



انتشارات ادیبان روز

سازمان بی پروا

ایجاد امنیت روانی در محیط کار جهت یادگیری، نوآوری و پیشرفت

نویسنده:

امی ادموند سون

مترجم:

محمد رضا صفری

مشخصات کتاب

سرشناسه: ادmondسون، ایمی سی/Edmondson, Amy C.
عنوان و نام پدیدآور: سازمان بی پروا: ایجاد امنیت روانی
در محیط کار جهت یادگیری، نوآوری و پیشرفت/نویسنده
ادی ادmondسون؛ ترجمه محمدرضا صفری.
مشخصات نشر: تهران: ادیبان روز، ۱۴۰۱
مشخصات ظاهری: ۲۸۰ صفحه
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۹۲-۶۱-۰-۰
وضعیت فهرست نویسی: فیپا
عنوان اصلی: The fearless organization : creating
psychological safety in the workplace for
learning, innovation, and growth, ۲۰۱۹.

دست اندرکاران

موضوع: ایجاد امنیت روانی در محیط کار جهت
یادگیری، نوآوری و پیشرفت. رفتار سازمانی
رده بندی کنگره: HD۵۸۷/
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۸۲
شماره کتابشناسی ملی: ۹۰۰۳۸۵۰
صفحه آرا: فاطمه رحمتی
طراح جلد: رضا رضوانی
شمارگان: ۵۰۰ جلد
قیمت: ۱۴۰۰۰۰ تومان
تاریخ انتشار: ۱۴۰۱
نوبت چاپ: اول
چاپ و صحافی: سردمدی

انتشارات ادیبان روز

ناشر تخصصی کتاب های مدیریت،
بازاریابی، کسب و کار و تبلیغات



کلیه حقوق این اثر متعلق به انتشارات ادیبان روز
می باشد و هر گونه استفاده از این کتاب (کپی،
تکثیر، استفاده در کارگاه های آموزشی) بدون اجازه
ناشر پیگرد قانونی دارد.

آدرس: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین،
ساختمان ۲۸۶، طبقه اول، واحد ۵،
تلفن ۶۶۹۵۶۸۱۲-۱۵

فهرست

صفحه	عنوان
۲۳	مقدمه
۲۵	پیشرفت کردن در جهانی پیچیده و نامطمئن، چه چیزی می‌طلبد؟
۲۵	کشف تصادفی
۲۵	مروری بر مباحث کتاب
۲۳	بخش اول: قدرت امنیت روانی
۲۵	فصل اول: زیرینا
۲۵	ماشین حساب‌های ناخودآگاه
۳۲	تجسم محل کار دارای امنیت روانی
۳۲	اکتشافی تصادفی
۳۲	ایستادن بر شانه‌های غول
۳۲	چرا ترس محرک مؤثری نیست؟
۳۲	چیزهایی که به معنای امنیت روانی نیستند
۳۲	اندازه‌گیری امنیت روانی
۳۲	امنیت روانی کافی نیست
۳۵	آموزه‌های فصل اول
۳۷	فصل دوم: گزارش کار
۳۷	امنیت روانی یک مزیت شغلی نیست
۴۴	پژوهش
۴۴	۱. همه‌گیری سکوت و خاموشی

۲. فضای کاری که از یادگیری حمایت می‌کند ۴۴
۳. دلایل اهمیت امنیت روانی برای عملکرد ۴۴
۴. کارمندان دارای امنیت روانی، تعهد و مشارکت شغلی بیشتری دارند ۴۴
۵. امنیت روانی به عنوان افزودنی مورد نیاز ۴۴
- تحقق بخشیدن به یافته‌های پژوهشی ۴۴
- آموزه‌های فصل دوم ۴۶

۴۷ **بخش دوم: امنیت روانی در محل کار**

۴۷ **فصل سوم: شکست اجتناب‌پذیر**

- استانداردهای بسیار دقیق ۴۸
- بسط دادن اهداف چالش‌برانگیز و بلندپروازانه ۵۵
- ترس از حقیقت ۵۵
- چه کسی بر کار ناظران نظارت می‌کند؟ ۵۵
- اجتناب از شکست اجتناب‌پذیر ۵۵
- به‌کارگیری یک رویکرد چابک برای طرح‌ریزی راهبرد ۵۵
- آموزه‌های فصل سوم ۵۷

۵۹ **فصل چهارم: سکوت پرمخاطره**

- ناتوانی در بیان افکار و عقاید ۶۰
- ناگفته‌ها ۶۱
- اطمینان افراطی به مافوق‌های بانفوذ ۶۶
- فرهنگ سکوت ۶۸
- سکوت در عصر پرسروصدای شبکه‌های اجتماعی ۶۹
- آموزه‌های فصل چهارم ۷۰

۷۳ فصل پنجم: محل کار عاری از ترس

- ۷۳تحقق بخشیدن به صداقت و صراحت
- ۷۴حدّ غایی صداقت و صراحت
- ۷۴بگوئید نمی دانم
- ۷۴زمانی که شکست جواب می دهد
- ۷۴اهمیت دادن به کارمندان
- ۷۴درس گرفتن از محیط های کاری دارای امنیت روانی
- ۸۲آموزه های فصل پنجم

۸۳ فصل ششم: امن و امان

- ۸۴کلماتی را که در ذهنتان می چرخد، به زبان بیاورید
- ۱۲۱یکی برای همه، همه برای یکی
- ۱۲۱صحبت کردن در حمایت از ایمنی کارگر
- ۱۲۱شفافیت با تخته سفید
- ۱۲۱رهاسازی استعداد
- ۹۴آموزه های فصل ششم

۹۵ بخش سوم: ایجاد سازمانی بی پروا

۹۵ فصل هفتم: تحقق بخشیدن به این امر

- ۹۶جعبه ابزار رهبر سازمانی
- ۱۲۱نحوه زمینه سازی برای امنیت روانی
- ۱۲۱چگونگی دعوت مؤثر به مشارکت و جذب واکنش افراد
- ۱۲۱نحوه نشان دادن واکنشی ثمربخش به نظرات افراد، بدون توجه به کیفیت آن

خودارزیابی راهبری ۱۲۱

آموزه‌های فصل هفتم ۱۰۶

۱۰۷

فصل هشتم: قدم بعدی چیست؟

نوسازی پی‌درپی ۱۰۸

تصمیم‌گیری حساب شده ۱۰۹

شنیدن صدای سکوت ۱۰۹

زمانی که شوخ‌طبعی، خنده‌دار نیست ۱۰۹

سؤالات متداول در رابطه با امنیت روانی ۱۰۹

حرکت زیگزاگی در خلاف جهت وزش باد ۱۱۸

پیوست: متغیرهای سنجه‌های پرسش‌نامه برای شفاف‌سازی استواری امنیت روانی ۲۱۷

تشکر و قدردانی ۲۰۹

درباره نویسنده ۲۱۷

مقدمه



«هیچ احساسی مانند ترس، ذهن را به طور مؤثر از قدرت نقش آفرینی و استدلالش خالی نمی‌کند.»

ادموند برک، ۱۷۵۶



فرقی نمی‌کند که حرفه‌تان ریاست شرکتی جهانی باشد، یا توسعه‌دهی یک نرم‌افزار، مشاوره‌دهی به مراجعان، طبابت یا خانه‌سازی؛ یا اینکه کارمند یکی از آن کارخانه‌های پیشرفته و به‌روز عصر حاضر باشید که برای مدیریت چالش‌های دشوار حیطة تولید و فرآوری نیاز به مهارت‌های سخت و پیچیده رایانه‌ای دارند؛ در تمامی این حالت‌ها سروکارتان با دانایی و اندیشه است و دانش‌ورز هستید. امروزه، پیشرفت در پی ایده‌پردازی و نوآوری به وجود می‌آید؛ دقیقاً همان‌طور که در انقلاب صنعتی، استانداردسازی موتور محرک پیشرفت و توسعه بود و به کارگران به چشم پیکرهای سخت‌کوشی نگاه می‌شد که باید «بهترین روش ممکن» را به کار می‌گرفتند تا تقریباً هر کاری را به سرانجام برسانند. مردم باید برای حل مسائل و مشکلات، و انجام کارهایی که همواره در حال تغییرند، از مغزشان کار بکشند و با یکدیگر همکاری کنند. سازمان‌ها همواره باید به دنبال پیدا کردن راه‌هایی جدید برای ارزش آفرینی باشند تا در طولانی‌مدت پیشرفت کنند؛ و به کارگیری استعدادهایتان در حالتی که بهترین و بیشترین استفاده را از آن‌ها ببرید، اولین قدم برای ارزش آفرینی است.

پیشرفت کردن در جهانی پیچیده و نامطمئن، چه چیزی می‌طلبد؟

اگرچه این قضیه که دانش و ابتکار تقریباً در همهٔ صنعت‌ها به منبع حیاتی مزیت رقابتی تبدیل شده است، خبر جدیدی نیست؛ اما تعداد بسیار اندکی از مدیران به خود فرصت می‌دهند تا به صورت جدی به دلایل و پیامدهای این واقعیت جدید فکر کنند؛ خصوصاً زمانی که پای چگونگی ایجاد فضای کاری مناسب برای کمک به پیشرفت کارمندان و موفقیت سازمان وسط باشد. هدف این کتاب یاری شما برای انجام همین کار است، و همچنین برای مجهز کردن شما با ایده‌ها و تمرین‌هایی که موجب کارایی بهتر سازمان‌های دانش‌محور^۱ می‌شوند.

در جهانی که در آن نوآوری می‌تواند مرز بین موفقیت یا شکست را مشخص کند، تنها استخدام کردن افراد باهوش و باانگیزه برای پیشرفت حقیقی یک شرکت کافی نیست. افراد دانا، ماهر و خوش‌نیت همیشه نمی‌توانند حین انجام کار و در موقعیت‌های بحرانی از اطلاعات لازم و چیزهایی که می‌دانند استفاده کنند. این قضیه گاهی به این دلیل اتفاق می‌افتد که متوجه ضرورت استفاده از دانش خود نمی‌شوند. اما اغلب به دلیل آن است که میلی به بیان عقاید و نظرات خود، اشتباه کردن و یا رنجاندن رئیس خود ندارند. برای شکوفایی کارهای دانش‌محور، محل کار باید جایی باشد که افراد احساس کنند می‌توانند دانش خود را با دیگران به اشتراک بگذارند! این یعنی به اشتراک‌گذاری نگرانی‌ها، پرسش‌ها، خطاها و ایده‌های نصفه‌نیمه. امروزه در بیشتر محل کارها، افراد زیاد از حد جلوی خود را برای بیان عقایدشان می‌گیرند و رغبتی به گفتن یا پرسیدن چیزی که ممکن است آن‌ها را به هرنحوی بد جلوه دهد، ندارند. برای پیچیده‌تر کردن مسائل، شرکت‌ها هرچقدر جهانی‌تر و تکامل یافته‌تر شوند، کارشان بیشتر و بیشتر تیم‌محور می‌شود. کارمندان امروزی در تمامی سطوح، نسبت به کارمندان بیست سال پیش، پنجاه درصد زمان بیشتری را صرف همکاری کردن می‌کنند. استخدام اشخاص با استعداد کافی نیست؛ باید بتوانند به خوبی با یکدیگر کار کنند.

طی بیست سال اخیر، در پژوهش‌هایم نشان داده‌ام عاملی که آن را امنیت روانی می‌نامم، به توضیح تفاوت‌های عملکردی در محل کار که شامل بیمارستان‌ها، کارخانه‌ها، مدرسه‌ها و اداره‌های دولتی می‌شود، کمک می‌کند. به علاوه، امنیت روانی برای گروه‌هایی که به اندازه گروه مدیران ارشد یک مؤسسه مالی و گروه خط مقدم بخش مراقب‌های ویژه ناهمگون‌اند؛ اهمیت بسیاری دارد. تحقیقات میدانی من اساساً روی گروه‌ها و تیم‌ها متمرکز است، چون نحوه انجام شدن بخش اعظم کارها به صورت تیمی است. تعداد بسیار اندکی از محصولات و خدمات دنیای امروزی توسط اشخاصی که به تنهایی کار می‌کنند به وجود می‌آیند؛ و تعداد کمی از افراد به سادگی کار خود را انجام می‌دهند و سپس طبق الگویی خطی و زنجیره‌ای، فرآورده را تحویل افراد دیگری می‌دهند که آن‌ها نیز کار خودشان را می‌کنند. در عوض، در بیشتر کارها از مردم انتظار می‌رود که برای مدیریت و رسیدگی به وابستگی‌های متقابل متغیر، با یکدیگر صحبت کنند. تقریباً تمام چیزهایی که آن‌ها را در اقتصاد نوین ارزشمند می‌دانیم، نتیجه تصمیم‌ها و اقداماتی است که به هم وابسته هستند و بنابراین از کار تیمی اثربخش سود می‌برند. همان‌طور که در کتاب‌ها و مقاله‌های پیشین نوشته‌ام، بیشتر این کار تیمی پویاست؛ یعنی به جای اینکه تیم‌های رسمی و مشخصی وجود داشته باشند، در پیکربندی‌های همواره متغییر از اشخاص رخ می‌دهد. این همکاری پویا، هم تیمی شدن^۱ نامیده می‌شود. هم تیمی شدن، هنر برقراری ارتباط و هماهنگ شدن بدون حدومرز و محدودیت با افراد مختلف است؛ خبرگی، مقام و فاصله، مهم‌ترین محدودیت‌هایی هستند که نباید تأثیری بر کار تیمی بگذارند. اما چه مدام با همکاران جدید هم تیمی بشوید و چه تیمی ثابت داشته باشید، بهترین حالت کار تیمی مؤثر هنگامی اتفاق می‌افتد که در محیط کار امنیت روانی وجود داشته باشد.

امنیت روانی به معنای مصونیت از پیامدها نیست، به معنی وجود عزت نفس بالا هم نیست. در محل کارهایی که به لحاظ روانی امن هستند، افراد می دانند که ممکن است شکست بخورند، امکان دارد بازخورد عملکردی منفی دریافت کنند و به آن‌ها گفته شود که کارشان به حدانتظار خوب نیست؛ و ممکن است به دلیل تغییرات محیطی صنعت یا حتی عدم صلاحیت در ایفای نقششان، شغل خود را از دست بدهند. به نظر نمی آید که این ویژگی‌های محیط کار امروزی به این زودی‌ها از بین بروند. اما در محل کارهایی که امنیت روانی دارند، ترس میان فردی^۱ جلوی افراد را نمی‌گیرد. آن‌ها مشتاق‌اند که ریسک‌های میان فردی^۲ ذاتی صداقت و بی‌پرده‌گویی را بپذیرند و احساس می‌کنند که می‌توانند این کار را انجام دهند. آن‌ها از اینکه جلوی خود را برای مشارکت کامل بگیرند، بیشتر می‌ترسند تا اینکه ایده‌ای را به اشتراک بگذارند که احتمال دارد حساس، تهدیدکننده یا اشتباه باشد. در سازمان بی‌پروا، میزان ترس میان فردی به حداقل رسیده است تا در یک دنیای دانش‌محور، کارکرد تیم و سازمان به حداکثر برسد. اما این جریان این معنی را نمی‌دهد که در چنین تشکیلاتی خبری از اضطراب و نگرانی در مورد آینده نیست!

همان‌گونه که به واسطه خواندن این کتاب یاد می‌گیرید، بودونبود امنیت روانی می‌تواند عامل تعیین‌کننده‌ای باشد بین یک مشتری خرسند و یک توییت^۳ خشمناک و زیان‌آور که به سرعت در فضای مجازی فراگیر می‌شود؛ بین تشخیص بجای یک مسئله دشوار پزشکی و در نتیجه بهبودی کامل بیمار، و زودتر از موعد به خانه فرستادن بیماری که وضع وخیمی دارد؛ بین جان سالم به در بردن از خطر بیخ‌گوش، و اتفاق افتادن یک حادثه صنعتی فاجعه‌انگیز؛ یا بین عملکرد قوی تجاری، و یک شکست قابل توجه که سرتیتر خبرها می‌شود. مهم‌تر از همه،

1 Interpersonal fear

2 Interpersonal risks

3 Tweet

شیوه‌های حیاتی‌ای را می‌آموزید که برای ایجاد امنیت روانی در محیط کار و در نتیجه پیشرفت تشکیلاتتان در جهانی پیچیده و نامطمئن که به‌طور روزافزون به‌هم وابسته‌تر^۱ می‌شود، کمکتان می‌کنند.

امنیت روانی عموماً به‌عنوان فضایی تعریف می‌شود که در آن افراد بتوانند با ابراز خود حقیقی‌شان راحت باشند. به بیانی دقیق‌تر، زمانی که افراد در محیط کاری امنیت روانی دارند، با صحبت کردن در مورد نگرانی‌ها و خطاها بدون ترس از خجالت زدگی یا مجازات، احساس راحتی می‌کنند. آن‌ها مطمئن‌اند که می‌توانند عقاید خود را آزادانه بیان کنند و تحقیر، نادیده گرفته و سرزنش نشوند. می‌دانند که وقتی در مورد مسئله‌ای نامطمئن‌اند، می‌توانند سؤال بپرسند. مایل‌اند به همکارانشان اعتماد کنند و به آن‌ها احترام بگذارند. زمانی که فضای کاری به‌طور رضایت‌بخشی از امنیت روانی بالایی برخوردار باشد، اتفاق‌های خوبی می‌افتد: خطاها زودتر گزارش داده می‌شوند تا اقدامات اصلاحی به‌موقع صورت بپذیرند؛ هماهنگی یک پارچه در میان گروه‌ها یا دپارتمان‌ها وجود دارد، و ایده‌های احتمالاً سرنوشت‌ساز برای نوآوری به اشتراک گذاشته می‌شوند. به‌طور خلاصه، امنیت روانی منبعی حیاتی برای ارزش‌آفرینی در اداره سازمان‌ها در محیطی پیچیده و متغییر است.

با این حال، یک نظرسنجی مؤسسه گالوپ در سال ۲۰۱۷ نشان داد که فقط سه نفر از هر ده نفر کارمند با این قضیه که در محیط کاری به نظراتشان ارزش داده شود، کاملاً موافق بودند. مؤسسه گالوپ محاسبه کرد که اگر این نسبت به شش نفر از هر ده کارمند افزایش یابد، سازمان‌ها می‌توانند به کاهش ۲۷ درصدی ترک شغل کارمندان، کاهش چهل درصدی حوادث ایمنی و افزایش ۱۲ درصدی بهره‌وری دست یابند. به‌همین خاطر تنها استخدام کردن افراد با استعداد برای سازمان‌ها کافی نیست. اگر رهبران بخواهند استعداد شخصی و اجتماعی را آزاد کنند، باید فضایی

1 Increasingly interdependent

را فراهم کنند که به لحاظ روانی امن باشد و کارمندان بتوانند با خیال راحت ایده‌ها و اطلاعاتشان را به اشتراک بگذارند و خطاها را گزارش کنند. تصور کنید اگر این قضیه که کارمندان احساس کنند نظراتشان در محل کار ارزشمند است به موضوعی عادی تبدیل می‌شد، چه چیزهایی که به دست نمی‌آمد. من آن را سازمانی بی پروا می‌نامم.

کشف تصادفی

علاقه من به امنیت روانی از اواسط دهه نود آغاز شد، زمانی که شانس پیوستن به یک تیم میان رشته‌ای^۱ از محققان را به دست آورده بودم که مشغول انجام پژوهشی نوآورانه در مورد خطاهای دارویی در بیمارستان‌ها بودند. کارکنان بیمارستان‌ها برای مراقبت از بیمار با چالش‌های حادث‌تر و غیرمعمول تری نسبت به چالش‌های صنعت‌های دیگر مواجه می‌شوند، به ویژه چالش کار تیمی اطمینان بخش در جراحی‌های بسیار تخصصی و شخصی سازی شده‌ای^۲ که همواره و بی وقفه انجام می‌شوند. متوجه شدم که آموختن مسائل به واسطه شرایطی حاد، در توسعه و افزایش آگاهی ام برای مدیریت افراد در دیگر انواع سازمان‌ها یاری ام می‌کند.

به عنوان بخشی از پژوهش، کارآگاهان آموزش دیده پرونده‌های بیمارستانی، طی شش ماه و با دقت بسیار زیاد، داده‌هایی را در مورد خطاهای انسانی ویرانگر جمع کردند؛ به امید اینکه بتوانند پرونده‌های حوادث بیمارستانی واقعی خود را شفاف سازی کنند. در این مدت، رویکردهای واحدهای مختلف بیمارستان را در تلاش برای درک ساختارها و الگوهای رفتاری شان مشاهده کردم و تلاش کردم که به درک عمیقی از شرایطی برسیم که در این جراحی‌های پرتکاپو، شخصی سازی شده و گاهی نابسامان، امکان رخ دادن خطاهایی را به وجود می‌آورند؛ جایی که هماهنگی می‌تواند مرز بین مرگ و زندگی باشد. همچنین پرسشنامه‌ای را برای بررسی زاویه دید دیگری نسبت به این قضیه که واحدهای مختلف مراقب از بیماران به صورت تیمی چقدر خوب عمل می‌کنند، توزیع کردم.

1 Interdisciplinary team

2 Highly-customized

در طول این مسیر، به صورت تصادفی به اهمیت امنیت روانی برخوردیم. همان طور که در فصل اول توضیح خواهم داد، این نقطه شروع برنامه تحقیقاتی جدید من بود که نهایتاً مدارکی تجربی را برای تأیید و اثبات ایده‌هایی که در این کتاب به آن‌ها پرداخته شده است، فراهم کرد. فعلاً، این طور در نظر بگیرید که این کار را با هدف تحقیق روی امنیت روانی شروع نکردم؛ هدف اصلی بررسی کار تیمی و رابطه آن با خطاها بود. فکر می‌کردم که چگونگی همکاری افراد با یکدیگر، رکن مهمی برای سازمان‌ها و عامل یادگیری‌شان در جهانی متغیر است. سروکله امنیت روانی به صورت غیرمنتظره‌ای پیدا شد (بعدها از آن به عنوان درخشش کورکننده یک مسئله بدیهی یادکردم) تا برخی از نتایج گیج‌کننده داده‌هایم را توضیح دهد. امروزه می‌توان مطالعات مربوط به امنیت روانی را در رابطه با حیطه‌های مختلف، از کسب و کار گرفته تا خدمات درمانی و دوره تحصیلی دوازده‌ساله، پیدا کرد. طی بیست سال گذشته، تحقیقات علمی ادبی در حال رشدی با مضمون دلایل و پیامدهای امنیت روانی محیط کار صورت گرفته است که بخشی از آن توسط خود من انجام شده است، اما قسمت اعظم آن را محققان دیگر انجام داده‌اند. چیزهای زیادی در مورد چیستی امنیت روانی، چگونگی کارکرد آن، و دلایل اهمیت آن آموخته‌ایم. در این کتاب یافته‌های کلیدی این تحقیقات را خلاصه می‌کنم.

اخیراً، مفهوم امنیت روانی روی متخصصان نیز تأثیر خود را گذاشته است. مدیران اجرایی، مدیران، مشاوران و پزشکان بالینی ملاحظه‌گر در صنایع مختلف، در تلاش برای کمک به تغییر تشکیلاتشان جهت ایجاد امنیت روانی به عنوان راهبردی برای ترویج یادگیری، نوآوری و مشارکت کارمندان‌اند. پس از اینکه چارلز داهیگ^۱ در فوریه ۲۰۱۶ مقاله‌ای را در مجله نیویورک‌تایمز^۲ منتشر کرد و در مورد تحقیق پنج‌ساله گوگل در رابطه با اینکه چه عاملی بهترین تیم‌ها را می‌سازد

1 Charles Duhigg

2 New York Times Magazine

نوشت؛ مضمون امنیت روانی، در حوزه وبلاگ نویسی مدیریت^۱ به شکل قابل توجهی معروف شد. این پژوهش به بررسی احتمالات مختلفی پرداخت: اینکه هم تیمی‌ها سوابق تحصیلی مشابهی داشته باشد، اهمیت دارد؟ تعادل جنسیتی مهم است؟ معاشرت و رفت‌وآمد خارج از زمان کاری چگونه؟ هیچ مجموعه مشخصی از مؤلفه‌ها پدیدار نشد. سپس این طرح که به اسم رمزی پروژه ارسطو^۲ شناخته می‌شد، به تحقیقی در مورد هنجارها تبدیل شد؛ که به معنی مجموعه‌ای از رفتارها و قوانین نانوشته است که یک گروه بدون توجه خودآگاهانه، به آن پایبندند. به گفته داهیگ، محققان نهایتاً «در مقاله‌های آکادمیک به مفهوم امنیت روانی برخوردند [و] همه چیز معنا پیدا کرد». آن‌ها نتیجه گرفتند که «از بین پنج نیروی محرکی که یافتیم، امنیت روانی با اختلاف زیاد مهم‌ترینشان بود». بقیه تعاملات نیز مهم بودند، مانند مشخص کردن اهداف واضح و مبرهن و مسئولیت‌پذیری متقابل مستحکم؛ اما تا زمانی که اعضای تیم به لحاظ روانی احساس امنیت نداشته باشند، باقی تعاملات ناکارآمدند. دقیقاً همان‌طور که جولیا روزووسکی^۳، محقق اصلی پژوهش، بیان کرد: «امنیت روانی زیربنای چهار مورد دیگر است». به بازنتاب نتیجه‌گیری فوق‌العاده مختصر و مفید او، فصل اول این کتاب «زیربنا» نامیده شده است.

مروری بر مباحث کتاب

این کتاب به سه بخش تقسیم شده است. بخش اول: قدرت امنیت روانی شامل دو فصل می‌شود که خواننده را با مفهوم امنیت روانی را آشنا می‌کند و تاریخچه مختصری را از تحقیقات انجام شده روی این رویداد مهم محل کاری در اختیارش قرار می‌دهد. همان‌گونه که به دلایل اهمیت امنیت روانی می‌پردازیم، به دلایل هنجار نبودن آن در بسیاری از سازمان‌ها نیز اشاره می‌کنیم.

1 The managerial blogosphere

2 Project Aristotle

3 Julia Rozovsky

فصل اول، «زیربنا»، با تعریف داستانی واقعی با اندکی تغییر که در یک بیمارستان اتفاق می‌افتد، آغاز می‌شود؛ داستانی که یک دفعه زندگی کاری کارمندی معمولی را نشان می‌دهد که جلوی خود را برای صحبت از نگرانی‌ها یا پرسیدن سؤال‌هایش می‌گیرد. همچنین به پیامدهای قابل توجه این رفتار ناخودآگاه انسانی برای کیفیت کار در تقریباً هرگونه سازمانی می‌پردازد. قصه چگونه برخوردن تصادفی ام به مفهوم امنیت روانی در اوایل حرفه آکادمیکم را نیز تعریف می‌کند.

فصل دوم، «گزارش کار»، یافته‌های کلیدی مروری سازمان یافته بر مطالعات علمی روی امنیت روانی را نشان می‌دهد. به جای پرداختن به جزئیات تک‌تک تحقیقات، به مرور کلی این قضیه می‌پردازم که چگونه مطالعاتی که روی امنیت روانی انجام شده‌اند، مدارکی را برای حمایت از بحث اصلی این کتاب ارائه کرده‌اند؛ اینکه در قرن بیست و یکم، هیچ سازمانی نمی‌تواند عواقب داشتن جوّی را که به ترس آمیخته است، متحمل شود. سازمان بی‌پروا نه تنها فضایی بهتر برای کارمندان است، بلکه مکانی است که نوآوری، پیشرفت، کارکرد و نقش‌آفرینی بر جو آن غالب می‌شود. اگر خوانندگان بخواهد تنها نگاهی به این مدارک بیندازند و فوراً به سراغ بخش دوم بروند، با مجموعه‌ای از مطالعات موردی مواجه می‌شوند که دو مسئله را به وضوح شفاف‌سازی می‌کند: اول، عواقب نداشتن امنیت روانی و دوم، مزایای سرمایه‌گذاری روی ایجاد آن.

چهار فصل بخش دوم: امنیت روانی سرکار به مطالعات موردی واقعی روی محیط‌های کاری سازمان‌های خصوصی و دولتی می‌پردازد تا نشان دهد امنیت روانی (یا فقدان آن) چگونه می‌تواند به نتایج تجاری و عملکرد امنیتی انسانی شکل دهد.

فصل سوم، «شکست اجتناب‌پذیر»، به بررسی عمیق مواردی می‌پردازد که ترس در محیط کار به توهم موفقیت تجاری منجر شده بود و کشف حتمی مشکلات بنیادینی را که برای مدتی گزارش نشده باقی مانده بودند و به آن‌ها اشاره و رسیدگی نشده بود، به تعویق انداخته بود. در این فصل می‌بینیم که چطور شرکت‌های بسیار

مشهوری که ستاره‌های دنیای صنایع محسوب می‌شدند، به صورت قابل توجهی محبوبیت خود را در مقابل آدم و عالم به کلی از دست دادند. فصل چهارم، «سکوت پرمخاطره»، روی محل‌های کاری تأکید دارد که در آن کارمندان، مشتریان و انجمن‌ها دچار آسیب‌های قابل اجتناب فیزیکی یا احساسی شده بودند؛ به این دلیل که کارمندانی که در فضایی آمیخته به ترس کار می‌کردند، رغبتی به بیان نظر و عقاید خود، سؤال پرسیدن یا کمک گرفتن نداشتند.

فصل پنجم و ششم ما را به درون سازمان‌هایی می‌برد که تلاش بسیاری را صرف ساختن محیطی کرده‌اند که در آن امکان بیان عقاید وجود دارد و مشارکت عقیده‌ای موردانتظار است. این تصاویر سازمانی به ما اجازه می‌دهند که ببینیم یک سازمان بدون ترس چه ظاهری دارد و چه احساسی به آدم می‌دهد. این سازمان‌ها زمین تا آسمان با آن‌هایی که در فصل سوم و چهارم بهشان پرداختیم فرق دارند؛ اما نکته مهم این است که این سازمان‌ها با یکدیگر نیز بسیار متفاوت‌اند. بیشتر از یک‌راه برای بی‌پروا بودن وجود دارد! فصل پنجم، «محل کار عاری از ترس» شرکت‌هایی مانند پیکسار^۱ را نشان می‌دهد که در آن‌ها کار خلاقانه به صورت مستقیم و به صراحت برای عملکرد تجاری حیاتی است و رهبران سازمانی همان اول کاری متوجه الزام ایجاد امنیت روانی می‌شوند؛ و همچنین شرکت‌هایی مانند بری-ویملر^۲، یک کارخانه تولیدکننده تجهیزات صنعتی، که طی یک ماجراجویی دگرگون‌کننده، متوجه شد کسب و کار زمانی پیشرفت می‌کند که کارمندان پیشرفت کنند. فصل ششم، «امن و امان» محل‌های کاری را بررسی می‌کند که امنیت روانی به تضمین ایمنی، و شأن و منزلت کارمندان و مشتریان کمک می‌کند.

بخش سوم: ایجاد سازمانی بی‌پروا شامل دو فصل می‌شود که با اتکا بر داستان‌ها و تحقیقاتی که تا اینجای کار به آن‌ها پرداختیم، روی این پرسش تمرکز می‌کنند که

1 Pixar

2 Barry-Wehmiller

رهبران سازمانی باید برای ایجاد سازمانی بی‌پروا چه کنند؛ سازمانی که در آن همه بتوانند خود کاملشان را سرکار بیاورند، در مسائل کاری مختلف مشارکت کنند، رشد و پیشرفت کنند، و برای گرفتن نتایج چشمگیر، با یکدیگر متحد شوند.

فصل هفتم، «تحقق بخشیدن به این امر»، با این سؤال که برای ایجاد امنیت روانی به چه چیزی نیاز دارید و اگر از دستش دادید چگونه برش گردانید، درگیر می‌شود و حاوی جعبه‌ابزاری برای رهبر سازمان است. در این فصل چهارچوبی را با سه فعالیت ساده (اما نه همیشه آسان) نشان می‌دهم که رئیس‌ها، در رأس و در سرتاسر سازمان، می‌توانند به کار بگیرند تا نیروی کار فعال‌تر و پرشورتری بسازند. می‌بینیم که ایجاد امنیت روانی به مهارت و تلاش زیاد نیاز دارد؛ اما در زمان‌هایی که تبحر و همکاری برای کیفیت کار مهم است، متوجه می‌شوید که به زحمتش می‌ارزد. همچنین می‌بینیم که کار رهبران سازمانی هیچ‌وقت تمامی ندارد. این‌گونه نیست که گزینه امنیت روانی را علامت بزنید و دیگر با آن سروکار نداشته باشید. ساخت و تقویت فضای کاری که در آن افراد بتوانند یاد بگیرند، ابتکار عمل به خرج دهند و رشد کنند، شغلی بی‌پایان اما عمیقاً ارزشمند است. فصل هشتم، «قدم بعدی چیست؟» کتاب را جمع‌بندی می‌کند، از روند پیشرفت چند داستان خبر می‌دهد، و به پاسخ دادن برخی از پرسش‌هایی می‌پردازد که در شرکت‌های مختلف سرتاسر جهان، به کرات از من پرسیده می‌شوند.

در عصری که هیچ فردی نمی‌تواند به تنهایی تمام کارهایی را که برای خدمت و رسیدگی به مشتری‌ها لازم است بشناسد و انجام دهد، چیزی که بیشتر از همیشه برای افراد اهمیت دارد این است که عقاید خود را بیان کنند، اطلاعاتشان را به اشتراک بگذارند، تبحر و تخصصشان را به کار بگیرند، خطر کنند، و برای ارزش‌آفرینی بادوام با یکدیگر همکاری کنند. با این همه، ادموند برک^۱ بیش از ۲۵۰

1 Edmund Burke

سال پیش نوشته بود که ترس، توانایی مان را برای تفکر و کارکرد ثمربخش محدود می‌کند؛ و این قضیه حتی برای بااستعدادترین کارمندان نیز صادق است. رئیس‌ها و رهبران امروزی باید خواهان پذیرش مسئولیت بیرون کردن ترس از سازمانشان باشند تا شرایطی ایجاد کنند که برای یادگیری، نوآوری و پیشرفت مناسب باشد. امیدوارم این کتاب برای انجام دقیق همین کار به کمکتان بیاید.