Als ich meinen Abschluss in der Tasche hatte, war es an der Zeit, die Fabrik zu verlassen und meinen Schutzhelm und die Stahlkappenstiefel gegen Anzug, Kreide und das Klassenzimmer einzutauschen. Dann geschah etwas Unerwartetes. Der Geschäftsführer bat mich, Werksleiter zu werden. Nun stand ich vor einer ungewöhnlichen Entscheidung: entweder das beschauliche Leben eines Akademikers oder die Leitung eines Teams von 2.500 Mitarbeitern, die im Bauch eines Industrieungeheuers arbeiten. Meine Frau und ich beschlossen, das Angebot anzunehmen. Warum? Weil es eine seltene Gelegenheit bot, menschliches Verhalten in einer einzigartigen Umgebung als teilnehmender Beobachter zu studieren. Die Erfahrung würde mich in ein reales Übungsumfeld versetzen und die Theorie, die ich in Oxford gelernt hatte, herausfordern.

An meinem ersten Tag als Werksleiter rief ich das morgendliche Führungsmeeeting ein und sah mich mit der herrschenden Unternehmenskultur konfrontiert. Eine stoische Stille legte sich über den Raum, als ich in die Gesichter von 20 Betriebsleitern blickte, von denen viele alt genug waren, mein Vater zu sein. Jetzt erstatteten sie mir Bericht.

Sie waren zutiefst zur Selbstzensur erzogen worden und durch die Achtung vor der Machtposition und die sklavische Befolgung der Befehlskette eingeschüchtert. Macht war wichtig. Und diese Männer (und sie waren alle Männer) wussten, wo die Macht lag. Sie lag bei mir. Trotz meiner Jugend und Unerfahrenheit würden sie dieser Quelle der Macht Gehorsam leisten. In der Tat war ich jetzt die Kommandozentrale, der Kontrollturm, das Alphamännchen. Ich hatte das, was der Soziologe C. Wright Mills „das meiste von dem, was es zu haben gibt“ nannte.² Die Erfahrung hatte diese Manager gelehrt, dass es emotional, politisch, sozial und wirtschaftlich riskant war, zu sagen, was sie wirklich dachten, also lächelten sie und nickten höflich.

Schlüsselfragen: Waren Sie schon einmal in einer Machtposition? Waren Sie schon einmal in einer Position ohne Macht? Hat es Ihr Verhalten verändert, Macht zu haben oder keine Macht zu haben?

Dieses fruchtbare Umfeld für eine Feldstudie zu erleben, war der Traum eines Sozialwissenschaftlers. Was ich beobachtete, rief nach einer Interpretation. Aber ich musste mehr als nur ein Beobachter sein; ich musste ein Reformator sein. Um

die Leistung des Unternehmens zu verbessern, brauchten wir eine Veränderung. Die träge, alte Großfabrik hatte Mühe, mit den kleineren Betrieben zu konkurrieren, die die Branche umgekrempelt hatten und den Markt beherrschten. Um die Durchlaufleistung und den Ertrag zu steigern, mussten wir die Regeln der reinen Machtausübung aufgeben und den Menschen ihre Hörigkeit gegenüber der Zwangsautorität und ihre Neigung, durch Einschüchterung Angst zu erzeugen, austreiben. Die gesamte Organisation musste von ihrem statusgebundenen Modell der autoritären Herrschaft befreit werden. Befreit den Ort oder stirbt im nächsten Abschwung.

Wirtschaftliche Unternehmen überleben, indem sie sich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, was letztlich bedeutet, dass sie Innovationen hervorbringen. Wenn Sie genau hinschauen, werden Sie feststellen, dass Innovation fast immer ein gemeinschaftlicher Prozess ist und fast nie ein genialer Geistesblitz eines Einzelnen. Wie der Historiker Robert Conquest einmal sagte: „Was leicht zu verstehen ist, war vielleicht nicht leicht zu erdenken.“³ Innovation entsteht nicht von allein. Sie erfordert kreative Spannung und konstruktive Meinungsverschiedenheiten – Prozesse, die auf hohe *intellektuelle* und geringe *soziale* Reibung angewiesen sind.⁴

Die meisten Führungskräfte verstehen nicht, dass die Bewältigung dieser beiden Reibungskategorien zur Schaffung eines Ökosystems der mutigen Zusammenarbeit das Herzstück der Führung als angewandte Disziplin ist. Es ist vielleicht der wichtigste Test für eine Führungspersönlichkeit und ein direktes Spiegelbild des persönlichen Charakters.

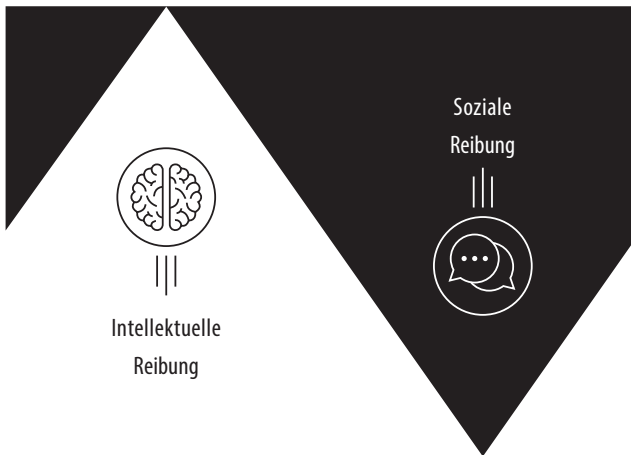


Abbildung 1: Zunehmende intellektuelle Reibung, abnehmende soziale Reibung

Ohne Kompetenz, Integrität und Respekt vor den Menschen geht es nicht. Auch Vergünstigungen wie Kickertische, kostenlose Mittagessen, eine offene Büro-

umgebung und die Ästhetik einer hippen Organisation können es nicht zum Leben erwecken.

Schlüsselprinzip: Die Aufgabe der Führungskraft besteht darin, gleichzeitig die intellektuelle Reibung zu erhöhen und die soziale Reibung zu verringern.

Ich beobachtete aber das Gegenteil, nämlich das Fehlen dessen, was wir *psychologische Sicherheit* nennen. Mir wurde bald klar, dass meine Verantwortung darin bestand, die Menschen nicht nur physisch, sondern auch psychisch zu schützen. Wie ich aus erster Hand erfuhr, kann das Fehlen von physischer Sicherheit zu Verletzungen oder zum Tod führen, aber das Fehlen von psychologischer Sicherheit kann verheerende emotionale Wunden verursachen, die Leistung neutralisieren, das Potenzial lähmen und das Selbstwertgefühl des Einzelnen zerstören. Daraus folgt, dass Unternehmen, denen es an psychologischer Sicherheit mangelt und die auf hochdynamischen Märkten konkurrieren, auf dem besten Weg sind, auszusterben.

Eine der ersten Erkenntnisse in der Führung ist, dass der gesellschaftliche und kulturelle Kontext einen tiefgreifenden Einfluss darauf hat, wie sich Menschen verhalten, und dass man als Führungskraft für diesen Kontext verantwortlich ist. Als Zweites lernt man, dass Angst der Feind ist. Sie bremst die Initiative, hemmt die Kreativität, führt zu Gehorsam statt zu Engagement und unterdrückt das, was andernfalls zu einer Explosion der Innovation führen würde.

Schlüsselprinzip: Das Vorhandensein von Angst in einer Organisation ist das erste Anzeichen für eine schwache Führung.

Wenn es Ihnen gelingt, Ängste zu beseitigen, eine echte leistungsbezogene Verantwortlichkeit einzuführen und ein Umfeld zu schaffen, indem die Mitarbeitenden verletzlich sein können, um zu lernen und zu wachsen, werden sie mehr leisten, als Sie und Ihre Mitarbeitenden selbst erwarten.

Schlüsselfragen: Waren Sie jemals Teil einer Organisation, die von Angst beherrscht wurde? Wie haben Sie darauf reagiert? Wie haben andere Menschen darauf reagiert?

Meine informelle ethnografische Analyse als Betriebsleiter bei Geneva Steel dauerte fünf Jahre. Diese prägende Erfahrung war der Ausgangspunkt eines Lernprozesses, um zu verstehen, warum manche Organisationen das Potenzial von Individuen freisetzen und andere nicht. In den letzten 25 Jahren habe ich als Kulturanthropologe gearbeitet und psychologische Sicherheit studiert, wobei ich von Führungskräften und Teams aus allen Bereichen der Gesellschaft gelernt habe.

Ich habe herausgefunden, dass die psychologische Sicherheit einer Entwicklungssequenz folgt, die auf der natürlichen Abfolge menschlicher Bedürfnisse beruht. Zunächst wollen die Menschen einbezogen werden. Als Zweites wollen sie lernen. Drittens wollen sie einen Beitrag leisten. Und schließlich wollen sie den Status quo herausfordern, wenn sie glauben, dass sich die Dinge ändern müssen. Dieses Muster zieht sich durch alle Organisationen und sozialen Einheiten.

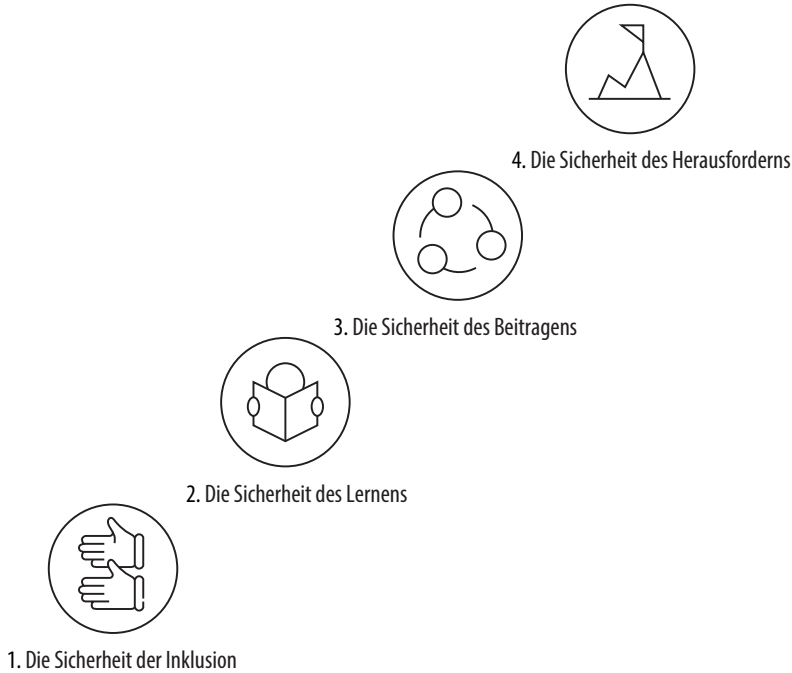


Abbildung 2: Die vier Stufen der psychologischen Sicherheit

Schlüsselprinzip: Psychologische Sicherheit ist ein Zustand, in dem man sich (1) einbezogen fühlt, (2) sich sicher fühlt, zu lernen, (3) sich sicher fühlt, etwas beizutragen, und (4) sich sicher fühlt, den Status quo herauszufordern – all das ohne die Angst davor, in Verlegenheit gebracht, ausgegrenzt oder bestraft zu werden.

Alle Menschen haben das gleiche angeborene Bedürfnis: Wir sehnen uns danach, dazuzugehören. Wie ein Obdachloser auf ein zerfleddertes Stück Pappe schrieb: „Sei freundlich, wenn du nicht so bist wie ich.“ Vor nicht allzu langer Zeit hielt meine etwas sarkastisch veranlagte Teenager-Tochter Mary bei einem Highschool-Basketballspiel ein Plakat hoch, das eine eindringliche Wahrheit enthüllte: „Ich bin nur hier, damit ich keine Freunde verliere!“ Obwohl wir uns

nach Zugehörigkeit sehnen, sehen wir überall, wo wir hinschauen, zerbrochene menschliche Interaktionen.

In diesem Buch geht es um zerbrochene menschliche Interaktion. Ich wende mich in erster Linie an Führungskräfte in der Wirtschaft, aber meine Botschaft gilt für jede soziale Gemeinschaft. Ich möchte beleuchten, wie wir miteinander auskommen, die Wissenschaft des Schweigens entschlüsseln und erforschen, was nötig ist, um unsere Stimmen zu befreien und wirksamer zu kommunizieren. **Insbesondere möchte ich mit Ihnen teilen, was ich darüber gelernt habe, wie psychologische Sicherheit unser Verhalten, unsere Leistung und unser Glücksgefühl beeinflusst. Welcher Mechanismus wirkt dabei? Wie können wir ihn aktivieren oder deaktivieren?**

Ich beschäftige mich mit der Erkennung von Mustern. Wenn es um die Art und Weise geht, wie Menschen miteinander umgehen, sind die Muster unverkennbar, und die Herausforderung ist universell. Was ich zu sagen habe, ist sowohl empirisch als auch normativ. Ich entschuldige mich nicht dafür, dass ich kalte, sachliche Beobachtungen mit warmen, leidenschaftlichen Plädoyers verbinde, denn der Anwendungsfall, die zu erledigende Aufgabe, besteht darin, praktische Anleitung zu geben. Ich werde Beispiele aus dem Arbeitsleben, der Schule und dem Privatleben anführen und mich dabei stark auf meine eigenen Erfahrungen stützen, denn was ich zu Hause gelernt habe, spiegelt das wider, was ich in Organisationen gelernt habe.

Schlüsselfrage: Ist Ihnen schon einmal bewusst geworden, dass das Familienleben fast immer der schwierigste Ort ist, um korrekte Prinzipien des menschlichen Miteinanders vorzuleben und anzuwenden?

Manchmal sind wir edel und gut zueinander. Manchmal sind wir kriminell unverantwortlich. Unsere Bilanz als Spezies ist größtenteils eine erschreckende Geschichte, eine des Krieges und eine Chronik der Eroberung. Maya Angelou hat die beklagenswerte Vergangenheit so dargestellt, wie es nur wenige literarische Stimmen können: „Im Laufe unserer nervösen Geschichte haben wir pyramidenförmige Türme des Bösen errichtet, oft im Namen des Guten. Durch unsere Gier, unsere Angst und unsere Unbesonnenheit haben wir unsere Dichter, die wir selbst sind, ermordet und unsere Priester, die wir selbst sind, gezeißelt. Die Liste unserer Umstürze des Guten reicht von der Zeit vor der Aufzeichnung der Geschichte bis heute.“⁵

Warum sind wir nach Tausenden von Jahren technologisch so fortgeschritten und sozial immer noch primitiv?

Als soziale Wesen verhalten wir uns wie freie Elektronen, die sowohl Verbindung als auch Abstoßung zeigen. Es ist wahr, dass wir einander brauchen, um uns zu entfalten. Doch obwohl wir das wissen, wird unser Mitgefühl schnell

erschöpft, sind wir durch unsere blinden Flecken handlungsunfähig und fallen chronisch in gemeines Verhalten zurück. Wir durchlaufen Zyklen der gegenseitigen Umarmung und Vertreibung. In der Tat ist das Studium des Menschen im sozialen Umfeld weitgehend das Studium von Ausgrenzung und Angst. So glaubt beispielsweise nur ein Drittel der US-amerikanischen Arbeitnehmer, dass ihre Meinung zählt.⁶

Schlüsselfragen: Fühlen Sie sich bei der Arbeit einbezogen und angehört? Wie sieht es in der Schule aus? Wie ist es zu Hause?

Trotz unserer einzigartigen Lebensgeschichten teilen wir gemeinsame Erfahrungen. Wir alle haben den Schmerz von Ablehnung und Vorwürfen gespürt. Gleichzeitig haben wir uns alle an Ablehnung und Ausgrenzung, an Manipulation und Kontrolle, an Ausschließung und Herabsetzung beteiligt, haben Freundschaften geschlossen und gebrochen. Wir alle haben ethnische, soziale oder andere demografische oder psychografische Grenzen gezogen und ungerechte Urteile über andere gefällt und sie schlecht behandelt. Wir wissen etwas über Ausgrenzung, weil wir alle ausgegrenzt wurden! Wir können wohlwollend, mitfühlend und freundlich sein. Wir können aber auch, wie der Dichter der „Harlem Renaissance“ Langston Hughes es ausdrückte, „stinkend niederträchtig und gemein“ sein.⁷

Wir haben konstruktive und destruktive Tendenzen. Manchmal klassifizieren wir uns gegenseitig, so wie ich in der vierten Klasse Schmetterlinge klassifiziert habe.

Wir laden ein und trennen, schließen ein und schließen aus, hören zu und ignorieren, heilen und missbrauchen, heiligen und verwunden. Wir lieben und hassen unsere Vielfalt.

Schlüsselfragen: Schließen Sie jemanden aus, manipulieren Sie ihn oder behandeln Sie ihn schlecht? Gibt es einen Bereich in Ihrem Leben, in dem Sie „niederträchtig und gemein“ sind?

Ich habe noch nie einen unfehlbaren Menschen getroffen. Auch habe ich noch nie perfekte Eltern, Lehrerinnen oder Trainer getroffen. Jeder ist ein unfertiger Mensch, ein Lehrling auf dem Weg zur wahren Größe. Wir sind alle gebrochen, beschädigt, verwundet und schuldig, und doch besitzen wir erstaunliche Gaben.

Es ist eine idealisierte Vorstellung, dass wir uns von der Gesellschaft abkoppeln und bewusst in Isolation leben können. Das klösterliche, abgeschottete Leben funktioniert nicht, und die virtuelle Realität ist eine Blase der Bespiegelung. Die Wahrheit ist, dass wir ineinander eingebettet, miteinander verwoben, aneinandergebunden und voneinander geprägt sind. Hannah Arendt stellte richtigerweise fest: „Die Welt liegt zwischen den Menschen, und dieses Dazwischen

... ist heute der Gegenstand der größten Besorgnis und der offensichtlichsten Umwälzung in fast allen Ländern der Erde.“⁸

Das Herz öffnen

Bitte lesen Sie dieses Buch nicht, um sich zu informieren. Lesen Sie es, um zu handeln. Lesen Sie es, um etwas zu verändern. Öffnen Sie Ihr Herz und schauen Sie in sich hinein. Es ist an der Zeit, den Mut aufzubringen, eine gründliche, furchtlose persönliche Bestandsaufnahme zu machen. Und wenn Sie eine Familie, ein Team oder eine Organisation leiten, sollten Sie auch eine institutionelle Gewissenserforschung durchführen, wenn Sie schon dabei sind.

Ich habe vier Fragen an Sie:

1. Glauben Sie wirklich, dass alle Männer und Frauen gleich geschaffen sind, und akzeptieren Sie andere und heißen sie in Ihrer Gesellschaft willkommen, einfach weil sie Menschen sind, auch wenn sich ihre Werte von Ihren eigenen unterscheiden?
2. Ermutigen Sie Menschen ohne Voreingenommenheit oder Diskriminierung, zu lernen und sich weiterzuentwickeln? Unterstützen Sie andere in diesem Prozess, auch wenn ihnen das Vertrauen fehlt oder sie Fehler machen?
3. Gewähren Sie anderen ein Höchstmaß an Autonomie, damit sie ihren eigenen Beitrag leisten können, um zu zeigen, dass sie wertvolle Ergebnisse erzielen können?
4. Laden Sie andere konsequent dazu ein, den Status quo infrage zu stellen, um die Dinge zu verbessern? Sind Sie persönlich bereit, auf der Grundlage der Demut und der Lernbereitschaft, die Sie entwickelt haben, Fehler zu machen?

Diese vier Fragen entsprechen den vier Stufen der psychologischen Sicherheit. Wie Sie diese Fragen beantworten, bestimmt in hohem Maße die Art und Weise, wie Sie Menschen und Ihre Beziehungen zu ihnen einschätzen. Es wird bestimmen, wie Sie Menschen zuhören oder zum Schweigen bringen, Vertrauen schaffen oder Angst einflößen, ermutigen oder entmutigen. Es wird bestimmen, wie Sie andere führen und beeinflussen.

Der Philosoph Thomas Hobbes sagte, dass es „eine allgemeine Neigung der gesamten Menschheit gibt, ein immerwährendes und rastloses Verlangen nach Macht, das nur im Tod aufhört.“⁹ Diese Gier nach Macht, Reichtum und Selbstüberhöhung steht im Widerspruch zur menschlichen Entfaltung, denn wir sind miteinander verbunden und nicht nur auf uns selbst bezogen. „Wir werden“, wie der frühere Erzbischof von Canterbury Rowan Williams sagte, „durch Beziehung geheilt, nicht durch Isolation.“¹⁰

Das Ziehen von Ausgrenzungslinien ist nicht in unserer Biologie verwurzelt. Die Verherrlichung von Macht und Ansehen, Unsicherheit und gewöhnlicher Egois-