



امشیت راه‌انست در محیط کار

ایمی ادموندسون

نیما پورخدا بخش

محمد رضا پایدار



אנחנו!



نویسنده: ایمی ادموندسون

مترجمان: نیما پورخدابخش و محمدرضا پایدار

ترجمه ویرا: امیرحسین صادقی دولت‌آبادی

نسخه پرداز: کیوان دهقان پور

طراح جلد و گرافیک: رامین مهری

صفحه‌آرا: فاطمه میرشفیعی

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۵۱-۶

نوبت چاپ: اول، پاییز ۱۴۰۴

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سه‌رودی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: AryanaGhalam.com

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است. تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است. تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: ادموندسون، ایمی سی، ۱۹۵۹-م. / Edmondson, Amy C.

عنوان و نام پدیدآور: امنیت روانی در محیط کار /

ایمی ادموندسون؛ مترجمان نیما پورخدابخش و محمدرضا پایدار.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۴.

مشخصات ظاهری: ۲۸۸ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۵۱-۶

وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا

عنوان اصلی: The Fearless Organization, [2019].

موضوع: رفتار سازمانی / organizational behavior

موضوع: یادگیری سازمانی -- جنبه‌های روان‌شناسی / organizational learning -- psychological aspects

موضوع: روان‌شناسی صنعتی / psychology, industrial

شناسه افزوده: پورخدابخش، نیما، ۱۳۶۸-، مترجم

شناسه افزوده: پایدار، محمدرضا، ۱۳۷۱-، مترجم

رده‌بندی کنگره: HD۵۸/۷

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۳۸۲

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۱۰۱۲۴۳۵۱

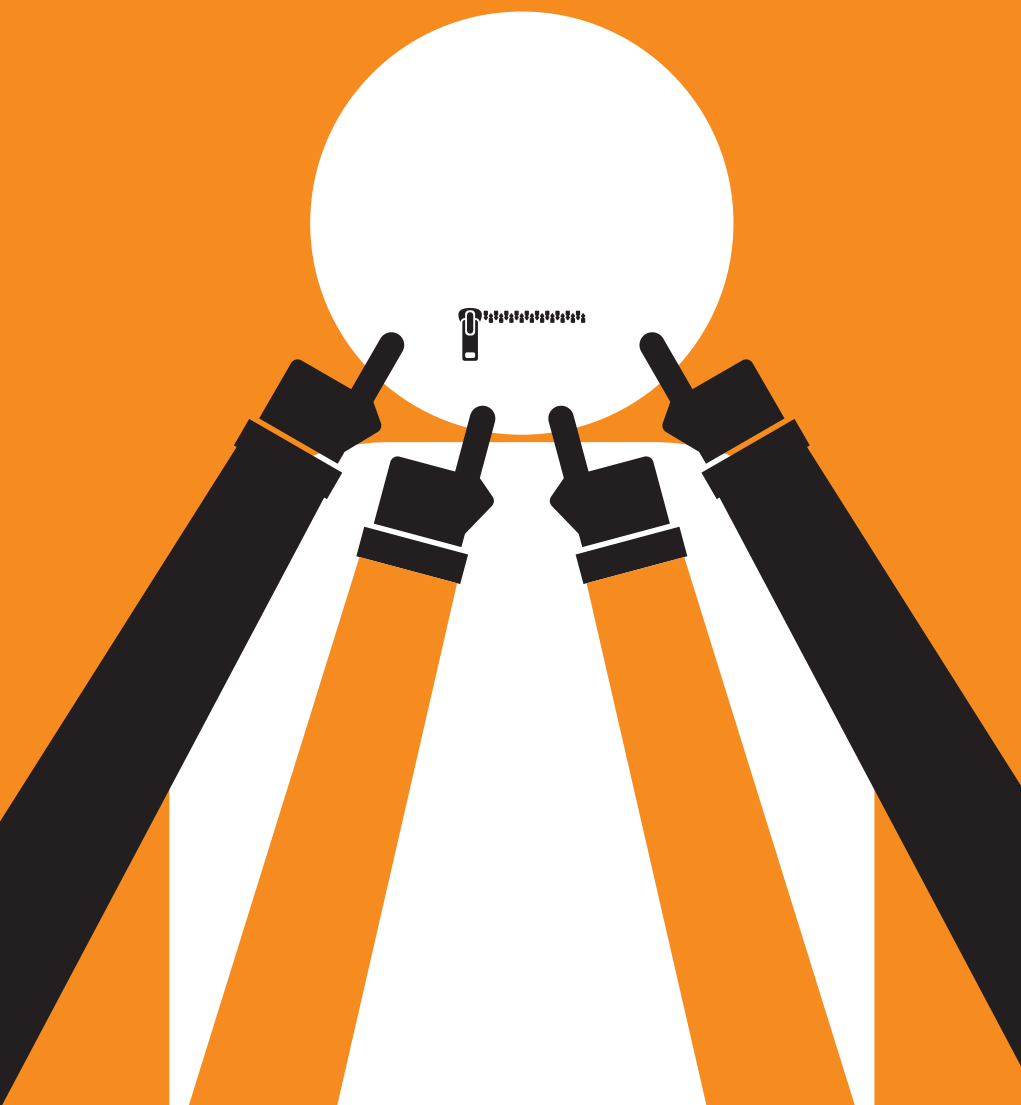
* کار ترجمه ویرا مقابله متن ترجمه‌شده با متن اصلی آن است، که به قصد اطمینان یافتن از صحت و دقت ترجمه و نیز برابری ویژگی‌ها و ارزش‌های ترجمه و متن اصلی انجام می‌گیرد. برگرفته از بازاندیشی در مباحثی از نشر و ویرایش، نوشته عبدالحسین آذرنگ (ققنوس، ۱۳۸۴)



فهرست

مقدمه	۹
بخش ۱. تأثیر امنیت روانی	۲۱
۱. زیربنای مفهومی	۲۳
۲. مطالعات پیشین	۵۳
بخش ۲. امنیت روانی در محیط کار	۸۵
۳. ناکامی اجتناب‌پذیر	۸۷
۴. سکوت خطرناک	۱۱۷
۵. محیط کار عاری از ترس	۱۴۷
۶. صحیح و سالم	۱۷۹
بخش ۳. خلق سازمان عاری از ترس	۲۰۷
۷. دست‌به‌کار شدن	۲۰۹
۸. گام بعدی	۲۵۳
پوست	۲۸۷

فرهنگ سکوت فرهنگی بسیار خطرناک است.





مقدمه

«هیچ احساسی مؤثرتر از ترس مغز را از همهٔ قدرت‌های عمل و فکر کردنش محروم نمی‌کند.»

ادموند برک، ۱۷۵۶^[۱]

خواه رهبر شرکتی جهانی باشید، نرم‌افزاری توسعه دهید، به مشتریان مشاوره دهید، طبابت کنید، در کار ساختمان‌سازی باشید خواه یکی از کارخانه‌های پیشرفتهٔ امروزی کار کنید که نیازمند مهارت‌های کامپیوتری پیچیده برای مدیریت چالش‌های دشوار تولیدند، به شما لقب دانش‌ورز^۱ داده می‌شود.^[۱] موتور رشد انقلاب صنعتی استانداردسازی از طریق کارگرانی بود که به عنوان نیروی کار برای انجام تقریباً هر وظیفه‌ای محدود به اجرا کردن «تنها روش برتر» بودند و درست به همان صورت، امروزه رشد از طریق ایده و ابتکار پدید می‌آید. افراد باید هوش خود را به کار بگیرند و با یکدیگر همکاری داشته باشند تا مسائل را حل کنند و وظایفی را که بی‌وقفه در حال تغییر است انجام دهند. سازمان‌ها باید راه‌های جدیدی برای خلق ارزش در راستای پیشرفت بلندمدت بیابند

1. knowledge worker

و دائماً این کار را تکرار کنند. اگر می‌خواهید شروع به خلق ارزش کنید، باید افراد مستعدی را که در اختیار دارید در بهترین و کاراترین موقعیت ممکن قرار دهید.

🌂 آنچه برای پیشرفت در دنیای پیچیده و عدم قطعیت‌ها نیاز است

اینکه دانش و نوآوری تقریباً در هر صنعتی تبدیل به منابع حیاتی مزیت رقابتی شده‌اند حرف تازه‌ای نیست، اما خیلی کم‌اند مدیرانی که درنگ کنند و با جدیت در مورد معانی ضمنی این واقعیت جدید به تأمل بپردازند — به خصوص وقتی صحبت از محیط کاری در میان باشد که باعث رشد کارمندان و موفقیت سازمان می‌شود. هدف از نگارش کتاب حاضر کمک به شما دربارهٔ همین موضوع است — اینکه تعدادی ایده و راه و روش جدید برایتان مهیا کند که باعث بهبود عملکرد سازمان‌های دانش‌محور می‌شود.

در دنیایی که نوآوری می‌تواند تعیین‌کنندهٔ پیروزی یا شکست باشد، سازمانی که واقعاً می‌خواهد پیشرفت کند نمی‌تواند صرفاً به استخدام افراد باهوش و باانگیزه اکتفا کند. افراد باسواد، ماهر و خوش‌نیت نمی‌توانند همیشه معلوماتشان را در لحظهٔ حساسی که در کار لازم است ارائه دهند. این مسئله گاهی به این دلیل اتفاق می‌افتد که آنها تشخیص نمی‌دهند چه زمانی دانسته‌هایشان مورد نیاز است. اغلب اوقات، به این خاطر است که تمایل ندارند اشتباه کنند، انگشت‌نما شوند یا رئیسشان را آزرده‌خاطر سازند. موفقیت در مشاغل مبتنی بر دانش مستلزم این است که فضای کار به گونه‌ای باشد که افراد احساس کنند می‌توانند معلوماتشان را در میان بگذارند! به بیان دیگر، آنها باید قادر باشند نگرانی‌ها، سؤالات، اشتباهات و ایده‌های نصفه‌نیمه‌شان را مطرح کنند. امروزه، در اکثر محیط‌های کاری، افراد نظرشان را اغلب مخفی نگه می‌دارند — به عبارت دیگر، تمایل ندارند چیزی بگویند یا بپرسند که به نحوی آنها را

نامعقول جلوه دهد. چیزی که اوضاع را بغرنج‌تر می‌کند این است که هرچه شرکت‌ها بیشتر به سمت جهانی شدن و پیچیدگی حرکت کنند، کارها نیز بیش از پیش تیم‌محور می‌شوند. کارمندان امروزی، در همه سطوح سازمانی، نسبت به ۲۰ سال قبل ۵۰٪ زمان بیشتری صرف همکاری با یکدیگر می‌کنند.^[۳] دیگر به کار گرفتن افراد مستعد به تنهایی کافی نیست، بلکه آنها باید بتوانند به خوبی با یکدیگر همکاری کنند.

طی ۲۰ سال گذشته در تحقیقاتم، نشان داده‌ام عاملی که به آن امنیت روانی می‌گوییم می‌تواند به تبیین این موضوع کمک کند که چرا در فضاهای کاری مختلف نظیر بیمارستان‌ها، کارخانه‌ها، مدارس و اداره‌های دولتی تفاوت‌های عملکردی وجود دارد. به علاوه، امنیت روانی برای گروه‌های بسیار متفاوت، از مدیران ارشد مؤسسه مالی تا پرسنل واحد مراقبت‌های ویژه که مستقیماً با بیماران سروکار دارند، حائز اهمیت است. تحقیقات میدانی‌ام تاکنون عمدتاً بر گروه‌ها و تیم‌ها متمرکز بوده است، چراکه اکثر وظایف از طریق آنها به انجام می‌رسد. امروزه، محصولات یا خدماتی که افراد یک‌تنه آنها را ایجاد می‌کنند انگشت‌شمارند. به علاوه، افراد معدودی هستند که صرفاً کار خودشان را انجام دهند و سپس به صورت خطی و زنجیره‌وار، خروجی را به دیگران بسپارند تا آنها نیز وظیفه‌شان را تکمیل کنند. در عوض، قسمت عمده کار نیازمند این است که افراد با یکدیگر گفت‌وگو کنند تا وابستگی‌های متقابلی را که دائماً در حال تغییرند سروسامان دهند. تقریباً هرآنچه در اقتصاد مدرن برایش ارزش قائلیم نتیجه تصمیمات و فعالیت‌هایی است که به هم وابسته‌اند و در نتیجه، از کار تیمی مؤثر بهره می‌برند. همان‌طور که در کتاب‌ها و مقالات قبلی‌ام نوشته‌ام، حجم عمده‌ای از این کار تیمی پویاست — یعنی به جای اینکه در قالب تیم‌های رسمی با مرزبندی‌های شفاف رخ دهد، به شکل گروه‌هایی از افراد اتفاق می‌افتد که ترکیبشان پیوسته در حال تغییر است.^[۴] این همکاری پویا تیم‌سازی

نامیده می‌شود.^[۵] تیم‌سازی هنر برقراری ارتباط و هماهنگی با افراد فراسوی هرگونه حدومرز است — که مهم‌ترین این مرزها تخصص، سمت و فاصله سازمانی است. اما خواه پیوسته در حال تیم‌سازی با همکاران جدیدتان باشید و خواه در تیمی باثبات کار کنید، کار تیمی مؤثر به بهترین شکل در محیط کاری اتفاق می‌افتد که به لحاظ روانی امن است. امنیت روانی معادل مصونیت از عواقب کار یا حالتی از خودبینی زیاد نیست. در محیط‌های کاری که از این ویژگی بهره‌مندند، افراد می‌دانند ممکن است شکست بخورند، در مورد عملکردشان بازخوردهایی دریافت کنند که نشان می‌دهد انتظارات را برآورده نمی‌کنند و امکان دارد شغلشان را به خاطر تغییرات فضای صنعت یا حتی کمبود شایستگی لازم در نقششان از دست بدهند. این ویژگی‌های فضای کاری مدرن بعید است به این زودی‌ها از بین برود. اما در محیط کار بهره‌مند از امنیت روانی، ترس میان‌فردی سد راه نمی‌شود. افراد حس می‌کنند این اشتیاق و توانایی را دارند تا ریسک‌های ذاتی روابط میان‌فردی را که در پی صراحت داشتن اتفاق می‌افتد بپذیرند. آنها بیشتر از اینکه از طرح ایده‌های بالقوه حساس، پرریسک یا اشتباه بترسند از این موضوع احساس نگرانی دارند که به‌طور تمام‌وکمال در کارشان مشارکت نداشته باشند. در دنیایی دانش‌محور، سازمان عاری از ترس سازمانی است که در آن ترس در روابط میان‌فردی به حداقل رسیده باشد و در نتیجه، عملکرد تیمی و سازمانی می‌تواند به بالاترین حد ممکن برسد. البته که این‌طور نیست که چنین سازمانی درباره آینده‌اش نگران نباشد!

همان‌گونه که در این کتاب فراخواهید گرفت، امنیت روانی می‌تواند منشأ ایجاد تمایز باشد بین مشتری راضی و مشتری عصبانی و توثیت دردرساز او که به سرعت دست‌به‌دست می‌شود، بین به‌کارگیری تشخیص پزشکی پیچیده‌ای که منجر به بهبودی کامل بیمار می‌شود و ترخیص زودتر از موعد بیماری که مریضی به شدت حادی دارد، بین خطری که

از بیخ گوش می‌گذرد و وقوع سانحه‌ای فاجعه‌بار در محیط کار، یا بین عملکرد موفق در کسب و کار و ناکامی بزرگی که تیرهای خبری را به خود اختصاص می‌دهد. مهم‌تر اینکه در این کتاب روش‌های بسیار مهمی یاد می‌گیرید، روش‌هایی که کمکتان می‌کند محیط کاری به وجود آورد که از امنیت روانی برخوردار است و برای سازمانتان امکان پیشرفت در جهانی پیچیده، دارای عدم قطعیت و به‌طور فزاینده‌ای درهم‌تنیده را فراهم می‌آورد.

به‌طور کلی امنیت روانی در قالب نوعی از جو حاکم بر سازمان تعریف می‌شود که در آن افراد با آسودگی خاطر و بدون دورویی خودشان هستند و نظرشان را اظهار می‌کنند. به بیان دقیق‌تر، وقتی انسان‌ها در محل کارشان از امنیت روانی برخوردار باشند، بدون ترس از دردسر یا مجازات، برای طرح نگرانی‌ها و اشتباهاتشان احساس راحتی می‌کنند. آنها اطمینان خاطر دارند که می‌توانند بدون سرافکنندگی، نادیده گرفته شدن یا سرزنش شدن اظهار نظر کنند. این افراد می‌دانند وقتی در مورد چیزی تردید دارند می‌توانند سؤال کنند و همچنین تمایل دارند به همکارانشان اعتماد کنند و به آنها احترام بگذارند. زمانی که محیط کار از امنیت روانی نسبتاً بالایی برخوردار باشد، اتفاقات خوشایندی رخ می‌دهد: اشتباهات به سرعت گزارش می‌شوند و بنابراین، این امکان فراهم می‌شود که برای انجام اصلاحات فوراً اقدام شود؛ هماهنگی بی‌وقفه بین گروه‌ها یا دپارتمان‌ها امکان‌پذیر می‌شود و ایده‌هایی در زمینه نوآوری مطرح می‌شوند که می‌توانند بالقوه تحول‌آفرین باشند. خلاصه کلام اینکه برای سازمان‌هایی که در محیطی پیچیده و در حال تغییر فعالیت می‌کنند، امنیت روانی منشأ حیاتی برای خلق ارزش محسوب می‌شود.

باین‌حال، نتیجه نظرسنجی مؤسسه گالوپ در سال ۲۰۱۷ نشان داد که از هر ۱۰ کارمند فقط ۳ نفر با این گزاره کاملاً موافق‌اند که نظراتشان در

محل کار مهم تلقی می‌شود.^[۶] گالوپ تخمین زده است که «با تغییر این نسبت به شش نفر از هر ۱۰ کارمند، سازمان‌ها می‌توانند ۲۷ درصد کاهش میزان جایگزینی کارمندان، ۴۰ درصد کاهش سوانح ایمنی و ۱۲ درصد افزایش بهره‌وری» را تحقق بخشند.^[۷] به همین دلیل است که استخدام افراد مستعد دیگر به تنهایی برای سازمان‌ها کافی نیست. اگر رهبران می‌خواهند استعدادهای فردی و گروهی را به منصه ظهور برسانند، باید فضای روانی امنی ایجاد کنند که در آن کارمندان برای ارائه نظرات، در میان گذاشتن اطلاعات و گزارش اشتباهات آزاد باشند. تصور کنید اگر این موضوع به پدیده‌ای عادی تبدیل شود و کارکنان احساس کنند در محل کار به نظراتشان اهمیت داده می‌شود چه اتفاقی رخ خواهد داد. من آن را سازمان عاری از ترس می‌نامم.

کشف اتفاقی

علاقه من به امنیت روانی به اواسط دهه ۱۹۹۰ برمی‌گردد، زمانی که این شانس را داشتم که به تیمی از محققان رشته‌های مختلف ملحق شوم که در حال انجام مطالعه‌ای نوآورانه درباره خطاهای درمانی در بیمارستان‌ها بودند. ارائه خدمات مراقبت از بیمار در بیمارستان‌ها نسبت به فعالیت‌هایی که در سایر صنایع انجام می‌شود با چالش‌های به مراتب بیشتری مواجه است. چالش اطمینان از کار تیمی در عمل‌های بسیار تخصصی و منحصربه‌فرد که ۲۴ ساعته و در تمام روزهای هفته انجام می‌شود مشخصاً از بزرگ‌ترین این چالش‌هاست. من متوجه شدم که آموختن از مثال‌ها و موارد دشوار و حالات خاص کمکم می‌کند بینش‌های جدیدی برای مدیریت افراد در انواع دیگری از سازمان‌ها به دست آورم.

به‌عنوان بخشی از این مطالعه، پرستاران آموزش‌دیده‌ای که مأمور انجام تحقیق بودند طی دوره‌ای شش‌ماهه با دقت فراوان داده‌هایی از

این خطاهای انسانی را که می‌توانستند بالقوه ویرانگر باشند جمع‌آوری کردند تا بتوانند نرخ واقعی بروز این حوادث را مشخص کنند. من در این حین، با زیر نظر گرفتن نحوه کار واحدهای مختلف بیمارستان، سعی داشتم فرهنگ و ساختارهایشان را بشناسم و به دنبال کسب بینش در مورد شرایطی بودم که در حین عمل‌های جراحی شلوغ، منحصربه‌فرد و گاه نامنظم آنها رخ می‌داد و ممکن بود موجب بروز چنین خطاهایی شود، شرایطی که در آنها هماهنگی می‌توانست عاملی برای تعیین مرگ یا زندگی باشد. همچنین نظرسنجی‌ای را توزیع کردم تا از منظر دیگری نحوه فعالیت بخش‌های مختلف درمانی را در قالب تیم بررسی کنم.

در طول مسیر، به‌طور اتفاقی با اهمیت امنیت روانی مواجه شدم. همان‌طور که در فصل ۱ توضیح خواهم داد، این اتفاق مرا به برنامه تحقیقاتی جدیدی سوق داد که شواهد تجربی حاصل از آن، در نهایت، ایده‌های بسط‌داده و ارائه‌شده در این کتاب را تأیید می‌کند. فعلاً اجازه دهید فقط همین را بگویم که در ابتدا تصمیم به مطالعه در مورد امنیت روانی نداشتم، بلکه قصدم مطالعه کار تیمی و رابطه آن با خطاهای رخ داده بود. فکر می‌کردم که در دنیایی در حال تغییر، نحوه کار افراد با یکدیگر عامل مهمی است که به سازمان‌ها امکان یادگیری می‌دهد. اما سروکله امنیت روانی به‌طور غیرمنتظره‌ای پیدا شد و برخی از نتایج گیج‌کننده‌ای را که در داده‌هایم وجود داشت توجیه کرد، موردی که بعداً آن را در کارهایم با عنوان بدیهیاتی که نادیده گرفته می‌شوند توصیف کرده‌ام. امروز، مطالعات مربوط به امنیت روانی را می‌توان در بخش‌های مختلفی نظیر کسب‌وکار، سلامت و نظام آموزشی مدارس سراغ گرفت. طی ۲۰ سال گذشته، ادبیات دانشگاهی نوپایی در مورد علل و پیامدهای امنیت روانی در محیط کار شکل گرفته است، که بعضی از آنها را من انجام داده‌ام و بخش بزرگ دیگری را پژوهشگران دیگر انجام داده‌اند. ما چیزهای زیادی در مورد اینکه امنیت روانی چیست، چگونه کار می‌کند

و چرا اهمیت دارد آموخته‌ایم و من در کتاب حاضر یافته‌های مهم این مطالعات را جمع‌بندی خواهیم کرد.

به تازگی مفهوم امنیت روانی در میان متخصصان نیز جای خود را باز کرده است. مدیران اجرایی متفکر، مدیران میانی، مشاوران و پزشکان بالینی در صنایع مختلف به دنبال ایجاد تغییر در سازمان‌هایشان هستند، تغییراتی که هدفش ایجاد امنیت روانی است و به عنوان استراتژی ترویج یادگیری، نوآوری و دل‌بستگی کارکنان به کار گرفته می‌شود. در فوریه ۲۰۱۶، چارلز دوهیگ از مطالعه‌ای پنج‌ساله گزارشی نوشت و آن را در قالب مقاله‌ای در مجله نیویورک تایمز منتشر کرد و پس از آن جذابیت موضوع امنیت روانی در میان مقالات مدیریتی به طور چشمگیری افزایش یافت. این گزارش نشان می‌داد چه عاملی باعث شکل‌گیری بهترین تیم‌ها در گوگل می‌شود.^[۸] این مطالعه چندین امکان محتمل را بررسی کرده بود: آیا وجود سوابق تحصیلی مشابه در میان هم‌تیمی‌ها مهم بود؟ آیا تعادل جنسیتی اهمیت داشت؟ معاشرت‌های خارج از کار چگونه؟ هیچ نتیجه واضحی به دست نیامد. پروژه ارسطو، که نام مستعار ابتدایی این تحقیق بود و بعداً به مطالعه هنجارها تغییر پیدا کرد، در مورد رفتارها و قوانین نانوشته‌ای بود که گروه به آنها پایبند است و در اغلب اوقات این پایبندی چندان حاصل از توجه آگاهانه نیست. درنهایت، همان‌طور که دوهیگ اظهار داشت، محققان «با مفهوم امنیت روانی در مقالات دانشگاهی روبه‌رو شدند و ناگهان همه چیز روشن شد».^[۹] آنها به این نتیجه رسیدند که «از میان پنج سازوکار پویایی تیم که به آنها دست پیدا کردیم امنیت روانی با اختلاف از همه مهم‌تر بود».^[۱۰] سایر رفتارها هم مثل تعیین اهداف شفاف و تقویت پاسخ‌گویی متقابل اهمیت داشتند، اما تا زمانی که اعضای تیم از نظر روانی احساس امنیت نمی‌کردند، سایر رفتارها دچار

1. Project Aristotle

نقص می شدند. درواقع، همان طور که جولیا روزوفسکی، پژوهشگر ارشد تحقیق، اظهار داشت، «این عامل زیربنای چهار عامل دیگر است».^[۱] با توجه به نتیجه گیری بسیار موجز او، فصل ۱ این کتاب «زیربنای مفهومی» نام گذاری شده است.

شرح مختصری از کتاب

این کتاب به سه بخش تقسیم شده است. بخش ۱: تأثیر امنیت روانی متشکل از دو فصل است که مفهوم امنیت روانی را معرفی می کند و تاریخچه مختصری از تحقیق درباره این موضوع مهم در محیط کار را ارائه می دهد. ما علت اهمیت امنیت روانی و نیز دلیل غیرعادی بودن این موضوع در بسیاری از سازمان ها را بررسی می کنیم.

فصل ۱، «زیربنای مفهومی»، با داستانی واقعی اما تغییر داده شده در بیمارستانی آغاز می شود و نشان می دهد وجود کارمندی که در حین کار جلوی خودش را می گیرد و دغدغه یا سؤالش را مطرح نمی کند تا چه اندازه متداول است و همچنین این داستان برایمان روشن می کند که این نوع واکنش طبیعی انسان، در تقریباً هر سازمانی، چه پیامدهای عمیقی می تواند برای کیفیت کار داشته باشد. در ادامه این داستان را شرح می دهیم که چگونه در اوایل فعالیت در دانشگاه به طور اتفاقی با موضوع امنیت روانی روبه رو شدم.

فصل ۲، «مطالعات پیشین»، یافته های مهم حاصل از مرور نظام مند تحقیقات دانشگاهی در مورد امنیت روانی را ارائه می دهد. در این فصل، به جای بیان جزئیات فراوان تک تک مطالعات، مروری خواهم داشت بر اینکه چگونه تحقیقات امنیت روانی شواهدی برای حمایت از استدلال اصلی این کتاب فراهم می کنند - این استدلال که در قرن بیست و یکم هیچ سازمانی نمی تواند فرهنگی مبتنی بر ترس داشته باشد. سازمان عاری از ترس نه تنها محل مناسب تری برای فعالیت افراد محسوب

می‌شود، بلکه مکانی است که در آن نوآوری، رشد و عملکرد در سازمان قدرت را به دست می‌گیرند. اگر مخاطبان بخواهند نگاهی اجمالی به این شواهد بیندازند و سریع‌تر به بخش ۲ بروند، در ادامه با مجموعه‌ای از مطالعات موردی آشنا می‌شوند که در ابتدا بهای فقدان امنیت روانی و سپس مزایای سرمایه‌گذاری برای ایجاد آن را به خوبی شرح می‌دهد.

بخش ۴: امنیت روانی در محیط کار شامل چهار فصل است و به بیان مطالعات موردی دنیای واقعی از محیط‌های کار سازمانی در هر دو بخش خصوصی و دولتی می‌پردازد و نشان می‌دهد که امنیت روانی (یا فقدان آن) چگونه بر نتایج کسب‌وکار و ایمنی انسان تأثیر می‌گذارد.

فصل ۳، «ناکامی اجتناب‌پذیر»، داستان‌هایی را بررسی می‌کند که در آنها ترس حاکم بر فضای کار باعث ایجاد توهم موفقیت می‌شود و امکان کشف مشکلات اساسی را به تعویق می‌اندازد، مشکلاتی که برای مدتی گزارش و رفع نشده‌اند و آشکار شدنشان در نهایت حتمی و اجتناب‌ناپذیر است. در اینجا با شرکت‌های سرشناسی مواجه خواهیم شد که درست زمانی که به نظر می‌رسید ستارگان صنعتشان هستند دچار سقوط و رسوایی‌های بزرگ و خبرساز شدند. فصل ۴، «سکوت خطرناک»، محیط‌های کاری را به تصویر می‌کشد که در آن کارمندان، مشتریان یا دیگر گروه‌های ذی‌نفع از آسیب‌های جسمی یا روحی رنج می‌بردند، چراکه در فرهنگی مبتنی بر ترس فعالیت می‌کردند و تمایلی به اظهار نظر، طرح پرسش یا دریافت کمک نداشتند.

فصول ۵ و ۶ ما را با سازمان‌هایی آشنا می‌کند که با جدیت تلاش کرده‌اند محیطی ایجاد کنند که در آن اظهار نظر امکان‌پذیر و مورد انتظار است. چنین الگوهای سازمانی این امکان را به ما می‌دهند که ببینیم سازمان عاری از ترس چه شکلی دارد و چه حسی را به ما منتقل می‌کند. این مثال‌ها با موارد اشاره‌شده در فصول ۳ و ۴ تفاوت فاحشی دارند و از آنجاکه ایجاد سازمانی عاری از ترس به یک روش مشخص محدود

نمی‌شود، همین سازمان‌ها نیز اساساً نسبت به یکدیگر بسیار متفاوت‌اند. فصل ۵ «محیط کار عاری از ترس» شرکت‌هایی (مانند پیکسار) را به ما معرفی می‌کند که در آنها فعالیت خلاقانه مستقیماً و به‌وضوح برای عملکرد کسب‌وکار حیاتی است و رهبران نیاز به ایجاد امنیت روانی را در اوایل دوران تصدی‌شان درک کرده‌اند. همچنین شرکت‌هایی چون بَری و میلر^۱ را که تولیدکننده تجهیزات صنعتی است بررسی خواهیم کرد، شرکتی که مسیری تحول‌آفرین را طی کرد تا دریابد پیشرفت کسب‌وکار در گروی رشد کارمندان است. فصل ۶ «صحیح و سالم» به بررسی محل‌های کاری می‌پردازد که در آنها امنیت روانی در کسب اطمینان از برقراری ایمنی و احترام کارمندان و مشتریان تأثیرگذار است.

بخش ۳: خلق سازمان عاری از ترس شامل دو فصل است و براساس داستان‌ها و تحقیقاتی که تا اینجا مطرح شده است، بر این سؤال تمرکز می‌کند که رهبران چه کاری باید انجام دهند تا سازمانی عاری از ترس ایجاد کنند — سازمانی که در آن همه افراد بتوانند تمام‌وکمال در محل کارشان حاضر شوند، مشارکت داشته باشند، به رشد و پیشرفت دست پیدا کنند و تیم تشکیل دهند تا نتایجی فوق‌العاده به وجود آورند.

فصل ۷، «دست‌به‌کار شدن»، به این سؤال می‌پردازد که برای ایجاد امنیت روانی چه کاری باید انجام شود و در صورت از بین رفتنش، چگونه می‌توان آن را احیا کرد. این فصل شامل جعبه‌ابزار رهبران است. من چارچوبی با سه فعالیت ساده (اما نه چندان آسان) ارائه داده‌ام که رهبران در رأس و در سراسر سازمان می‌توانند از آن برای ایجاد نیروی کاری دل‌بسته‌تر و سرزنده‌تر استفاده کنند. در ادامه، خواهیم دید که برقراری امنیت روانی نیازمند تلاش و مهارت است، اما زمانی این تلاش نتیجه می‌دهد که تخصص یا همکاری در کیفیت کار حائز اهمیت

1. Barry-Wehmiller

باشد. همچنین، خواهیم دید که کار رهبر هیچ وقت به پایان نمی‌رسد. برقراری امنیت روانی موضوعی نیست که صرفاً به عنوان فعالیتی گذرا به آن نگاه شود. ایجاد و تقویت محیط کاری که در آن افراد می‌توانند یاد بگیرند، نوآوری داشته باشند و رشد کنند کاری پایان‌ناپذیر اما بسیار ارزشمند است. در فصل ۸ با عنوان «گام بعدی»، که جمع‌بندی کتاب است، آخرین اطلاعات موجود از برخی داستان‌های مطرح شده را ارائه می‌کنیم و به سؤالاتی پاسخ می‌دهیم که افراد مختلف از شرکت‌های سرتاسر دنیا بارها از من پرسیده‌اند.

در عصری که هیچ فردی قادر نیست تمام آنچه را بداند یا انجام دهد که برای ارائه خدمات به مشتریان لازم است، اینکه افراد اظهار نظر کنند، اطلاعاتشان را در میان بگذارند، مهارتشان را ارائه دهند، ریسک کنند و برای خلق ارزشی ماندگار با یکدیگر به همکاری بپردازند بیش از هر زمان دیگری اهمیت دارد. با این حال، همان‌طور که ادموند برک بیش از ۲۵۰ سال پیش گفته است، ترس توانایی مؤثر فکر و عمل کردن را حتی برای مستعدترین کارمندان محدود می‌کند. رهبران امروز باید مشتاقانه وظیفه بیرون راندن ترس از سازمان را بر عهده بگیرند تا شرایط را برای یادگیری، نوآوری و رشد فراهم کنند. امیدوارم کتاب حاضر برای انجام این کار به شما کمک کند.

تأثير امنيت روانى





زیربنای مفهومی

«از میان پنج سازوکار پویایی تیم که به آنها دست پیدا کردیم امنیت روانی با اختلاف از همه مهم‌تر بود. این عامل درواقع زیربنای چهار عامل دیگر محسوب می‌شود.»
جولیا روزوفسکی، «پنج عامل اصلی یک تیم موفق در گوگل»^[۱]

دوقلوهای کوچک تازه‌متولدشده کاملاً سالم به نظر می‌رسیدند، اما تولد زودهنگامشان تنها پس از ۲۷ هفته بارداری باعث می‌شد «در معرض خطر» محسوب شوند. خوشبختانه، در بیمارستان عمومی شلوغی که نوزادان در آن به دنیا آمدند، پرسنل واحد مراقبت‌های ویژه نوزادان نیز در کادر درمانی مشغول به کار بودند: متخصص جوان پرستاری نوزادان به نام کریستینا پرایس و پزشک متخصص نوزادان باتجربه‌ای با موهایی جوگندمی به نام دکتر دریک.^{*} به محض اینکه کریستینا به نوزادان نگاهی انداخت نگران شد. در دوره آموزشی اخیرش روشی جدید را به عنوان بهترین راهکار موجود برای چنین موقعیتی یاد گرفته بود، روشی که مطابق آن می‌بایست در زودترین زمان ممکن داروی بخصوصی تجویز شود تا به کمک آن رشد ریه برای نوزاد در معرض خطر تسهیل شود. ریه‌های

* اسامی در این داستان نام‌های مستعار است.

نوزادانی که خیلی زودتر از موعد به دنیا می‌آیند اغلب برای تنفس مستقل و خارج از فضای رحم آماده نیستند. اما پزشک متخصص دستوری برای تجویز این دارو، که با نام سورفکتانتِ پروفیلاکتیک شناخته می‌شد، صادر نکرده بود. کریستینا می‌خواست پیش قدم شود و به دکتر دریک دربارهٔ سورفکتانت یادآوری کند، اما بلافاصله جلوی خودش را گرفت. هفتهٔ گذشته ناخواسته شنیده بود که او پرستاری را، به دلیل زیر سؤال بردن یکی از دستورهایش، در مقابل دیگران سرزنش کرد. کریستینا با خود فکر کرد حال دوقلوها حتماً خوب می‌شود — باوجوداین، احتمالاً دکتر دلیلی برای اجتناب از تجویز سورفکتانت داشته است که در این حالت بازهم تصمیمی شخصی به حساب می‌آید — و بنابراین از طرح این موضوع منصرف شد. گذشته‌ازاین، دکتر همین چند لحظه پیش به سرعت روپوش سفید بلندش را پوشیده و به سراغ معاینات صبحگاهی‌اش رفته بود.

محاسبات ذهنی ناخودآگاه

کریستینا، درحالی‌که در ابتدا تردید داشت و سپس تصمیم گرفت اظهار نظر نکند، به سرعت و البته نه کاملاً خودآگاه درحال محاسبهٔ ریسک بود — محاسبه‌ای مانند همان ارزیابی‌های کوچکی که اکثرمان بارها در طول روز انجام می‌دهیم. او به احتمال زیاد حتی آگاه نبود که ریسک تحقیر یا سرزنش شدنش را در مقابل این مسئله سبک‌وسنگین می‌کرد که دوقلوها برای رشدشان ممکن بود واقعاً به این درمان نیاز داشته باشند. با خود گفت دکتر بهتر از او تشخیص می‌دهد و همچنین مطمئن نبود که از نظرش استقبال کند. درحقیقت، کریستینا ندانسته کاری را انجام داده بود که روان‌شناسان به آن نادیده گرفتن آینده می‌گویند — عبارتی به معنای دست‌کم گرفتن موضوع مهم‌تر سلامت بیماران، که زمان می‌برد تا نتیجه‌اش مشخص شود، و بیش از اندازه مهم شمردن پاسخ

احتمالی دکتر، که بلافاصله رخ می‌دهد. گرایش ناخواسته‌مان به نادیده گرفتن آینده علت بروز بسیاری از رفتارهای نامؤثر و ناسالم ما را توضیح می‌دهد — خواه خوردن تکه اضافه‌ای از کیک شکلاتی باشد و خواه به تعویق انداختن وظیفه‌ای دشوار — و عدم اظهار نظر در محل کار نیز مثالی مهم و اغلب مغفول‌مانده از این گرایش مشکل‌ساز است.

کریستینا، همانند بسیاری از مردم، ناخواسته سعی داشت وجهه‌اش را در محل کار تحت کنترل بگیرد. همان‌طور که اروینگ گافمن جامعه‌شناس در سال ۱۹۵۷ در کتاب تأثیرگذارش با نام نمود خود در زندگی روزمره بیان می‌کند، همه ما به عنوان انسان دائماً در تلاشیم تا از طریق کنترل و سامان دادن اطلاعات در تعاملات اجتماعی بر طرز فکر دیگران درباره خودمان اثر بگذاریم.^[۲] ما این کار را هم به صورت خودآگاه و هم ناخودآگاه انجام می‌دهیم.

به عبارت دیگر، هیچ‌کس صبح‌ها از خواب بیدار نمی‌شود که با هیجان به محل کار برود و نادان، بی‌کفایت یا اخلاک‌گر به نظر برسد. به این موارد ریسک‌های میان‌فردی گفته می‌شود و تقریباً همه افراد، البته نه همیشه آگاهانه، به دنبال جلوگیری از آن‌اند.^[۳] درواقع، اکثرمان می‌خواهیم در نگاه دیگران باهوش، توانا و مفید به نظر برسیم. صرف نظر از حوزه کاری، موقعیت یا جنسیت، همه ما تقریباً از همان ابتدای زندگی می‌آموزیم که چگونه ریسک‌های میان‌فردی را تحت کنترل درآوریم. کودکان در مقطعی از دوران دبستان رفته‌رفته متوجه اهمیت نظر دیگران درباره خودشان می‌شوند و یاد می‌گیرند چگونه خطر طرد یا تحقیر شدن را کاهش دهند. هنگامی که بزرگ‌تر می‌شویم، معمولاً به خوبی می‌توانیم از عهده این کار برآییم! به نظر عالی است که چنین کاری را بدون تفکر خودآگاه انجام می‌دهیم. نمی‌خواهید نادان به نظر برسید؟ سؤال نکنید. نمی‌خواهید بی‌کفایت به نظر برسید؟ اشتباهات و نقطه‌ضعف‌هایتان را نپذیرید. نمی‌خواهید به شما لقب اخلاک‌گر بدهند؟ پیشنهاد ندهید.

اگرچه در موقعیتی اجتماعی تلاش برای خوب به نظر رسیدن در مقابل تأثیرگذار بودن ممکن است پذیرفتنی باشد، در محل کار این تمایل می‌تواند منجر به ایجاد مشکلات بزرگی شود - از مشکلاتی همچون بی‌اثر شدن نوآوری گرفته تا ارائه خدمات ضعیف و در نهایت از بین رفتن جان انسان‌ها. با این حال، اجتناب از رفتارهایی که باعث می‌شود دیگران کمتر در مردمان فکر کنند در اغلب محیط‌های کاری به عاداتی ذاتی تبدیل شده است.

نیلوفر مرچنت، اندیشمند تأثیرگذار حوزه مدیریت، در مورد اولین روزهای تجربه مدیریتش در شرکت اپل گفته است، «اغلب به جلسات می‌رفتم و مشکل را به وضوح تشخیص می‌دادم، درحالی‌که دیگران نمی‌توانستند متوجهش شوند.» اما به دلیل نگرانی از «اشتباه کردن»، «ساکت می‌ماندم و یاد گرفته بودم هیچ کاری نکنم تا مبدا دیگران بلند شوند و اشتباهم را آشکار کنند. ترجیح می‌دادم به جای آنکه چیزی بگویم و ریسک احمق به نظر رسیدن را به جان بخرم با رفتار کردن در حیطه قواعد موجود شغلم را حفظ کنم».^[۴] در پژوهشی، احساس کارمندان درباره اظهار نظر کردن بررسی شده است. در این پژوهش، ۸۵٪ از پاسخ‌دهندگان اعلام کرده‌اند که حداقل یک بار موقعیتی برایشان پیش آمده که احساس کرده‌اند نمی‌توانند مسئله خود را با رئیسشان در میان بگذارند، حتی اگر آن مسئله به باورشان از اهمیت بالایی برخوردار باشد.^[۵]

اگر فکر می‌کنید این رفتار فقط محدود به افراد پایین‌رده سازمان است اشتباه می‌کنید. به عنوان نمونه، مدیر ارشد مالی‌ای را در نظر بگیرید که برای پیوستن به تیم مدیران ارشد شرکتی بزرگ و فعال در حوزه الکترونیک استخدام شده است. علی‌رغم اینکه در مورد تملک شرکت دیگری که از قبل برنامه‌ریزی شده بود ملاحظات بسیار جدی وجود داشت، مدیر تازه‌وارد هیچ صحبتی درباره این موضوع به میان

نیاورد. همکارانش همگی مشتاق به نظر می‌رسیدند و بنابراین او نیز با این تصمیم موافقت کرد. اما کمی بعدتر، مشخص شد که این تملک به ناکامی منجر شده است و مدیران اجرایی با همراهی مشاورشان دور هم جمع شدند تا این ناکامی را تجزیه و تحلیل کنند. بعد از این اتفاق، از هریک از افراد خواسته شد به این فکر کنند که کدام یک از کارهایشان باعث ایجاد این ناکامی شده است و اگر قرار باشد بار دیگر به گذشته برگردند، چه کارهایی را انجام می‌دهند که از این ناکامی جلوگیری کنند. مدیر ارشد مالی، که اکنون دیگر تازه‌وارد محسوب نمی‌شد، دغدغه‌های قبلی‌اش را مطرح و اعتراف کرد که با عدم اظهار نظر، تیم مدیریت را از کمکش محروم کرده است. او، که آشکارا پشیمان و احساساتی شده بود، ابراز تأسف کرد که اشتیاق دیگران باعث شد از این بترسد که «تنها کسی باشد که ساز مخالف می‌زند».

مشکل هیچ کاری انجام ندادن و رفتار کردن در حیطه قواعد موجود به جای اظهار نظر این است که اگرچه این رفتارها ما را به صورت فردی امن نگه می‌دارد، می‌تواند باعث شود عملکردی کمتر از حد انتظار داشته باشیم و در نتیجه دچار نارضایتی شویم. این رفتارها همچنین می‌تواند سازمان را در معرض خطر قرار دهد. در داستان کریستینا و نوزادان تازه متولد شده، خوشبختانه، هیچ آسیب مستقیمی به وجود نیامد، اما همان‌طور که در فصل‌های بعدی خواهیم دید، ترس از اظهار نظر می‌تواند منجر به حوادثی شود که درواقع می‌شد از آنها جلوگیری کرد. ساکت ماندن به دلیل ترس از ریسک‌های میان فردی می‌تواند تفاوت میان مرگ و زندگی انسان‌ها را رقم بزند. چه هواپیماها که سقوط کرده‌اند، چه مؤسسات مالی که ورشکسته شده‌اند و چه بیمارانی که در بیمارستان‌ها بی‌دلیل جانشان را از دست داده‌اند، چراکه افراد به خاطر شرایطی که در آن کار می‌کنند از اظهار نظر واهمه دارند. خوشبختانه، دیگر لازم نیست شاهد وقوع چنین اتفاقاتی باشیم.

ادامه دارد...

برای آشنایی بیشتر با کتاب امنیت روانی در محیط کار یا
سفارش نسخه کامل آن به وبسایت انتشارات آریاناقلم
مراجعه کنید.

AryanaGhalam.com

کلیک کنید



در سازمان شما، ترس فرمان می‌دهد یا شجاعت گفت‌وگو؟

آینده بسیاری از سازمان‌ها به خطر می‌افتد، نه به خاطر کمبود افراد توانمند یا منابع، بلکه به خاطر فضایی که در آن ترس رفتارها را محدود می‌کند. وقتی افراد جرئت پرسیدن سؤال‌های ساده را ندارند، ایده‌های تازه را پنهان می‌کنند، اشتباهاتشان را کتمان می‌کنند یا از بازخورد دادن می‌ترسند، موتور یادگیری و نوآوری خاموش می‌شود. امنیت روانی یعنی امکان بیان آزادانه فکر و تجربه، حتی اگر خلاف جریان باشد. سازمان‌هایی که این فضا را ایجاد می‌کنند سریع‌تر با تغییر سازگار می‌شوند، از خطاها درس می‌گیرند و ظرفیت واقعی افرادشان را شکوفا می‌سازند.



انتشارات آریانا قلم

