

# ترس زدایی از سازمان

ایجاد امنیت روانی در محیط کار برای یادگیری، نوآوری و رشد

امی سی. ادموندسون

ترجمه:

دکتر حمید شجاعی

دکتر زهره دهدشتی شاهرخ

عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی

Names of author	Edmondson, Amy C.,	ادموندسون، امی سی.	نام نویسنده
:Title	The fearless organization : creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth ./ Amy C. Edmondson	ترس زدایی از سازمان :ایجاد امنیت روانی در محیط کار برای یادگیری، نوآوری و رشد	عنوان:
Subjects: LCSH:	Organizational behavior.   Organizational learning— Psychological aspects.   .Psychology, Industrial	رفتار سازمانی. پادگیری سازمانی- جنبه های روانی. اروان شناسی، صنعتی	موضوع: واژه نامه:
Translation by:	DR. Hamid Shojaei Dr. Zohreh Dehdashti shahrokh	دکتر حمید شجاعی دکتر زهره دهدشتی شاهرخ عضو هیات علمی  دانشگاه علامه  طباطبائی	مترجمین:

هنگامی که صحبت از سازمان های قرن بیست و یکمی به میان می آید بلافاصله ویژگی هایی مانند یادگیرندگی، خلاقیت، نوآوری، رشد، مشارکت پذیری و نظایر آن در ذهن نقش می بندد که در محطی متلاطم، پیش بینی ناپذیر، پیچیده و ابهام آمیز فعالیت می کنند و لحظات و دقایق می تواند تعیین کننده سرنوشت آنها گردد و نتایج مثبت یا غمباری را برای آنها رقم بزند.

در حالیکه با غلبه روز افزون تکنولوژی از جمله هوش مصنوعی و بیوتکنولوژی سازمان ها متلاطم و بی ثبات شده اند، پیش بینی می گردد کمتر از ۳۰ سال دیگر (تا قبل از سال ۲۰۵۰) دیگر نمی توان با قطعیت آینده اقتصاد، بازار کار و نوع مشاغل و مهارت های مورد نیاز سازمان های جدید را تشخیص داد. بنابراین برای مواجهه با چنین شرایطی سازمانهای قرن جدید و کارکنان آنها دیگر نمی توانند به آموزش و مهارت هایی که از دوران قبل از استخدام در مدارس، دانشگاه ها یا مراکز حرفه آموزی فرا گرفته اند، بسنده کنند؛ بلکه واجب است که بازتعریفی از دانش و مهارت های خود داشته باشند و به ضرورت یادگیری مستمر و مداوم آگاهی پیدا کنند و همواره آماده تغییر و یا از بین رفتن مشاغل و حرفه خود باشند. به بیانی در جهانی که به تعبیر مارکس «هرآنچه سخت و استوار است، دود می شود و به هوا می رود»، دیگر نمی توان در گذشته باقی ماند و صرفا بر دانش و مهارتهای دوران قبل تکیه کرد بلکه باید به صورت مستمر و مداوم یادگیری داشت؛ در غیر این صورت به خاطر غلبه و سبقت تکنولوژی، کارکنان به طبقه ای دارای مهارت منسوخ و کهنه شده تبدیل خواهند گشت و دیگر جایی برای عرض اندام نخواهند داشت. بنابراین برای مواجهه با چنین شرایط دشوار و متلاطمی ترویج انعطاف پذیری فکری و بازتعریف سازمان ها و شخصیتهایی که آماده تغییر و یادگیری مداوم باشند، راهکاری برجسته می نماید. به بیانی در این عصر یادگیری، نوآوری و رشد مستمر مشخصه اصلی و تعیین کننده قدرت سازمانهایی است که خواهان دوام و بقا هستند. این قدرت تعیین کنندگی دیگر به صورت متمرکز در دست مدیر ارشد قرار ندارد که بتواند با یک فرمان امور را به سامان برساند و قدرت آفرینندگی و تحول ایجاد نماید، بلکه به صورت متکثر و پراکنده در ذهن کلیه کارکنان و افرادی قرار دارد که در جای جای سازمان پراکنده اند. به تعبیری سازمان های قرن بیست و یکمی مصداق ضرب المثل فارسی «همه چیز را همگان دانند» هستند.

در سوی دیگر بالندگی سازمان های یادگیرنده منوط به فراهم سازی و ایجاد محیطی است که در آن نوآوری، خلاقیت و مشارکت شکل بگیرد و رشد و توسعه سازمانی را ممکن سازد. بر اساس تحقیقات مختلفی که در این کتاب آمده است مشخص گردید که «امنیت روانی» مهم ترین عامل برای بروز نوآوری و

خلاقیت و رشد و پیشرفت سازمانی است و بدون وجود امنیت روانی سایر موارد انگیزشی تاثیر چندانی در این زمینه نخواهند داشت. در این کتاب امنیت روانشناختی به عنوان جوی تعریف می شود که در آن افراد به راحتی اظهار نظر می کنند و خود واقعی شان را ابراز می کنند. نویسندگان این کتاب امنیت روانی را یک راه حل اساسی برای ایجاد ارزش در سازمان هایی معرفی می کند که در یک محیط پیچیده و در حال تغییر فعالیت می کنند. در چنین شرایطی دیگر کافی نیست که سازمان ها فکر کنند با استخدام کارکنان با نبوغ و استعداد درخشان می توانند به رشد و شکوفایی برسند، بلکه اگر رهبران سازمانی بخواهند استعدادهای فردی و جمعی را آزاد کنند، باید فضای امن روانی را فراهم سازند که در آن کارکنان در ارائه دیدگاهها، اشتراک گذاری اطلاعات و گزارش اشتباهات خود احساس آزادی و امنیت داشته باشند. نویسندگان کتاب این وضعیت را یک سازمان «بدون ترس» می نامند.

خانم امی ادمینسون استاد دانشگاه هاروارد و یکی از متفکران و اندیشمندان برجسته مدیریت (که شرح آن در قسمت درباره نویسنده آمده است) تحقیقات و تالیفات متعددی در حوزه مدیریت از جمله سازمان های آینده دارد. موضوع محوری که ایشان فعالیت های خود بر آن متمرکز کرده است، نحوه ایجاد محیط کاری است که در آن کارکنان بهترین عملکرد خود را عرضه کنند، و غالباً بر تیم سازی و مشارکت گروهی تاکید دارد. بر این اساس نویسنده در این کتاب با دست زدن به ابتکاری بی نظیر که کمتر در کتاب های دیگر قابل مشاهده است به زیبایی تئوری و تجربه مدیریتی را در هم می آمیزد و با برجسته سازی «امنیت روانی» به عنوان مهم ترین عامل شکوفایی یا سقوط سازمانی، راه حل را در «ترس زدایی» از سازمان پیشنهاد می کند.

اهمیت این کتاب برای خواننده ایرانی در این است که به خاطر موقعیت جغرافیایی و قرار گرفتن ایران در گذرگاه و دروازه شرق و غرب، این کشور همواره محل تاخت و تاز اقوام مهاجم بوده است، به گونه ای که از آن به عنوان چهارراه حوادث یاد می شود. طبیعتاً موقعیت جغرافیایی و تهاجمات و تازیهایی که در طول تاریخ ۲۵۰۰ ساله مکتوب بر این کشور رفته است، ناامنی دائمی به وجود آورده است و مردم ایران را به «ترس خوبی» عادت داده است. بعلاوه شیوه حکمرانی و نظام اداری ایران همواره بر اساس اقتدارفردی بوده است و در این شیوه زمامداری همواره افراد کارساز و تعیین کننده سرنوشت کشور و نظام اداری بوده اند تا ساختار و سیستم گروهی و رای و مشارکت همگانی. بنابراین تجربه تاریخی ناشی از هجوم اقوام بیگانه و استبداد ۲۵۰۰ ساله باعث نهادینه شدن خصیصه فرهنگی «ترس خوبی» در بین جامعه و همین طور در بین مدیران و کارکنان سازمانها شده و شکل گیری اعتماد عمومی را غیرممکن ساخته است. در چنین جوی اغلب مدیران راه حل اداره امور را شیوه فرمان رانی آمرانه و از بالا به پایین می دانند و با واژه های جدیدی مانند دموکراسی سازمانی، مشارکت گروهی، اظهار نظر فردی و نظایر آن کاملاً بیگانه اند. نظام اداری بر

اساس شیوه‌ی فرماندهی / فرمان بری و آمریت / اطاعت بنا نهاده شده است نه نظر خواستن / نظر دادن. در چنین سیستم‌های سازمانی انتظارات مدیران از کارکنان در سطح اجرای دستورات و فرامین آمرانه خلاصه می‌شود و سیستم از کارکنان مطالبه‌ی امتناع تفکر را دارد تا خلاقیت و نوآوری. کارکنان نیز غالباً در پی «بقا» و حفظ موقعیت خویشند تا اینکه انگیزه تحولی و نوآورانه داشته باشند. بنابراین از نگاه توسعه‌ی اداری چنین نظامی یعنی مختل کردن فکر و اندیشه و به تبع آن فرهنگ برنامه‌ریزی، مشارکت جویی، نوآوری، خلاقیت وجود نخواهد داشت. رکود سازمانی، درج‌زدن و درجاماندن، روزمرگی و نداشتن اهداف و استراتژی بلند مدت و نداشتن افق آینده بر چنین سیستمی حاکمیت خواهد داشت. به تعبیر برخی از اندیشمندان حوزه علوم اجتماعی این وضعیت به معنی کوتاه مدت شدن جامعه و به تبع آن کوتاه مدت شدن اقتصاد و نظام اداری است. به بیانی دیگر جامعه‌ای که فرهنگ حاکم بر آن دچار ناامنی فکری است و افق آینده نامشخص است، پس برنامه‌ریزی و سیاستگذاری بلندمدت مفهومی نخواهد داشت. بنابراین هر چند چنین محیطی که به دلیل سابقه تاریخی و فرهنگی باعث عدم شکل‌گیری نظام مدیریت مشارکتی و کار گروهی شده است، اما قبل از عصر جدید به دلیل ثبات، قطعیت، سادگی و پیش‌بینی‌پذیری محیط فعالیت سازمان‌ها شیوه آمرانه و ناامنی ناشی از آن هر چند تاثیر ناخوشایند و مخربی بر رشد و توسعه سازمان‌ها داشت، اما این تاثیر مخرب به اندازه‌ی موج چهارم انقلاب تکنولوژی اطلاعاتی و ارتباطی کنونی نخواهد بود که همانند امواجی خروشان و سیلی بنیان‌کن از راه رسیده و همه چیز را در هم می‌کوبد و نیست و نابود می‌کند. از این رو اولین گام جهت تحول در نظام اداری (اعم از بخش دولتی یا خصوصی) ترس‌زدایی کردن از سازمان‌هاست. بنابراین هرچند این کتاب با موضوع رفتار سازمانی و مدیریت تحول نگاشته شده است اما خواندن آن برای کلیه کسانی که به پارادایم فکری جدید در حوزه مدیریت علاقه‌مندند و توسعه‌ی کشور را از دریچه تحول در نظام اداری می‌بینند، مفید می‌نماید. کتاب بر اساس تئوری و خصوصاً «تجربه» مدیریتی بنیان‌گذاری شده است و حاوی مطالبی بسیار آموزنده در عرصه نظر و بالآخر عمل مدیریتی است و با آوردن موردهایی از دنیای واقعی نشان می‌دهد که چگونه ترس و ناامنی می‌تواند سازمانی را به نیستی و نابودی بکشاند و در سوی مقابل محیط بدون ترس چگونه سازمان را کامیاب می‌سازد.

## فهرست مطالب

بخش اول: قدرت امنیت روانی

فصل ۱: مباحث زیربنایی

فصل ۲: ردیابی مقالات علمی

بخش ۲: امنیت روانی در محیط کار

فصل ۳: اشتباهات قابل اجتناب

فصل ۴: سکوت خطرناک

فصل ۵: محیط کار بدون ترس

فصل ۶: مصونیت و صدا

بخش ۳: ایجاد سازمان بدون ترس

فصل ۷: عملی سازی

فصل ۸: در آخر



## قدردانی

در طول تحقیقات راجع به امنیت روانی و از زمانی که به طور تصادفی در ربع قرن اخیر با این پدیده برخورد کردم، بسیاری از افراد به من کمک کردند. اول از همه، مدیران، پرستاران، پزشکان، مهندسان، همکاران خط مقدم، مدیران عامل و سایر کارکنان در بسیاری از سازمان‌ها هستند که درهای خود را بر روی این محقق دانشگاهی باز کردند. از صبر و حوصله آنها برای انجام مصاحبه و موارد مکتوب خواسته شده سپاسگزارم. همچنین از بخش تحقیقات در مدرسه بازرگانی هاروارد برای حمایت مالی سخاوتمندانه‌ای که این تحقیق را تأمین مالی کرد، تشکر می‌کنم. در سال‌های اخیر از [کار] ده‌ها محقق جدید و با تجربه که مفهوم امنیت روان‌شناختی را با هدف ارتقای سطح آن در مطالعات خود انتخاب کرده‌اند و اکتشافات ارزشمندی را به ادبیات رو به رشد این موضوع اضافه کرده‌اند، خرسند شده‌ام؛ تحقیقات متنوع، خلاقانه و دقیق آنها، از این استدلال حمایت می‌کند که امنیت روانی برای تعالی سازمان‌های سراسر جهان اهمیت دارد.

من به ویژه از جین ری در [انتشارات] وایلی به خاطر اعتمادی که به کار من کردند و صبر و حوصله‌ای که با وجود گذشت زمان از مدت تعیین شده به خرج دادند، سپاسگزارم. پاتریک هیلی همکاری تحقیقاتی ارزشمندی فراهم کرد که توانست به کیفیت و عمق شواهدی که می‌توانم به خوانندگان ارائه دهم کمک نماید. به طور خاص، ایشان نوشته‌های دانشگاهی و افراد اجرایی در مورد امنیت روانی را به پیش برد و با دقت و زحمت فراوان صدها مقاله را خواند و یادداشت‌برداری کرد. او مطالعات موردی متعددی را شناسایی کرد که به تحقق این ایده‌ها کمک کرد. پیشنهادات، ویرایش و جدیتی که برای سرفصل‌ها به خرج داد، واقعاً به بهتر شدن کتاب کمک کرد. پت همچنین وظایف بدون اجر و پاداش مدیریت ارجاعات، [اخذ] مجوزها، و سایر جزئیات بی پایان که همراه با چنین پروژه‌ای است، با مهارت، دقت و خوشحالی قابل توجهی بر عهده گرفت. در فرآیند نوشتن کتاب، من بازخورد روشنگرانه‌ای را از نقطه نظرهای مختلف از سه دوست طراز اول - راجر مارتین، سوزان سالتر رینولدز و پل وردین - دریافت کردم که پیشرفت‌های مهمی را ممکن کرد. سارا نیکلسون با شایستگی فوق‌العاده‌اش، کمک‌های اساسی در تصحیح متن ارائه کرد.

از میان بسیاری از افرادی که در رسیدن این کتاب به شکل نهایی آن سهیم بودند، کارن پراپ به مراتب مهم‌ترین آنهاست. از اینکه توانستم در این پروژه با او کار کنم عمیقاً خرسندم. بدون پرسش‌های تیزبینانه، دقت نظر، ایده‌ها، داستان‌ها و مهارت‌های صیقل یافته او به‌عنوان نویسنده و ویراستار، این کتاب هرگز به پایان نمی‌رسید. فکر می‌کنم منصفانه باشد که بگویم کارن، پت و من از همکاری با یکدیگر لذت بردیم - تشخیص قضا و ایده‌هایی که به پیش‌نویس نهایی راه یافتند، به همراه آنهاست که تأیید نشدند.

سرانجام، شوهرم، جورج دیلی، مرا تحمل کرد، زیرا من زمان بیشتری را صرف کار و نوشتن می‌کردم. عشق و اعتماد او به من قوت قلب می‌داد و این امکان را برایم فراهم ساخت که اوقات فراغت را صرف انجام این کار کنم. او در ۲۵ سال گذشته من را همراهی کرده و هرگز به من یا کارم ایمانش را از دست نداده است. در حالی که من وقتم را صرف مطالعه رهبرانی می‌کنم که در جهان تفاوت ایجاد می‌کنند، جورج یکی از آنهاست - که دو سال پیش وارد چالش رهبری یک سازمان بزرگ شد. جورج آنقدر متواضع است که ادعا می‌کند ایده‌های من به موفقیت او کمک کرده است، بنابراین ایشان به من اطمینان بیشتری داد که [این ایده‌ها] می‌توانند به دیگران نیز کمک کنند. این کتاب به او تقدیم شده است.



## درباره‌ی نویسنده

### امی سی. ادمونسون

امی ادمونسون بیش از سه دهه پیش و نزدیک به فارغ التحصیلی از کالج هاروارد، دل به دریا زد و نامه‌ای به یک قهرمان شخصی نوشت و از وی در مورد استخدام مشاوره خواست. در کمال تعجب باکمینستر فولر جواب او را داد. نامه او تقریباً یک هفته بعد با چیزی فراتر از توصیه به دستش رسید. مخترع، معمار و آینده پژوه افسانه‌ای به او پیشنهاد کار داد. او که سه سال بعد به مقام "مهندس ارشد" فولر رسید، علاقه شدید و پایداری به کارهایی پیدا کرد که رهبران و سازمان‌ها می‌توانند برای ایجاد دنیایی بهتر انجام دهند. امروزه، ادمونسون به عنوان استاد رهبری و مدیریت نوارتیس ادر مدرسه بازرگانی هاروارد، رهبرانی را مورد مطالعه قرار می‌دهد که از طریق کارهایی که در سازمان‌های مختلف انجام می‌دهند، به دنبال ایجاد تغییرات مثبت در جهان هستند. تحقیقاتی که در این کتاب تشریح شده است، موضوع محوری را که در طول دوران کاری دانشگاهی اش طی کرده - ایجاد محیط‌های کاری که در آن افراد می‌توانند تبدیل به تیم شوند و بهترین عملکرد را از خود باقی بگذارند - را به تصویر می‌کشد.

ادمونسون از سال ۱۹۹۶ عضو هیات علمی هاروارد بوده و دوره‌هایی در زمینه رهبری، تیم‌سازی، تصمیم‌گیری و یادگیری سازمانی تدریس می‌کند. از ایشان بیش از ۷۰ مقاله در هاروارد بیزینس ریویو و بررسی مدیریت کالیفرنیا و همچنین در مجلات دانشگاهی مانند فصلنامه علوم اداری و مجله آکادمی مدیریت منتشر شده است. قبل از حرفه آکادمیک، او مدیر تحقیقات در مراکز آموزشی ریور پکو بود، که در آنجا با مدیر عامل شرکت لری ویلسون بر روی طراحی و اجرای برنامه‌های تغییر در شرکت‌های بزرگ کار می‌کرد. در این نقش، او علاقه‌مندی شدیدی به درک اینکه چگونه رهبران می‌توانند سازمان‌ها را به نحوی طراحی کنند که کارکنان آن بتوانند به نوآوری و یادگیری بپردازند و پیشرفت کنند، پیدا کرد. کتاب‌های قبلی ادمونسون عبارتند از: تیم‌سازی: چگونه سازمان‌ها یاد می‌گیرند، نوآوری می‌کنند و در اقتصاد دانشی رقابت می‌کنند (۲۰۱۲)، تیم‌سازی برای نوآوری (۲۰۱۳)، ساختن آینده: تیم‌سازی بزرگ برای نوآوری متهورانه (۲۰۱۶)، و تیم‌سازی حداکثری (۲۰۱۷) - کاوش چالش‌ها و فرصت‌های کار تیمی در محیط‌های پویا. اولین کتاب او، شرح فولر: هندسه سینرژیک آر. باکمینستر فولر (۱۹۸۶)، به توضیح نظرات ریاضی فولر برای مخاطبان غیر فنی می‌پردازد.

همکاری و کمک ادمونسون به تحقیقات مدیریت از سوی جایزه سومانترا گوشال ۲۰۱۸ برای دقت و اهمیت در مطالعه مدیریت، جایزه ۵۰ متفکر برتر ۲۰۱۷، جایزه اکسنچر در سال ۲۰۰۴ برای کمک قابل توجه در پرداختن به مدیریت، و جایزه آکادمی مدیریت کامینگز برای موفقیت میان حرفه‌ای در سال ۲۰۰۶ مورد تأیید قرار گرفته است. از سال ۲۰۱۱ نام او به عنوان یکی از متفکرین تأثیرگذار مدیریت در بین لیست ۵۰ نفره دو سالانه قرار گرفته است. (نفر ۱۳ در سال ۲۰۱۷). مجله منابع انسانی ایشان را به عنوان یکی از ۲۰ متفکر بین‌المللی تأثیرگذار در منابع انسانی معرفی کرده است. ادمونسون دکترای خود را در رفتار سازمانی، فوق لیسانس را در روانشناسی و مدرک لیسانس خود را در رشته مهندسی و طراحی از دانشگاه هاروارد دریافت کرد. او با همسرش جورج دیلی و دو پسرش در کمبریج ماساچوست زندگی می‌کند.

---

<sup>۱</sup> Novartis International AG یک شرکت داروسازی چند ملیتی آمریکایی - سوئیسی بزرگ جهان

است که در بازل، سوئیس و کمبریج، ماساچوست، ایالات متحده مستقر است. [م]



## مقدمه

"هیچ شور و هیجانی به اندازه ترس تمام قدرت عمل و استدلال را از ذهن نمی گیرد."

ادموند برک، ۱۷۵۶ [۱]

چه شما یک شرکت جهانی را رهبری کنید، در کار گسترش و ارتقای نرم افزار باشید، به مشتریان مشاوره دهید، طبابت کنید، خانه سازی کنید، یا در یکی از کارخانجات پیشرفته امروزی مشغول به کار باشید که برای مدیریت کردن چالش‌های پیچیده تولیدی، نیاز به مهارت های کامپیوتری پیشرفته داشته باشد، شما یک کارکن دانشی هستید. [۲] همانطور که موتور رشد انقلاب صنعتی استانداردسازی بود، که کارگران به عنوان کارکنان یدی برای انجام تقریباً هر وظیفه‌ای محدود به اجرای «بهترین راه» بودند، رشد امروزی هم بر اساس ایده‌ها و نبوغ شکل می گیرد. کارکنان باید مغز خود را به کار بیاورند و برای حل مشکلات و انجام کارهایی که دائماً در حال تغییر است، با یکدیگر همکاری کنند. سازمان‌ها باید راه‌های جدیدی برای ایجاد ارزش در راه پیشرفت درازمدت بیابند و فراگیری را تداوم بخشند. بنابراین خلق ارزش با استفاده از استعدادی که هر کس دارد، در بهترین و بالاترین سطح استفاده از آن آغاز می شود.

## لازمه ی پیشرفت در دنیای پیچیده و نامطمئن

در حالی که خبری [از این واقعیت] در دست نیست که دانش و نوآوری تقریباً در هر صنعتی به منابع اساسی مزیت رقابتی آن صنعت تبدیل شده باشد، تعداد اندکی از مدیران به صورت جدی به پیامدهای این واقعیت جدید می اندیشند - به ویژه وقتی صحبت بر سر معنای آن برای نوع محیط کاری باشد که به شکوفایی کارکنان و موفقیت سازمان ها کمک می کند. هدف این کتاب یاری رساندن به شما در انجام این کار است - و تلاش دارد شما را با ایده‌ها و روش‌های نوینی مجهز نماید تا عملیات سازمان‌های دانش‌بر<sup>۲</sup> بتوانند به نحو شایسته ای به پیش رود.

در دنیایی که نوآوری می تواند تعیین کننده تفاوت بین موفقیت و شکست باشد، برای اینکه سازمانی واقعاً به پیشرفت برسد، دیگر تنها استخدام افراد باهوش و با انگیزه کافی نیست. افراد با دانش، ماهر و خوش نیت، همیشه نمی‌توانند دانسته های خود را در آن لحظه‌ی حساس کاری که مورد نیاز است، به کار گیرند. گاهی اوقات به این دلیل است که آنها در تشخیص نیاز به دانش خود ناکام می مانند. بیشتر اوقات، به این دلیل است که آنها تمایلی به مقابله، اشکال گرفتن یا اذیت کردن رئیس خود را ندارند. برای شکوفایی کار

دانشی، محیط کار باید جایی باشد که در آن کارکنان احساس کنند می توانند دانش خود را به اشتراک بگذارند! این به معنای به اشتراک گذاشتن نگرانی‌ها، سئوالات، اشتباهات و ایده‌های غیرکامل است. امروزه در بیشتر محیط‌های کاری، کارکنان اغلب از بیان یا پرسیدن موضوعی که ممکن است به نوعی باعث بد جلوه دادن آنها شود، خودداری می‌ورزند. همچنانکه شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای جهانی و پیچیده می‌شوند، در برابر دشواری مسائل، بیشتر و بیشتر کارها به سمت تیمی شدن میل می‌کند. کارمندان امروزی، در همه سطوح، ۵۰ درصد بیشتر از ۲۰ سال پیش زمان خود را صرف همکاری می‌کنند. استخدام افراد با استعداد کافی نیست، آنها باید بتوانند به خوبی با همدیگر همکاری کنند.

در طول تحقیقاتی که در طول ۲۰ سال گذشته انجام داده‌ام، نشان داده‌ام که عاملی که من آن را

امنیت روانی<sup>۳</sup> می‌نامم، به تشریح تفاوت‌های عملکردی در محیط‌های کاری که شامل بیمارستان‌ها، کارخانه‌ها، مدارس و سازمان‌های دولتی می‌شود، کمک می‌کند. علاوه بر این، امنیت روانی برای گروه‌های مختلف چه در سطح فعالیت‌های عملیاتی یک موسسه مالی و یا در خط مقدم بخش مراقبت‌های ویژه یک بیمارستان قرار داشته باشند، دارای اهمیت است. تحقیقات میدانی من در درجه اول بر روی گروه‌ها و تیم‌ها متمرکز شده است، زیرا بیشتر کارها از این طریق انجام می‌شود. امروزه تعداد کمی از محصولات یا خدمات به تنهایی توسط عملیات فردی ارائه می‌شود. بعلاوه تعداد کمی از افراد به سادگی کار خود را انجام می‌دهند و سپس خروجی خود را به افراد [بعدهی] که کارشان را به صورت خطی و متوالی انجام می‌دهند، می‌سپارند. در عوض، بیشتر کارها مستلزم آن است که افراد با یکدیگر صحبت کنند تا وابستگی‌های متقابل در حال تغییر را حل و فصل کنند. تقریباً در اقتصاد مدرن هر چیزی که ما برای آن ارزش قائلیم، نتیجه تصمیمات و اقداماتی است که به یکدیگر وابسته هستند و بنابراین از کار تیمی مؤثر بهره می‌برند. همانطور که در کتاب‌ها و مقالات قبلی نوشته‌ام، کار تیمی به طور فزاینده‌ای پویا است - در قالب تغییر [و جایگزینی] مداوم افراد رخ می‌دهد تا اینکه در شکل تیم‌های رسمی و با حدود اختیارات مشخص اتفاق بیفتد. [۴] این همکاری پویا، تیم‌سازی<sup>۴</sup> نامیده می‌شود. [۵] تیم‌سازی هنر برقراری ارتباط و هماهنگی با افراد در سراسر مرزها در انواع مختلف - با ذکر مهمترین آنها شامل تخصص، مقام و مسافت - است. با اینحال، چه شما به طور مداوم با همکاران جدید، کار تیمی کنید و یا در یک تیم باثبات کار کنید، کار تیمی مؤثر به بهترین شکل ممکن در یک محیط کار از نظر روانی امن اتفاق می‌افتد.

امنیت روانی نه مصونیت بخش عواقب است، و نه حالتی از عزت نفس بالا است. در محیط‌های کاری

از نظر روانی امن، افراد متوجه هستند که ممکن است شکست بخورند، ممکن است بازخورد عملکردی

---

<sup>۳</sup>Psychological Safety

<sup>۴</sup>teaming

دریافت کنند که حاکی از آن باشد که انتظارات را برآورده نمی‌کند، و حتی ممکن است به دلیل تغییرات در محیط صنعتی و یا به دلیل نداشتن شایستگی لازم در ایفای نقش، شغل خود را از دست بدهند. بعید است این ویژگی‌های محل کار مدرن به این زودی‌ها محو شود. اما در محیط کار از نظر روانی امن، افراد به خاطر ترس میان فردی مانع کار همدیگر نمی‌شوند. آنها احساس می‌کنند که تمایل و توان لازم برای پذیرش خطرات میان فردی ملازم با صراحت‌گویی را دارند. آنها بیش از اینکه از اشتراک‌گذاری یک ایده‌ی به‌طور بالقوه تأثیرگذار، تهدیدکننده یا اشتباه‌واهمه‌داشته‌باشند، از عرضه‌نکردن سهم کامل خود بیمناکند. سازمان بدون ترس سازمانی است که در آن ترس میان فردی به حداقل می‌رسد، تا اینکه عملکرد تیمی و سازمانی در دنیای دانش‌فشرده به حداکثر برسد. [البته] این موضوعی خالی از نگرانی در مورد آینده نیست!

همان‌طور که در این کتاب خواهید آموخت، امنیت روانشناختی می‌تواند بین یک مشتری راضی و یک توثیت عصبانی و آسیب‌زا که انتشار می‌یابد؛ بین انجام یک تشخیص پزشکی پیچیده که منجر به بهبودی کامل بیمار می‌شود و مرخص کردن خیلی زود بیمار بدحال [و فرستادن او] به خانه؛ بین خطری که نزدیک بود اتفاق بیفتد و یک حادثه صنعتی فاجعه‌بار؛ یا بین عملکرد قوی تجاری و شکست تکان‌دهنده و سرخط خبرها؛ تفاوت ایجاد کند. از آن مهمتر، [در این کتاب] شیوه‌های اساسی آموخته می‌شود که مشخص می‌سازد چگونه محیط‌های کاری از نظر روانی امن ساخته شود که به سازمان شما کمک نماید تا در دنیای پیچیده، نامطمئن و به‌طور فزاینده‌ای وابسته به یکدیگر به موفقیت برسد.

امنیت روانشناختی به اختصار به عنوان جوی تعریف می‌شود که در آن افراد به راحتی اظهار نظر می‌کنند و خود واقعی‌شان را ابراز می‌کنند. به‌طور بسیار مشخص، زمانی که افراد در محیط کار از امنیت روانی برخوردار باشند، در به اشتراک‌گذاری نگرانی‌ها و اشتباهات خود بدون ترس از خجالت یا توبیخ احساس راحتی می‌کنند. آنها مطمئن هستند که می‌توانند صحبت کنند و مورد تحقیر، نادیده گرفته شدن یا سرزنش قرار نخواهند گرفت. آنها می‌دانند که وقتی در مورد چیزی مطمئن نیستند می‌توانند سؤال بپرسند. گرایش به اعتماد کردن و احترام گذاشتن به همکاران خود را دارند. هنگامی که یک محیط کاری از امنیت روانی نسبتاً بالایی برخوردار باشد، اتفاقات خوبی در آن رخ می‌دهد: اشتباهات به سرعت گزارش می‌شوند تا اقدامات اصلاحی سریعی انجام گیرد؛ هماهنگی یکپارچه بین گروه‌ها یا بخش‌ها فراهم می‌گردد و ایده‌های بالقوه‌ی تغییر دهنده بازی در راستای نوآوری به اشتراک گذاشته می‌شوند. به‌طور خلاصه، امنیت روانی یک منبع حیاتی برای ایجاد ارزش در سازمان‌هایی است که در یک محیط پیچیده و در حال تغییر فعالیت می‌کنند. با این حال، نظرسنجی گالوپ در سال ۲۰۱۷ نشان داد که تنها ۳ نفر از هر ۱۰ کارمند قویاً با این جمله موافق‌اند که در محل کار نظرات‌شان دارای اهمیت است. [۶] گالوپ محاسبه کرد که با تغییر این نسبت به شش نفر از هر ۱۰ کارمند، سازمان‌ها می‌توانند به کاهش ۲۷ درصدی ترک خدمت،

کاهش ۴۰ درصدی حوادث ایمنی و افزایش ۱۲ درصدی بهره‌وری برسند. [۷] به همین خاطر است که برای سازمان‌ها کافی نیست که صرفاً استعدادها را استخدام کنند. اگر رهبران بخواهند استعداد‌های فردی و جمعی را آزاد کنند، باید فضای امن روانی ایجاد کنند که در آن کارکنان در ارائه دیدگاه‌ها، اشتراک‌گذاری اطلاعات و گزارش اشتباهات خود احساس آزادی داشته باشند. تصور کنید چه اتفاقی می‌افتاد اگر هنجار [کاری] به سمتی می‌رفت که کارکنان احساس کنند در محیط کار به نظراتشان توجه می‌شود. من این [وضعیت] را یک سازمان بدون ترس می‌نامم.

## اکتشاف از طریق اشتباه

علاقه من به امنیت روانشناختی از اواسط دهه ۱۹۹۰ شروع شد، زمانی که من این شانس را داشتم که به یک تیم بین رشته‌ای از محققانی بپیوندم که یک مطالعه پیشگامانه<sup>۵</sup> در مورد خطاهای دارویی در بیمارستان‌ها انجام می‌دادند. ارائه مراقبت بهداشتی از بیماران در نوع خود وضعیتی حادث‌تر از چالش‌هایی دارد که سایر صنایع با آن روبرو هستند - به ویژه، چالش اطمینان یافتن از کار تیمی در عملیاتی کاملاً فنی، براساس وضعیت هر فرد و به صورت ۲۴ ساعت در ۷ روز هفته. برای من مسجل شد که یادگیری از هر مورد خاص به من کمک می‌کند تا بینش جدیدی را برای مدیریت افراد در انواع سازمان‌های مختلف کسب کنم.

به عنوان بخشی از این مطالعه، محققین پرستاری آموزش دیده، با مشقت فراوان، داده‌هایی را از خطاهای انسانی مستعد مرگ آفرینی در یک دوره شش ماهه جمع‌آوری کردند، به این امید که بتوانند نور جدیدی در مورد [علت] واقعی بروز آنها در بیمارستان‌ها بیفکنند. در عین حال، من که نظاره‌گر نحوه‌ی انجام کار در واحدهای بیمارستانی بودم، تلاش می‌کردم ساختار و فرهنگ آنها را درک کنم و در جستجوی کسب بینش در مورد وضعیتی باشم که تحت آن شرایط ممکن است این عملیات‌های شلوغ، خاص هر فرد و گاه بی‌نظم منجر به خطا گردد، جایی که هماهنگی می‌تواند یک موضوع اساسی بین مرگ و زندگی باشد. بعلاوه به منظور دستیابی به سایر دیدگاه‌ها راجع به اینکه واحدهای مختلف مراقبت از بیمار تا چه اندازه به صورت تیمی خوب کار می‌کنند، اقدام به توزیع پرسشنامه کردم.

در طول مسیر، به طور تصادفی به اهمیت امنیت روانی برخورد کردم. همانطور که در فصل ۱ به تشریح آن خواهم پرداخت، این [موضوع] من را وارد یک برنامه تحقیقاتی جدید کرد که در نهایت به شواهد تجربی دست یافت که تایید کننده ایده‌های توسعه یافته و ارائه شده در این کتاب می‌باشد. می‌توانم بگویم که تا این زمان، من قصد مطالعه امنیت روانشناختی را نداشتم، بلکه به مطالعه کار تیمی و ارتباط آن با

---

<sup>۵</sup>ground-breaking

اشتباهات می پرداختم. من فکر می کردم که نحوه کارکردن افراد با همدیگر عنصر مهمی از آن چیزی است که به سازمان ها اجازه می دهد تا در دنیای در حال تغییر [از همدیگر] بیاموزند. امنیت روانی به طور غیرمنتظره ای - در آنچه که بعداً به عنوان ندیدن بدیهیات توصیف خواهیم کرد - برای توضیح برخی از نتایج گنج کننده در داده ها ظاهر شد. امروزه، مطالعات مربوط به امنیت روانشناختی را می توان در بخش های [مختلفی] از کسب و کار گرفته تا مراقبت های بهداشتی تا آموزش کامل از دبستان تا دبیرستان پیدا کرد. در طول ۲۰ سال گذشته، ادبیات آکادمیک رو به رشدی در مورد علل و پیامدهای امنیت روانی در محیط کار شکل گرفته است، که برخی از آنها کار خود من است، اما بخش بزرگی از آن توسط محققان دیگری انجام گرفته است. ما چیزهای زیادی در مورد اینکه امنیت روانی چیست، امنیت روانی چگونه کار می کند و چرا امنیت روانی دارای اهمیت است، آموخته ایم. من در این کتاب خلاصه ای از یافته های کلیدی این مطالعات را ارائه خواهم کرد. اخیراً مفهوم امنیت روانی در بین کارگزاران و عاملان هم به خوبی رایج شده است.

مجریان ، مدیران، مشاوران و پزشکان متفکر در صنایع مختلف به دنبال کمک به سازمان های خود از طریق ایجاد تغییراتی بر اساس ایجاد امنیت روانی به عنوان یک استراتژی برای ارتقای یادگیری، نوآوری و مشارکت کارکنان هستند. پس از آنکه چارلز داهیگ در فوریه ۲۰۱۶ مقاله ای در مجله نیویورک تایمز منتشر کرد و در آن به گزارشی از یک مطالعه ۵ ساله در گوگل، که به ارزیابی عوامل شکل دهنده بهترین تیم ها پرداخت؛ امنیت روانشناختی افزایش معنی داری در محبوبیت حوزه وبلاگ های مدیریتی پیدا کرد. [۸] این مطالعه چندین احتمال را بررسی کرد: آیا مهم است که هم تیمی ها سوابق تحصیلی مشابهی داشته باشند؟ آیا تعادل جنسیتی مهم است؟ در مورد معاشرت خارج از محل کار چطور؟ هیچ تبیین مشخصی از پارامترها معلوم نشد. پروژه ارسطو، که در آغاز با اسم رمزی شناخته شد، سپس به مطالعه هنجارها روی آورد؛ یعنی رفتارها و قوانین نانوشته ای که گروهی از افراد غالباً بدون توجه آگاهانه، به آن پایبندی نشان می دهند. در نهایت، همانطور که داهیگ نوشت، محققان " در مقالات دانشگاهی با مفهوم امنیت روانی مواجه شدند و ناگهان همه چیز سر جای خود قرار گرفت." [۹] آنها به این نتیجه رسیدند که " از بین پنج عامل محرک که ما مشخص کردیم امنیت روانشناختی به مراتب مهمترین آنها بود." [۱۰] سایر رفتارها نیز مهم بودند، مانند تعیین اهداف روشن و تقویت مسئولیت پذیری متقابل، اما این رفتارها ناکافی بودند، مگر اینکه اعضای تیم از نظر روانی احساس امنیت کنند. در واقع، همانطور که جولیا روزوفسکی، محقق اصلی این مطالعه نوشت، "این [بعد] زیربنای چهار مورد دیگر است." [۱۱] فصل اول این کتاب، با بازتاب نتیجه گیری فوق العاده مختصر او، [با عنوان] "نکات آموزنده فصل" به پایان می رسد.

## چارچوب کلی کتاب

این کتاب به سه بخش تقسیم شده است. بخش اول: قدرت/امنیت روانی شامل دو فصل است که به معرفی مفهوم امنیت روانی می پردازد و تاریخچه مختصری از تحقیقات صورت گرفته در مورد این پدیده مهم محیط کار را ارائه می دهد. ما به این خواهیم پرداخت که چرا امنیت روانشناختی دارای اهمیت است، و همچنین چرا در بسیاری از سازمان‌ها امنیت روانی هنجاری پذیرفته شده نیست. فصل ۱، "پیشینه"، با یک داستان واقعی البته با تغییر اسامی از یک بیمارستان آغاز می کند که بلافاصله کارمند بی تفاوتی را نشان می دهد که در محل کار - بدون هرگونه علاقه مندی به کار یا پرسیدن سؤال - کنار کشیده است و همچنین به بازگویی پیامدهای عمیقی که این عکس العمل طبیعی می تواند تقریباً در هر سازمانی بر روی کیفیت کار داشته باشد، می پردازد. همچنین داستان این که چگونه در اوایل دوران تحصیل دانشگاهی به طور اتفاقی به امنیت روانی برخورد کردم، را بیان خواهم کرد.

فصل ۲، «سیر ادبیات»، یافته‌های کلیدی را بر اساس بررسی سیستماتیک تحقیقات دانشگاهی در مورد امنیت روانی ارائه می‌کند. من جزئیات زیادی از مطالعات فردی ارائه نمی‌دهم، بلکه یک چارچوب کلی از اینکه چگونه تحقیقات مربوط به امنیت روان‌شناختی شواهدی را به دست می‌دهد که از مباحث محوری این کتاب پشتیبانی می‌کند، را عرضه خواهم کرد - اینکه هیچ سازمان قرن بیست و یکمی نمی‌تواند فرهنگ ترس را تحمل کند. سازمان بدون ترس نه تنها مکان بهتری برای کارمندان است، بلکه محلی است که در آن نوآوری، رشد و عملکرد در آن شکل می‌گیرد. اگر خوانندگان بخواهند این شواهد را به طور سطحی بخوانند و به سرعت به قسمت دوم بروند، با یک سری مطالعات موردی که به طور مشخص ابتدا هزینه‌های نبود امنیت روانی و سپس امتیازات سرمایه‌گذاری در ایجاد آن را روشن می‌سازد، برخوردار خواهند کرد.

چهار فصل در بخش دوم: امنیت روان‌شناختی در کار، به تشریح مطالعات موردی در دنیای واقعی محل کار چه در سازمان‌های بخش خصوصی و چه دولتی می‌پردازد و نشان می‌دهد که چگونه امنیت روانی (یا نبود آن) بر نتایج کسب‌وکار و عملکرد سلامت انسانی تأثیر گذار است.

فصل ۳، "شکست قابل اجتناب" به کند و کاو موردهایی می‌پردازد که در آن ترس محل کار توهم موفقیت کسب‌وکار را مجاز می‌سازد، و شناسایی مشکلات نهانی غیرقابل اجتناب که گزارش و کشف نشده است را برای مدتی به تعویق می‌اندازد. در اینجا ما شرکت‌های بسیار مشهوری را خواهیم دید که به نظر می‌رسیدند ستاره‌های صنعت باشند، با این وجود به خاطر تزئین<sup>۷</sup> زیان‌های چشمگیر و سقوط‌های پراوازه‌ای دیدند. فصل ۴، «سکوت خطرناک»، محیط‌های کاری را مورد تأکید قرار می‌دهد که در آن کارکنان، مشتریان یا



جوامع آسیب‌های جسمی یا عاطفی قابل اجتنابی را متحمل شدند، زیرا کارکنانی که در فرهنگ ترس زندگی می‌کردند، تمایلی به صحبت کردن، سؤال پرسیدن یا کمک خواستن نداشتند.

فصل‌های ۵ و ۶ ما را به سازمان‌هایی می‌برد که با جدیت تلاش کرده‌اند تا محیطی را فراهم سازند که صحبت کردن در آن امکان‌پذیر و مورد انتظار باشد. این شکل‌های سازمانی به ما این امکان را می‌دهد تا ببینیم یک سازمان بدون ترس چگونه به نظر می‌رسد و چه حسی دارد. آنها به طور قابل ملاحظه‌ای با موارد مطرح شده در فصل‌های ۳ و ۴ متفاوت هستند، اما به طور اساسی با خودشان نیز هم شکل نیستند. برای بدون ترس بودن بیش از یک راه وجود دارد! فصل ۵ ("محیط کار بدون ترس") به معرفی شرکت‌هایی (مانند پیکسار) می‌پردازد که در آن کار خلاقانه مستقیم و آشکارا برای عملکرد کسب و کار بسیار با اهمیت است و رهبران این شرکت‌ها در اوایل دوران کاری خود نیاز به ایجاد امنیت روانی را درک کردند، و به همان نحو شرکت‌هایی مانند بری-همیلر، تولیدکننده تجهیزات صنعتی، یک سفر تحول‌آفرین را تجربه کرد تا به این کشف برسد که پیشرفت کسب و کار در گرو شکوفا شدن کارکنان است. فصل ۶ ("ایمنی و صدا") فضاهای کاری را بررسی می‌کند که در آن امنیت روانی به اطمینان بخشی از ایمن بودن و منزلت کارکنان و مشتریان کمک می‌کند.

بخش سوم: ایجاد یک سازمان بدون ترس به دو فصل تقسیم می‌شود، که بر اساس داستان‌ها و تحقیقات مطرح شده تا به امروز این سؤال را مطرح می‌کند که رهبران برای ایجاد یک سازمان بدون ترس چه کاری باید انجام دهند - سازمانی که در آن هر کس می‌تواند خود را به طور کامل عرضه کند، مشارکت کند، به رشد و شکوفایی برسد و برای کسب نتایج قابل توجه متحد شوند.

فصل ۷، "عملی سازی"، به این سؤال می‌پردازد که برای ایجاد امنیت روانشناختی، انجام چه کارهایی مورد نیاز است - و در صورت از دست دادن آن چگونه می‌توان آن را بازگردانید. این [وضعیت] شامل جعبه‌ی ابزار رهبر است. من یک چارچوب با سه فعالیت ساده (اما نه لزوماً آسان) ارائه می‌دهم که رهبران - چه در راس هرم و چه در سراسر سازمان - می‌توانند برای ایجاد نیروی کاری متعهدتر و پرشورتر از آن استفاده کنند. خواهیم دید که ایجاد امنیت روانی مستلزم تلاش و مهارت است، اما هنگامی که تخصص یا همکاری برای کیفیت کار ضروری باشد، تلاش صرف نتیجه بخش نخواهد بود. همچنین مشخص می‌شود که [در بسیاری از سازمان‌ها] وظیفه رهبری هرگز انجام نمی‌شود. در اینجا موضوع صرفاً بررسی جعبه ابزار امنیت روانی و سپس رد شدن از آن نیست. ایجاد و تقویت محیط کاری که در آن افراد بتوانند یاد بگیرند، نوآوری و رشد کنند، کاری بی‌پایان، اما عمیقاً معنادار است. با فصل ۸، «قدم بعدی چیست»، کتاب به پایان می‌رسد، چند داستان را به روزرسانی می‌کند و به برخی از سؤالاتی که اغلب توسط افراد شاغل در شرکت‌های سراسر جهان از من پرسیده می‌شود، پاسخ داه می‌شود.

\*\*\*\*\*

در عصری که در آن هیچ فردی نمی‌تواند از همه موارد مورد نیاز برای انجام کارهایی که خواست مشتریان را برآورده می‌سازد، آگاه باشد و آن را انجام دهد؛ از قبل مهمتر شده است که کارکنان به اظهار نظر بپردازند، اطلاعات را به اشتراک بگذارند، تخصص را عرضه کنند، ریسک پذیری داشته باشند و برای ایجاد ارزش پایدار با همدیگر همکاری نمایند. با این حال، همانطور که ادmond برک بیش از ۲۵۰ سال پیش نوشت، ترس، توانایی ما را برای فکر و عمل مؤثر محدود می‌سازد - حتی با استعدادترین کارکنان. رهبران امروزی برای فراهم ساختن شرایط مناسب یادگیری، نوآوری و رشد، باید میل به بیرون راندن ترس از سازمان داشته باشند. امیدوارم این کتاب در انجام این کار به شما کمک نماید.

### یادداشت های پایانی

1. Burke, E. A Philosophical Inquiry into the Origin of Our Ideas of the Sublime and Beautiful. Dancing Unicorn Books, 2016. Print.
2. Selingo, J.J. "Wanted: Factory Workers, Degree Required." The New York Times. January 30, 2017. <https://www.nytimes.com/2017/01/30/education/edlife/factory-workers-college-degree-apprenticeships.html> Accessed June 13, 2018.
3. Cross, R., Rebele, R., & Grant, A. "Collaborative Overload". Harvard Business Review. January 1, 2016. <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload> Accessed June 13, 2018.
4. Edmondson, A.C. "Teamwork on the fly." Harvard Business Review , ۹۰,۴ April 2012. 72-80. Print
5. Edmondson, A.C. Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy. San Francisco: Jossey-Bass, 2012 . Print.
6. Gallup. State of the American Workplace Report. Gallup: Washington , D.C, 2017. <http://news.gallup.com/reports/199961/state-americanworkplace-report-2017.aspx> Accessed June 13, 2018.

7. Gallup, State of the American Workplace Report. 2012: 112
8. Duhigg, C. “What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team” The New York Times Magazine. February 25, 2016. [https //: www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learnedfrom-its-quest-to-build-the-perfect-team.html](https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html) Accessed June 13 ,2018.
9. Ibid.
10. Rozovsky, J. “The five keys to a successful Google team.” re:Work Blog.November 17, 2015. <https://rework.withgoogle.com/blog/fivekeys-to-a-successful-google-team/> Accessed June 13, 2018.
11. Ibid.

**بخش ۱:**

**قدرت امنیت روانی**



## فصل ۱: زیربنای موضوع

"امنیت مهمترین عامل از ۵ عامل پویای کلیدی است که تاکنون کشف شده است. این مقوله زیربنای ۴ عامل دیگر است."  
جولیا روزوسکی

"پنج عامل کلیدی برای یک تیم موفق در گوگل." [۱]

به نظر می رسد دوقلوی کوچولوی تازه متولد شده به اندازه کافی سالم باشند، اما تولد زود هنگام در هفته بیست هفتم بارداری به معنای آن بود که آنها "پرخطر" در نظر گرفته می شوند. خوشبختانه، تیم پزشکی بیمارستان شلوغ شهری که در آن نوزادان نجات یافتند شامل کارکنانی از بخش مراقبت ویژه نوزادان ۸ از جمله: یک پرستار جوان نوزادان به نام کریستینا پرایس\*<sup>۹</sup> و یک متخصص کودکان موبور به نام دکتر دریک بودند. هنگامی که کریستینا به نوزادان نگاه کرد، دل نگران شد. آموزش اخیر او، به عنوان بهترین روش تازه معرفی شده، شامل تجویز دارویی بود که سیر تکاملی ریه را به سرعت برای یک نوزاد پرخطر بهبود می بخشید. نوزادانی که زود هنگام به دنیا می آیند، اغلب ریه هایشان آمادگی لازم را برای تنفس طبیعی خارج از رحم ندارند. با وجود این، متخصص کودکان دستور تجویز داروی پیشگیری به نام سورفکتانت<sup>۱۰</sup> را صادر نکرد. کریستینا قدمی به جلو گذاشت تا به دکتر دریک در مورد سورفکتانت یادآوری کند، اما از جلو رفتن منصرف شد. هفته گذشته به طور اتفاقی شنیده بود که دکتر دریک یک پرستار دیگر را به دلیل سؤال کردن در مورد یکی از دستوراتش علناً سرزنش کرده است. او با خود گفت که احتمالاً حال دوقلوه‌ها خوب است - بالاخره احتمالاً دکتر دلیلی برای تجویز نکردن سورفکتانت داشته است، بنابراین به نظرش [موضوع] یک تصمیم معقول آمد - و از مطرح کردن آن منصرف شد. بعلاوه، در این هنگام فوراً محل را ترک کرد، خود را برای تعطیلی نوبت کار صبحگاهی‌اش آماده کرد، و کت سفید موج دارش را پوشید.

### محاسبه گری ناخودآگاه

کریستینا در وضعیت تردید و سپس تصمیم به صحبت نکردن به سرعت، البته نه کاملاً آگاهانه، یک محاسبه ریسک سریع را انجام داد - نوعی تشخیص خرد که غالباً بیشتر ما در طول روز انجام می دهیم. به احتمال زیاد او حتی متوجه [این موضوع] نبود که خطر تحقیر یا سرزنش شدن را به بهای خطری که در واقع نوزادان برای رشد به دارو نیاز دارند، سنجیده است. او به خود قبولاند که دکتر بهتر از او می داند و

<sup>۱۰</sup>Neonatal Intensive Care Unit (NICU)

<sup>۹</sup> \* اسامی در این داستان مستعار هستند.

<sup>۱۰</sup>surfactant

مطمئن نیست که نظرش را بپذیرد. او به طور ناخواسته کاری را انجام داده بود که روانشناسان آن را کم-محاسبه گری آینده املی نامند - کم بها دادن به مسئله مهمتر سلامتی بیماران، که مدتی طول می کشد تا مشخص شود، و اهمیت دادن به پاسخ احتمالی پزشک، که بلافاصله اتفاق می افتد. گرایش بی اختیار ما در دست کم گرفتن آینده، بیانگر غلبه بسیاری از رفتارهای نامطلوب یا ناسالم است - خواه خوردن آن تکه کیک شکلاتی اضافی یا به تعویق انداختن یک کار چالش برانگیز - و خواه ناتوانی در صحبت کردن در محیط کار نمونه مهم و اغلب نادیده گرفته شده‌ی این گرایش مشکل ساز است.

مانند بسیاری از مردم، کریستینا نیز به طور خودجوش به مدیریت وجهه‌ی<sup>۲</sup> خود در محیط کار می پرداخت. همانطور که اروینگ کافمن جامعه شناس در کتاب مهم خود در سال ۱۹۵۷ با عنوان «عرضه خود در زندگی روزمره» استدلال کرد، ما به عنوان انسان دائماً در تلاش هستیم تا در تعاملات اجتماعی با تنظیم و کنترل کردن اطلاعات، بر ادراک دیگران از خود تأثیر بگذاریم.<sup>[۲]</sup> ما این عمل را هم آگاهانه و هم ناآگاهانه انجام می دهیم. به عبارت دیگر، هیچ کسی صبح زود به شوق سرکاررفتن از خواب بیدار نمی شود که به عنوان فردی نادان، بی کفایت یا مزاحم نگریسته شود. اینها را ریسک های میان فردی می نامند و تقریباً همه مردم به دنبال اجتناب از آن هستند، [هرچند] همیشه آگاهانه نیست.<sup>[۳]</sup> در واقع، بیشتر ما می خواهیم در چشم دیگران باهوش، توانا یا مفید به نظر برسیم. بدون توجه به شغل، موقعیت یا جنسیت، همه ما یاد می گیریم که چگونه در اوایل زندگی مان تا حد ممکن ریسک های میان فردی را مدیریت کنیم. در مقطعی از دوران دبستان، کودکان شروع به شناخت در مورد نحوه‌ی تفکر دیگران نسبت به مهم بودنشان می کنند، و آنها یاد می گیرند که چگونه خطر طرد یا تحقیر شدگی را کاهش دهند. زمانی که ما بالغ می شویم، معمولاً از این لحاظ خوب هستیم! چنان خوب که بدون تفکر آگاهانه عمل می کنیم. نمی خواهید نادان به نظر برسید؟ [پس] سؤال نپرسید. اگر نمی خواهید بی کفایت به نظر برسید؟ پس اشتباه ها یا ضعف های خود را نپذیرید. اگر نمی خواهید به شما لقب اخلاک‌گر بدهند؟ پس پیشنهاد ندهید. در حالی که ممکن است قابل پذیرش باشد که در یک رویداد اجتماعی متفاوت ظاهر شدن امتیاز خوبی باشد، اما این تمایل در محیط کار می تواند منجر به مشکلات اساسی گردد - از جلوگیری از نوآوری گرفته تا خدمات ضعیف و در نهایت، از دست دادن جان انسان ها. با این حال، اجتناب از رفتارهایی که ممکن است موجب گردد تا دیگران کمتر به ما فکر کنند، در بیشتر محیط‌های کاری به ملکه ذهن<sup>۳</sup> تبدیل شده است.

همانطور که نیلوفر مرکانت، متفکر بانفوذ مدیریت، در مورد روزهای اولیه خود به عنوان مدیر در اپل گفت، "من معمولاً به جلسات می رفتم و مشکل را به وضوح می دیدم، در حالی که دیگران نمی توانستند

---

<sup>۱</sup>Discounting the future

<sup>۲</sup>Image

<sup>۳</sup>Second nature

[ببینند]. "اما به خاطر نگرانی از "اشتباه" بودن "ساکت ماندم و یاد گرفتم که دست روی دست بگذارم مبادا آنها به پا خیزند و کارم را خنثی سازند. من بیشتر ترجیح می‌دادم با ماندن در بین خطوط شغلم را حفظ کنم تا اینکه چیزی بگویم و خطر احمق به نظر رسیدن پیش آید." [۴] در یک مطالعه تحقیقاتی در مورد تجربیات کارکنان از صحبت کردن، ۸۵ درصد از پاسخ‌گویان بیان داشتند که حداقل یک بار نتوانسته‌اند نگرانی خود را با رئیسشان در میان بگذارند، هر چند باور داشتند که موضوع مهم بوده است. [۵]

اگر فکر می‌کنید این گونه رفتارها محدود به افراد پایین‌تر سازمان است، [پس] مدیر ارشد مالی را در نظر بگیرید که برای پیوستن به تیم ارشد در یک شرکت بزرگ الکترونیکی استخدام شده است. با وجود تردید شدید نسبت به تملک برنامه‌ریزی شده یک شرکت دیگر، مدیر اجرایی جدید هیچ‌گونه اظهار نظری نکرد. به نظر می‌رسید همکاری‌اش به اتفاق مشتاق [تملک] بودند، و او نیز با این تصمیم همراهی کرد. بعداً، هنگامی که شرکت تملک شده آشکارا افت کرد، مدیران اجرایی با یک مشاور برای انجام تحقیقات پس از رخداد جلسه‌ای برگزار کردند. از هر کدام از آنها خواسته شد که به بیان آنچه که در راستای کمک کردن و یا جلوگیری از شکست می‌توانستند انجام دهند و انجام ندادند، بپردازند. مدیر مالی، که اکنون کمتر یک فرد بیگانه محسوب می‌شد، نگرانی‌های قبلی خود را در میان گذاشت و اذعان داشت که با صحبت نکردن تیم را به زمین زده است. او با حرارت و شرمساری آشکارا اظهار تأسف کرد که اشتیاق دیگران او را ترساند که «مهمان ناخوانده پیک نیک\* باشد».

مشکل دست روی دست گذاشتن و در بین خطوط ایستادن به جای صحبت کردن آن است که گرچه این رفتارها به صورت فردی ما را مصونیت می‌بخشد، اما می‌تواند ما را کم‌کار و ناخشنود سازد. همچنین می‌تواند سازمان را در معرض خطر قرار دهد. در قضیه کریستینا و نوزادان، خوشبختانه هیچ آسیب فوری وارد نشد، اما همانطور که در فصل‌های بعدی خواهیم دید، ترس از صحبت کردن می‌تواند منجر به حوادثی شود که در واقع قابل اجتناب بودند. سکوت به دلیل ترس از خطرات میان فردی می‌تواند بین زندگی و مرگ تفاوت ایجاد کند. هواپیماها سقوط کرده‌اند، مؤسسات مالی ریزش کرده‌اند، و بیماران بیمارستان‌هایی که خطر مرگ نداشتند [به راحتی] جان خود را از دست داده‌اند، زیرا افراد به خاطر محیطی که در آن مشغول به کار بودند، از صحبت کردن واهمه داشتند. خوشبختانه می‌توان جلوی اتفاقات ناخوشایند را گرفت.

**تجسم محیط کار از نظر روانی امن**



در صورتیکه کریستینا در یک واحد بیمارستانی کار می‌کرد که در آن احساس امنیت روانی داشت، از اینکه از متخصص نوزادان در باره‌ی ضرورت درمان نوزادان با داروهای پیشگیری کننده ریه سؤال کند، دریغ نمی‌ورزید. در اینجا نیز، او ممکن است حتی از تصمیم آگاهانه برای صحبت کردن مطلع نباشد؛ بلکه به نظر می‌رسد [این موضوع] باید به صورت طبیعی کنترل می‌شد. او باید این را مسلم می‌پنداشت که صدایش مورد قدردانی قرار می‌گیرد، حتی اگر گفته‌های او منجر به تغییر در مراقبت از بیمار نشود. در جوی که با امنیت روانی توصیف می‌شود - که اعتماد و احترام را در هم می‌آمیزد - متخصص نوزادان ممکن بود به سرعت با کریستینا موافقت کند و با داروخانه تماس بگیرد تا درخواست دارو کند، یا شاید توضیح دهد که چرا فکر می‌کند در این مورد خاص، این دارو مؤثر نیست. به هر حال، در نتیجه کار باید وضعیت بخش بهتر می‌شد. یا بیماران داروهای نجات بخش دریافت می‌کردند، یا تیم در مورد ظرافت‌های پزشکی نوزادان بیشتر می‌آموخت. دکتر قبل از ترک اتاق، ممکن بود از کریستینا برای مداخله‌اش تشکر کند. او باید خوشحال باشد که در جایی که بی‌دقتی می‌کند، به جزئیات بی‌توجه است و یا هوشیارانه عمل نمی‌کند، به اظهار نظر کریستینا تکیه نماید.

در نهایت، پس از آنکه کریستینا دارو را به نوزادان می‌داد، ممکن بود به این نتیجه برسد که بخش مراقبت مرکزی کودکان می‌تواند پروتکلی تهیه کند تا مطمئن گردد که همه نوزادانی که به سورفکتانت نیاز دارند، [احتمالاً] آن را دریافت می‌کنند. او ممکن بود به دنبال مدیر خود بگردد تا این پیشنهاد را در یک فرصت مناسب ارائه دهد. و از آنجایی که امنیت روانی، اغلب در گروه‌های کاری رخ می‌دهد تا بین افراد خاص (مانند کریستینا و دکتر دریک)، این احتمال وجود داشت که مدیر پرستاری از پیشنهاد او استقبال کند.

صحبت کردن، توصیف گر مبادلات رفت و برگشتی کلامی افراد در محیط کار است - از ابراز نگرانی داوطلبانه در یک جلسه تا بازخورد دادن به یک همکار. همچنین شامل ارتباطات الکترونیکی می‌شود (به عنوان مثال، ارسال یک ایمیل اضافی و کمک گرفتن از یک همکار جهت روشن شدن یک مورد خاص یا پرس و جو کردن برای یک پروژه). نمونه‌های ارزشمند اظهار نظر کردن نظیر: طرح دیدگاهی متفاوت در یک تماس تلفنی، درخواست بازخورد از یک همکار در مورد یک گزارش، اعتراف به اینکه هزینه پروژه بیش از بودجه و یا عقب تر از برنامه و نظایر آن است - تعاملات کلامی بی‌شماری است که دنیای کار قرن بیست و یکم را تشکیل می‌دهد.

البته، در صحبت کردن طیفی از خطرات میان فردی وجود دارد. برخی از موردهای صحبت کردن پس از نگرانی شدید رخ می‌دهد؛ برخی دیگر به نسبت سراسر است و امکان پذیر هستند. با اینحال برخی دیگر به سادگی مطرح نمی‌گردند - مانند مورد کریستینا در بخش مراقبت مرکزی کودکان - زیرا شخص خطر را

می‌سنجد و (آگاهانه یا غیرآگاهانه) سکوت اختیار می‌کند. تبادل آزاد نظرات، نگرانی‌ها یا پرسش‌ها معمولاً بیش از آنچه که مدیران تصور می‌کنند توسط ترس میان فردی ابراز نمی‌شود. این نوع ترس را نمی‌توان مستقیماً مشاهده کرد. سکوت - در زمانی که صدا ممکن باشد - به ندرت خود را پنهان می‌کند! لحظات می‌گذرند ولی به جز کسی که خود را کنار کشیده، هیچ کس متوجه [موضوع] نمی‌شود.

من امنیت روانشناختی را به عنوان باوری که محیط کار برای ریسک‌پذیری میان فردی بوجود آورده است، تعریف می‌کنم. [۶] این مفهوم به تجربه احساس توانایی صحبت کردن در مورد ایده‌ها، سؤالات یا نگرانی‌های مرتبط اشاره دارد. امنیت روانی هنگامی وجود دارد که همکاران به یکدیگر اعتماد داشته باشند و به یکدیگر احترام بگذارند و احساس کنند که می‌توانند - حتی موظفند - رک و راست باشند.

در محیط‌های کاری با امنیت روانی، انواع لحظات گذرا و دارای تبعات بالقوه همانند سکوتی که کریستینا تجربه کرد، بسیار کمتر است. در عوض صحبت کردن باعث می‌گردد تا ارتباطات باز و معتبر مشکلات، اشتباهات و خطاها را روشن نماید و فرصت‌هایی را برای بهبود و افزایش سهم دانش و ایده‌ها فراهم سازد.

همانطور که خواهید دید، درک ما از مدیریت ریسک میان فردی در محیط کار با مطالعه گافمن راجع به پویایی‌های خرد فریبنده آبروداری<sup>۵</sup> پیشرفت کرد. اکنون می‌دانیم که امنیت روانی به عنوان ویژگی یک گروه پدیدار می‌شود و بنابراین گروه‌ها در سازمان‌ها تمایل به داشتن جو میان فردی مناسبی دارند. حتی در شرکتی با فرهنگ گروهی قوی، می‌توان امنیت روانی کم تا زیاد را مشاهده کرد. به عنوان مثال، بیمارستانی را در نظر بگیرید که کریستینا در آن کار می‌کند. یک واحد مراقبت از بیمار ممکن است جایی باشد که در آن پرستاران مشتاقانه به اظهار نظر می‌پردازند تا تصمیمات مراقبتی را به چالش بکشند یا از آن آگاه شوند، در حالی که در برخی این صراحت‌گویی احساس نمی‌شود. این تفاوت‌ها در موقعیت کاری، رفتار را به روش‌های ظریف اما قدرتمندی شکل می‌بخشد.

## یک کشف اتفاقی

هرچند من به ایده‌های مطرح شده در این کتاب علاقه شدیدی داشتم، ولی هدفم مطالعه امنیت روانی نبود. به عنوان دانشجوی سال اول دکترا در فرآیند تعیین علایق تحقیقاتی خود برای پایان‌نامه نهایی، این خوش‌شانسی را داشتم که به یک تیم تحقیقاتی بزرگ بپیوندم که بر روی خطاهای پزشکی در چندین بیمارستان مطالعه می‌کردند. این یک راه فوق‌العاده برای به دست آوردن تجربه تحقیقاتی و ارتقای علاقه

معمولی ام به نحوه یادگیری و موفقیت سازمان ها در دنیای پرچالش و پرشتاب بود. من مدت های طولانی بود که به ایده یادگیری از اشتباهات برای دستیابی به موفقیت علاقمند بودم. در تیم تحقیقاتی، نقش من بررسی اثرات کار تیمی بر نرخ خطاهای پزشکی بود. این تیم متشکل از چندین متخصص بود از جمله: پزشکانی که می توانستند قضاوت کنند که آیا خطای انسانی رخ داده است یا خیر و پرستاران محقق آموزش دیده ای که به بررسی پرونده های پزشکی می پرداختند و [سپس] با کارکنان واحدهای خط مقدم مراقبت از بیماران در دو بیمارستان مصاحبه می کردند تا نرخ خطا را در هر یک از این بیمارستان ها به دست آورند. این کارشناسان، در واقع، داده هایی را جمع آوری می کردند که به عنوان متغیر وابسته در نرخ های خطای سطح تیمی مورد استفاده در پژوهش من بود. این چیدمان حداقل به دو دلیل برای من عالی بود. اول، من فاقد تخصص پزشکی برای شناسایی خطاهای پزشکی بودم. ثانیاً، از جنبه ی روش تحقیق، این بدان معناست که ابزارهای نظرسنجی اثربخشی تیم، متأثر از سوگیری آزمایش گر نمی گردد - تمایل شناختی یک محقق برای دیدن آنچه که می خواهد ببیند نه آنچه واقعاً وجود دارد. بنابراین استقلال فعالیت های جمع آوری داده های ما نقطه قوت مهم این مطالعه بود. [۷]

محققین پرستار داده های خطا را در یک دوره شش ماهه جمع آوری کردند. در ماه اول، یک ابزار معتبر به نام پیمایش تشخیص تیمی را بین همه افرادی که در واحدهای مطالعاتی کار می کردند - اعم از پزشکان، پرستاران و کارمندان - توزیع کردم و زبان سئوالات پیمایش را کمی تغییر دادم تا مطمئن گردم که [این پرسشنامه] برای افرادی که در یک بیمارستان کار می کنند، قابل فهم است، و همچنین برای ارزیابی دیدگاه افراد در مورد اشتباه کردن، چند سؤال جدید را به آن اضافه نمودم. همچنین زمانی را در کف بیمارستان (در واحدهای مراقبت از بیمار) به مشاهده نحوه کار هر یک از تیم ها سپری کردم.

با ورود کردن به مطالعه، این فرضیه را مطرح کردم، عجیب نیست که، موثرترین تیم ها کمترین خطا را مرتکب می شوند. البته باید شش ماه صبر می کردم تا اطلاعات مربوط به متغیر وابسته (نرخ خطا) به طور کامل جمع آوری می شد. و این جایی است که داستان، چرخشی غیرمنتظره پیدا کرد.

اول، خبر خوب (به هر حال از دیدگاه تحقیقاتی) واریانس وجود داشت! نرخ خطا در بین تیم ها به طور قابل توجهی متفاوت بود؛ در واقع، تفاوت ۱۰ برابری در تعداد خطاهای انسانی در هر هزار روزهای بیمار<sup>۱۶</sup> (یک معیار استاندارد) از بهترین تا بدترین واحد در مورد آنچه که من عمیقاً معتقد بودم یک معیار عملکردی مهم است، وجود داشت. به عنوان مثال، ممکن است در یک بخش هر سه هفته یک بار دوز اشتباهی دارو گزارش شود، اما در بخش دیگر یک روز در میان اعلام گردد. علاوه بر این، داده های نظرسنجی تیمی نیز

واریانس معنی داری را نشان داد. برخی از تیم‌ها نسبت به سایرین بسیار قوی‌تر بودند - اعضای آن‌ها احترام متقابل بیشتر، همکاری بیشتر، اعتماد بیشتری به توانایی‌شان برای دستیابی به نتایج برتر، رضایت بیشتر و غیره گزارش کردند.

وقتی کلیه داده‌های خطا و نظرسنجی جمع‌آوری شد، در ابتدا هیجان زده شدم. با انجام تجزیه و تحلیل آماری، بلافاصله مشاهده کردم که یک همبستگی معنی‌دار بین میزان خطایی که به طور مستقلانه جمع‌آوری شده و معیارهای اندازه‌گیری اثربخشی تیم از طریق پرسشنامه من وجود دارد. اما بعداً وقتی آن را دقیق‌تر بررسی نمودم، متوجه می‌زانی از اشتباه شدم. جهت همبستگی دقیقاً برعکس آن چیزی بود که پیش بینی کرده بودم. از قرار معلوم تیم‌های بهتر نسبت به تیم‌های ضعیف‌تر، اشتباهات بیشتر - نه کمتر - داشتند. بدتر از آن، همبستگی از نظر آماری معنی‌دار بود. برای مدت کوتاهی حیران بودم که چگونه می‌توانم این خبر بد را به اعضای هیات داوران پایان نامه ام اعلام کنم.

این یک مشکل بود.

نه، این یک معما بود.

آیا تیم‌های برتر واقعاً مرتکب اشتباهات بیشتری می‌شوند؟ من در مورد نیاز ارتباطاتی بین پزشکان و پرستاران برای ایجاد مراقبت ایمن و بدون خطا فکر کردم. نیاز به درخواست کمک، بررسی مجدد کار یکدیگر برای اطمینان از اینکه در این محیط کاری پیچیده و خاص هر فرد، که آیا بیماران بهترین مراقبت را دریافت کرده‌اند. می‌دانستم که مراقبت مطمئن به این معناست که پزشکان باید به طور مؤثری با هم هماهنگ گردند. منطقی نبود که کار تیمی خوب منجر به خطاهای بیشتری شود. برای لحظه‌ای به این فکر کردم که شاید تیم‌های بهتر به مرور زمان اعتماد به نفس بیش از حدی پیدا کرده باشند و پس از آن به بی‌نظمی افتاده باشند. این [حدس] ممکن است توضیحی برای نتیجه گیج‌کننده من باشد. اما پس چرا تیم‌های بهتر از نرخ خطای بالاتری برخوردارند؟

و سپس لحظه یافتن ۷۴ رسید. چه می‌شد اگر تیم‌های برتر فضای رواداری داشتند که بتوان خطاها را گزارش و مورد بحث و بررسی قرار دهند؟ من ناگهان فکر کردم، تیم‌های برتر اشتباهات بیشتری نمی‌کنند؛ بلکه [خطاها] را بیشتر گزارش می‌کنند. اما داشتن این بینش فریادی از دور در اثبات آن بود. [بنابراین] تصمیم گرفتم یک دستیار پژوهشی استخدام کنم تا به محیط واقعی برود و این تیم‌های مراقبت

از بیمار را با دقت و بدون هرگونه پیش داوری مورد مطالعه قرار دهد. این دستیار از اینکه کدام واحدها اشتباهات بیشتری مرتکب شده‌اند، یا کدام یک در پیمایش تیمی امتیاز بهتری کسب کرده‌اند، بی‌خبر بود. او حتی از فرضیه جدید من نیز آگاهی نداشت. در اصطلاح تحقیق، او هم نسبت به فرضیه و هم نسبت به داده‌های قبلی جمع‌آوری شده "کور" بود. [۸]

در اینجا یافته‌های این محقق بیان می‌شود. از میان مشاهدات بی‌سروصدا و مصاحبه‌های باز درباره همه جنبه‌های محیط کاری، او دریافت که [عملکرد] تیم‌ها بسته به اینکه افراد آن احساس توانایی صحبت کردن راجع به اشتباهات داشته باشند یا خیر، بسیار متفاوت است. و این تفاوت‌ها تقریباً با نرخ خطای شناسایی شده همبستگی داشت. به طور خلاصه، افراد تیم‌های بهتر (همانطور که با نظرسنجی من اندازه‌گیری شد، اما برای دستیار پژوهشی مجهول بود) آشکارا در مورد خطرات خطاها صحبت کردند و اغلب سعی می‌کردند راه‌های جدیدی برای شناسایی و پیشگیری از آنها پیدا کنند. چند سال دیگر طول کشید تا اینکه من این تفاوت وضعیت [بین تیم‌ها] را امنیت روانی نامیدم. اما این یافته‌های تصادفی، من را در مسیر تحقیقاتی جدید و سودمندی قرار داد: برای پی بردن به اینکه جو میان فردی چگونه ممکن است در بین گروه‌های مختلف کاری متفاوت باشد، و اینکه آیا ممکن است برای یادگیری و صحبت کردن در سایر صنایع - نه فقط در مراقبت‌های بهداشتی - هم دارای اهمیت باشد.

طی سالیان متعدد، در مطالعات انجام شده در شرکت‌ها، بیمارستان‌ها و حتی سازمان‌های دولتی، من و دانشجویان دکترایم دریافتیم که امنیت روان‌شناختی واقعاً تغییر دهنده است و همچنین هم برای پیش‌بینی رفتار یادگیری و هم برای معیارهای اندازه‌گیری عملکرد عینی بسیار با اهمیت است. امروزه، محققانی همانند من ده‌ها مطالعه انجام داده‌اند که نشان می‌دهد یادگیری بیشتر، عملکرد و حتی مرگ و میر کمتر در نتیجه‌ی [وجود] امنیت روانی است. در فصل دوم، در مورد برخی از مطالعات توضیح داده خواهد شد.

در آن مطالعه اولیه، که در طول دو دهه پیش انجام گرفت، دریافتم که امنیت روانی در بین گروه‌های مختلف بیمارستانی متفاوت است. از آن زمان تاکنون، این یافته در بسیاری از محیط‌های صنعتی مجدداً مورد تأیید قرار گرفته است. در این یافته‌ها، داده‌ها ساده اما به طرز جالبی همسو هستند: به نظر می‌رسد امنیت روانی در سطح گروه "زنده" است. به عبارت دیگر، در سازمانی که در آن کار می‌کنید، این احتمال وجود دارد که گروه‌های مختلف از تجربیات میان فردی متفاوتی برخوردار باشند؛ در برخی از گروه‌ها، ممکن است صحبت و احساس وجود کردن در کار آسان باشد. در برخی دیگر، ممکن است اظهار نظر کردن به عنوان آخرین راه حل تجربه شود - همانطور که در برخی از تیم‌های مراقبت از بیمار که مورد مطالعه قرار گرفت، این وضعیت حاکم بود. این به این دلیل است که امنیت روانی به مقداری زیادی به وسیله

رهبران حاضر در محل کار شکل می گیرد. همانطور که بعداً در این کتاب توضیح خواهیم داد، تحقیقات بعدی، کشف اولیه و تصادفی من را مورد تأیید قرار داد.

## ایستادن بر شانه‌ی غول‌ها

ممکن است من به صورت تصادفی به امنیت روانی برخورد کرده باشم، اما درک اهمیت آن به تحقیقات تغییر سازمانی در اوایل دهه ۱۹۶۰ بازمی‌گردد. پرفسور ادگار شاین و پورفسور وارن بنیس، استادان موسسه فناوری ماساچوست، در کتابی در سال ۱۹۶۵ در مورد نیاز به امنیت روانی برای کمک به مردم برای مقابله با عدم اطمینان و اضطراب ناشی از تغییرات سازمانی مطالبی نوشتند. [۹] شاین بعداً خاطرنشان کرد که امنیت روانشناختی برای کمک به افراد برای غلبه بر حالت تدافعی و "اضطراب یادگیری" که در محل کار با آن مواجه هستند، حیاتی است، به خصوص هنگامی که برخی چیزها آن طور که انتظار یا امید داشتند، به پیش نرود. [۱۰] او استدلال کرد که امنیت روانی به افراد اجازه می‌دهد تا به جای محافظت از خود، بر روی دستیابی به اهداف مشترک متمرکز شوند. بعدها کار نوآورانه‌ای توسط ویلیام کان استاد دانشگاه بوستون در سال ۱۹۹۰ نشان داد که چگونه امنیت روانی باعث افزایش مشارکت و تعهد کارکنان می‌شود. [۱۱] کان با استفاده از مطالعات موردی با ارزش از یک کمپ تابستانی و یک شرکت معماری، شرایطی را بررسی کرد که در آن افراد در محل کار می‌توانند به جای کنار کشیدن یا دفاع از خود، درگیر کار شوند و خودشان را ابراز کنند. [از نظر او] معنادار بودن کار و امنیت روانی هر دو دارای اهمیت است. اما کان در ادامه خاطرنشان ساخت که احتمال بیشتری وجود دارد که وقتی مردم اعتماد و احترام را در محل کار تجربه می‌کنند، به این باور برسند که از مبهم بودن<sup>۱۸</sup> راهی فوق‌العاده برای فکر کردن به امنیت روانی - نفع می‌برند.

سپس، پایان نامه من به معرفی و آزمون این نظریه پرداخت که امنیت روانی یک پدیده‌ی سطح گروهی است. [۱۲] با توجه به بینش غیرقابل انتظاری که از جو میان فردی از طریق مطالعه خطای بیمارستان بدست آمد، این بار به منظور اندازه‌گیری امنیت روانی به صورت هدفمند به مطالعه ۵۱ تیم در یک شرکت تولیدی در غرب میانه پرداختم. این تحقیق که در سال ۱۹۹۹ در یک مجله دانشگاهی معتبر منتشر شد - که بعدها پروژه مشهور گوگل ارسطو را تحت تأثیر قرار داد و در فصل ۲ مورد بررسی قرار گرفته است - نشان داد که امنیت روانشناختی در بین تیم‌های این شرکت تفاوت عمده‌ای دارد و بنابراین هم رفتارهای یادگیری و عملکرد تیم را ممکن می‌سازد. [۱۳]

بینش کلیدی که از این مطالعه بدست آمد، این است که امنیت روانی یک تفاوت شخصیتی نیست، بلکه بیشتر ویژگی محیط کار است که رهبران می‌توانند و باید در ایجاد آن کمک کنند. به طور خاص، در هر

شرکت یا سازمانی که از آن زمان تاکنون مورد مطالعه قرار داده‌ام، حتی برخی با فرهنگ‌های مشارکتی بسیار قوی، امنیت روان‌شناختی به‌طور قابل ملاحظه‌ای در بین گروه‌ها متفاوت دیده شده است. همچنین امنیت روانی نتیجه هم‌جوشی ۹ یک گروه تصادفی و اتفاقی نبود. آنچه آشکار بود این است که رهبران برخی از گروه‌ها توانسته بودند به‌طور موثری شرایطی را برای امنیت روانی ایجاد کنند در حالی که دیگر رهبران نتوانسته بودند.

این یک واقعیت است خواه شما آن را در کف یک بیمارستان، تیم‌های کارخانه، شعبه‌های بانک یا رستوران‌های زنجیره‌ای مشاهده کنید. نتایج تحقیقات پایان‌نامه این اعتماد را در من تقویت کرد که همه ما در محل کار در معرض خطرات میان فردی ظرفیتی قرار داریم که می‌توان آنها را کاهش داد. چه به‌طور صریح یا ضمنی، زمانی که در محل کار هستید، مورد ارزیابی قرار می‌گیرید. در یک مفهوم رسمی، احتمالاً فردی بالاتر در سلسله مراتب، وظیفه ارزیابی عملکرد شما را به عهده دارد. اما به‌طور غیررسمی، همکاران و زیردستان همواره شما را محک می‌زنند. تصویر ما پیوسته در معرض خطر است. در هر لحظه، اگر به کارهایی مانند سؤال پرسیدن، اعتراف به اشتباهات، اظهار نظر یا انتقاد از یک طرح دست بزنیم، ممکن است به فردی نادان، بی‌کفایت یا مداخله‌گر متهم شویم. عدم تمایل به پذیرش این ریسک‌های کوچک و بی‌مورد می‌تواند از بین برنده ارزش باشد (و اغلب این کار صورت می‌گیرد، همانطور که در فصل‌های ۳ و ۴ خواهید دید). اما می‌توان بر آنها نیز غلبه کرد. افراد در محل کار نیازی به زمین‌گیر شدن از طریق ترس میان فردی ندارند. می‌توان محیط‌هایی ساخت، همانند مواردی که در فصل‌های ۵ و ۶ نشان داده شده است، که در آن کارکنان غالباً نسبت به از دست دادن مشتریان خود واگرمه داشته باشند تا اینکه در مقابل همکارانشان بد جلوه کنند.

### چرا ترس یک انگیزاننده موثر نیست

ترس ممکن است یک وقتی برای برانگیختن کارگران خط مونتاژ در کف کارخانه یا کارگران بخش کشاورزی در مزرعه به کار آید - مشاغلی که بر اساس سرعت و دقت در انجام وظایف تکراری پاداش می‌گیرند. اغلب ما با شخصیت یک رئیس خشن که با ترس حکومت می‌کند، مواجهه و یا آن را درونی ساخته ایم. در واقع فرهنگ عامه این کلیشه را مبالغه کرده تا خنده دار شود، مانند فیلم انیمیشن پیکسار راتاتویلی، جایی که رمی موش، قهرمان کارتون داستان، برای تحقق رویای خود، ابتدا باید بر سرآشپز ظالم رستوران که بر آشپزخانه حکومت می‌کند، غلبه کند.

بدتر از آن، بسیاری از مدیران - چه آگاهانه و چه نا آگاهانه - هنوز به قدرت ترس در ایجاد انگیزه اعتقاد دارند. آنها تصور می کنند افرادی که می ترسند (از مدیریت یا عواقب عملکرد ضعیف) سخت کوشش می کنند تا از عواقب ناخوشایند جلوگیری کنند و [از پس آن] اتفاقات خوبی رخ خواهد داد. این روش ممکن است در جاییکه کار ساده و سراسر است باشد و احتمال کمی وجود داشته باشد که کارگران با مشکلی برخورد کنند یا ایده ای برای بهبود نداشته باشند، منطقی باشد. اما برای مشاغلی که برای موفقیت، نیازمند یادگیری یا همکاری است، ترس انگیزاننده موثری نیست.

علم مغز به خوبی نشان داده است که ترس مانع یادگیری و همکاری می شود. ایوان پاولوف، دانشمند علوم رفتاری اوایل قرن بیستم، که ده ها سگ را در آزمایشگاه خود نگهداری می کرد، متوجه شد که توانایی آنها برای یادگیری وظایف رفتاری پس از ترسیدن آنها در سیل سال ۱۹۲۴ لنینگراد متوقف شده است. کارکنان آزمایشگاهی که برای نجات حیوانات داخل آن شنا کردند، گزارش دادند که قفس ها پر از آب شده بود و فقط بینی سگ ها در بالای آب قابل مشاهده بود. [۱۴] علاوه بر این، عصب شناسان کشف کردند که ترس آمیگدال (بخشی از مغز که مسئول تشخیص تهدیدات است) را فعال می کند. در صورتیکه شما قبل از ارائه یک سخنرانی مهم، احساس تپش قلب و عرق کف دست عرق می کنید، این به دلیل پاسخ های خودکار آمیگدال است.

ترس مانع یادگیری می شود. تحقیقات علوم عصب شناسی نشان می دهد که ترس منابع فیزیولوژیکی را تحلیل برده و آنها را در بخش هایی از مغز که حافظه فعال را مدیریت می کند و اطلاعات جدید را پردازش می کند، مستهلک می سازد. این حالت تفکر تحلیلی، بینش خلاق و حل مسئله را مختل می کند. [۱۵] به همین دلیل، وقتی مردم می ترسند، برایشان سخت است که بهترین عملکرد خود را به نمایش بگذارند. در نتیجه، درجه ای احساس امنیت روانشناختی یک فرد، تمایل به درگیر شدن در رفتارهای یادگیری، مانند به اشتراک گذاری اطلاعات، درخواست کمک، یا تجربه کردن موارد را به شدت شکل می دهد. بعلاوه بر رضایت کارکنان نیز تأثیرگذار است. سلسله مراتب (یا به طور خاص تر، ترسی که [سلسله مراتب] در صورت سامان دهی نامناسب ایجاد می کند) امنیت روانی را کاهش می دهد. تحقیقات نشان می دهد که اعضای تیم با موقعیت پایین تر معمولاً نسبت به اعضای با موقعیت بالاتر احساس امنیت کمتری می کنند. بعلاوه، تحقیقات نشان می دهد که ما دائماً به ارزیابی وضعیت نسبی خود می پردازیم، میزان برابری خود را نسبت به دیگران زیر نظر می گیریم، باز هم عمدتاً به طور ناخودآگاه. بعلاوه، آنهایی که در موقعیت سلسله مراتب پایین تری قرار دارند، در حضور افراد دارای مقام بالاتر استرس را تجربه می کنند. [۱۶]



امنیت روانشناختی توصیف کننده این باور است که نه نتایج رسمی و نه غیررسمی ریسک‌های میان فردی، مانند درخواست کمک یا اعتراف به شکست، تنبیهی در پی نخواهد داشت. در محیط‌های امن روان‌شناختی، افراد بر این باورند که اگر مرتکب اشتباهی شوند یا درخواست کمک کنند، دیگران واکنش بدی نشان نخواهند داد. در عوض، صراحت گویی هم مجاز و هم مورد انتظار است. امنیت روانی زمانی وجود دارد که افراد احساس کنند محل کارشان جایی است که می‌توانند بدون ترس از تنبیه یا خجالت بی‌پرده صحبت کنند، ایده‌هایی را مطرح سازند و یا سؤال بپرسند. آیا اینجا همان محیطی است که از نظرات جدید استقبال می‌شود و به کار گرفته می‌شوند؟ یا به دور انداخته شده و مورد تمسخر قرار می‌گیرند؟ آیا همکاران، شما را برای ارائه دیدگاه متفاوت ناراحت و یا تنبیه خواهند کرد؟ آیا به خاطر اقرار به اینکه بعضی چیزها را نمی‌دانید مثل قبل مورد احترام قرار نمی‌گیرید؟

### امنیت روانی چه چیزهایی نیست

هرچه مشاوران، مدیران و سایر ناظران زندگی سازمانی بیشتر و بیشتر در مورد امنیت روانی صحبت می‌کنند، خطر درک نکردن آنچه که این مفهوم کاملاً بر آن متمرکز است، تشدید می‌شود. در اینجا برخی از تصورات غلط رایج به همراه توضیحات آن ارائه شده است.

### امنیت روانی حرمت ننگه داشتن<sup>۱</sup> نیست

کار در یک محیط از نظر روانی امن به این معنا نیست که مردم همیشه به خاطر رودرواسی با یکدیگر توافق دارند. همچنین به این معنا هم نیست که هر آنچه که می‌گویید، از سوی مردم تمجید بی‌چون و چرا و یا حمایت بی‌قید و شرط دریافت می‌کنید. در واقع، می‌توان گفت که [موضوع] برعکس است. امنیت روانی در مورد صراحت، ایجاد شرایطی برای [بروز] اختلافات سازنده و تبادل آزادانه نظرات است. ناگفته پیداست که این موارد برای یادگیری و نوآوری حیاتی هستند. در هر محیط کاری، تعارض ناگزیر به وجود می‌آید. امنیت روانی این امکان را برای افراد دوسوی تعارض فراهم می‌سازد تا در مورد چیزهایی که آزارشان می‌دهد، با صراحت صحبت کنند.

در بسیاری از شرکت‌هایی که در آن‌ها به مشاوره پرداخته یا تحقیق کرده‌ام، موارد زیر شنیده‌ام: «ما با حرمت ننگه داری [نام شرکت] مشکل داریم.» آنها در جلسات تجربه مشترک رعایت «حرمت» همدیگر را دارند، اما بعداً وقتی به‌طور خصوصی در راهرو با همدیگر صحبت می‌کنند، [با تصمیم] مخالفت می‌کنند، به‌علاوه تمایلی برای اجرای آنچه در جلسه مطرح می‌شود، وجود ندارد. به طور خلاصه، حرمت ننگه داری

مترادف با امنیت روانی نیست. در همان سویه، امنیت روانی به معنای راحتی یا آسایش نیست. در مقابل، امنیت روانی مربوط به صراحت گویی و تمایل به درگیر شدن در تعارض سازنده به منظور یادگیری از دیدگاه های مختلف است.

### امنیت روانی یک خصیصه شخصیتی نیست

برخی امنیت روانی را مترادف با برون گرایی تفسیر کرده اند. آنها ممکن است قبلاً به این نتیجه رسیده باشند که افراد به دلیل خجالتی بودن یا عدم اعتماد به نفس در محل کار صحبت نمی کنند یا به سادگی ترجیح می دهند خود را حفظ کنند. با این حال، تحقیقات نشان می دهد که تجربه امنیت روان شناختی در کار ارتباطی با درون گرایی و برون گرایی ندارد. [۱۷] این موضوع به این دلیل است که امنیت روانی مبیوط به جو سازمانی است و جو سازمانی بر افرادی با ویژگی های شخصیتی متفاوت به روش های تقریباً یکسانی تأثیرگذار است. در یک فضای از نظر روانی امن، افراد بدون توجه به اینکه گرایش به درونگرایی یا برونگرایی داشته باشند، نظرات و نگرانی های خود را بیان می کنند.

### امنیت روانی صرفاً لفظ دیگری به جای اعتماد نیست

هر چند اعتماد و امنیت روانی مشترکات زیادی دارند، با اینحال این دو مفهوم قابل جایگزین هم نیستند. یک تفاوت کلیدی این است که امنیت روانی در سطح گروهی تجربه می شود. افرادی که با هم کار می کنند معمولاً برداشت یکسانی در مورد اینکه آیا شرایط کار از نظر روانی امن است یا خیر، دارند. در سوی دیگر، اعتماد به تعاملات بین دو فرد یا گروه اشاره دارد. اعتماد در ذهن یک فرد وجود دارد و به یک هدف خاص فردی یا سازمانی مربوط می شود. یا برای نشان دادن اعتماد به یک سازمان، ممکن است به یک شرکت خاص اعتماد کنید تا استانداردهای بالایی را رعایت کند. علاوه بر این، امنیت روانی یک تجربه روانی موقتی را توصیف می کند. در حالی که اعتماد انتظاری است راجع به اینکه آیا می توان بر روی شخص یا سازمان دیگری نسبت به انجام کاری که قول انجامش را در زمان آینده داده است، حساب کرد. تجربه روانشناختی امنیت مربوط به انتظارات پیرامون نتایج میان فردی فوری است. به عنوان مثال، وقتی کریستینا از پزشک درباره دارویی که فکر می کند ممکن است مجاز نباشد، سئوالی نمی پرسد، [در واقع] نگران عواقب فوری سئوال پرسیدن خود است - خطر سرزنش یا تحقیر شدن. در عوض اعتماد به این موضوع مربوط می شود که آیا کریستینا معتقد است پزشک توانایی [و صلاحیت] انجام اقدامات مناسب برای [درمان] بیماران را دارد و آیا این کار را انجام خواهد داد. یکی از راه های بیان این موضوع این است که اعتماد با وجود تردید دیگران به شما [اما به شما] خوشبین هستند، و امنیت روانی به این موضوع می پردازد که مثلاً هنگام نیاز به کمک و یا پذیرش اشتباه، شما [تا چه حدی] به دیگران خوشبین هستید.

## امنیت روانشناختی پایین آوردن استانداردهای عملکرد نیست

امنیت روانی یک محیط «بی قاعده»<sup>۲</sup> نیست که از کارکنان هیچ انتظاری نباشد تا استانداردهای بالا را رعایت نکنند یا به سررسید [کارها] بی توجه باشند. وبه معنی "آسودگی" در محل کار هم نیست. درک این موضوع به ویژه مهم است، زیرا بسیاری از مدیران از جذابیت گزارش اشتباه، کمک خواستن و سایر رفتارهای پیشگیرانه در کمک به یادگیری سازمان باخبرند. در عین حال، آنها به طور ضمنی امنیت روانی را با استانداردهای عملکرد آسان گیری<sup>۳</sup> برابر می‌دانند - به عبارت دیگر، به اصطلاح خودشان، در قبال هرگونه ناتوانی " مردم را مسئول به شمار آورید ". این وضعیت نشانگر درکی نادرست از ماهیت این پدیده است.

	استانداردهای بالا	استانداردهای پایین
امنیت روانی بالا	ناحیه یادگیری و عملکرد بالا	ناحیه آسودگی
امنیت روانی پایین	ناحیه اضطراب	ناحیه بی حسی

شکل ۱-۱ رابطه‌ی بین امنیت روانی و استاندارد عملکرد

امنیت روانی صراحت و پذیرا بودن را امکان پذیر می‌سازد و به همین دلیل در محیطی با احترام متقابل رشد می‌کند. و به معنی آن است که مردم باور دارند که می‌توانند - و باید - در کار پیشرفت کنند. در واقع، امنیت روانی برای تعیین اهداف بلندپروازانه و همکاری در جهت رسیدن به آن اهداف مفید است. امنیت روانی زمینه را برای یک محیط کاری صادقانه تر، چالش انگیزتر، مشارکتی تر و در نتیجه کارآمدتر فراهم می‌کند. همانطور که در فصل ۲ تشریح خواهد شد، محققان سراسر جهان دریافته اند که امنیت روانی باعث ارتقای عملکرد بالا در سطح وسیعی از محیط های کاری و صنایع می‌شود. به طور خلاصه، همان طور که در شکل ۱-۱ نشان داده شده است، امنیت روانی و استانداردهای عملکرد دو بعد مجزا و به یک اندازه مهم هستند - که هر دو بر عملکرد تیم و سازمان در یک محیط پیچیده‌ی وابسته به هم تأثیر می‌گذارند.

هنگامی که هم استانداردهای امنیت روانی و هم استانداردهای عملکرد پایین باشد (ناحیه پایین سمت چپ پایین)، محل کار تبدیل به نوعی «منطقه بی‌علاقگی» می‌شود. مردم در محل کار حضور دارند، اما قلب و ذهن شان در جای دیگر است. آنها همیشه خود محافظتی را برتر از تلاش قرار می‌دهند. تلاش دلبخواهی ممکن است صرف مرور رسانه‌های اجتماعی یا تیره روزی زندگی دیگران شود.

ناحیه بعدی، محیط‌های کاری با امنیت روانی بالا اما استانداردهای عملکرد پایین (سمت چپ از بالا)، کارکنان معمولاً از کار با یکدیگر لذت می‌برند، آنها پذیرا و دارای اختیارات برابر هستند، اما بواسطه شغل شان به چالش کشیده نمی‌شوند. بیایید این قسمت را "ناحیه آسودگی"<sup>۳۴</sup> بنامیم. امروزه نسبت به هر زمان دیگری تعداد کمی از محیط کار سراسر جهان در این ناحیه قرار می‌گیرد، و این اتفاق خوشایندی است. هنگامی که کارکنان احساس راحتی می‌کنند اما دلیل قانع‌کننده‌ای برای جستجوی چالش‌های بیشتر پیدا نمی‌کنند، دیگر نه خبری از یادگیری یا نوآوری بالا وجود خواهد داشت – و نه خبری از مشارکت یا احساس رضایت بیشتر.

اما این نواحی آسایش یا بی‌تفاوتی نیست که من را بیشتر نگران می‌کند. آنچه که شب‌ها مرا از خواب بیدار می‌سازد ناحیه پایینی سمت راست است. وقتی که استاندارد عملکرد بالا باشد، اما امنیت روانی پایین است – وضعیتی که در محیط کار امروزی بسیار رایج است – کارکنان نگران صحبت کردن هستند، بنابراین هم کیفیت کار و هم امنیت محیط کار هر دو آسیب می‌بیند. در فصل‌های ۳ و ۴، بسیاری از چنین محل‌های کاری را خواهید دید. متأسفانه مدیران این سازمان‌ها تعیین استانداردهای بالا را با مدیریت خوب اشتباه گرفته‌اند. استانداردهای بالا در شرایطی که عدم قطعیت یا وابستگی متقابل (یا هر دو) با نبودن امنیت روانی همراه گردد، متضمن دعوت به عملکردی کمتر از حد مطلوب می‌باشد. و گاهی اوقات، همانطور که در فصول بعدی خواهید دید، دعوت به فاجعه خواهد بود. من این را "منطقه اضطراب"<sup>۳۵</sup> می‌نامم. در اینجا من به اضطراب ناشی از توانایی در دستیابی به یک هدف دشوار یا در مورد محیط کسب و کار رقابتی صحبت نمی‌کنم، بلکه به اضطراب میان فردی اشاره دارم. تجربه‌ی برخوردار بودن از سؤال یا ایده اما ناتوانی در مطرح کردن آن می‌تواند عمیقاً به ناخشنودی از کار منجر شود. و این یک عامل خطرناک بسیار جدی برای بسیاری از شرکت‌هایی است که با بی‌ثباتی، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام<sup>۳۶</sup> یا (VUCA) – سرواژه‌های معرفی شده توسط دانشکده جنگ ارتش ایالات متحده که امروزه به طور گسترده‌ای در دنیای کسب و کار مورد استفاده قرار می‌گیرد – مواجه هستند. [۱۹]

---

<sup>۳۴</sup>comfort zone

<sup>۳۵</sup>disaster

<sup>۳۶</sup>anxiety zone

Volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA)

در نهایت، وقتی که استانداردها و امنیت روانی هر دو بالا هستند (سمت راست قسمت بالا)، من آن را منطقه یادگیری می نامم. چنانچه کار نامشخص، وابسته به هم یا هر دو باشد، بازهم این ناحیه دارای عملکرد بالا است. در اینجا، افراد می توانند باهم همکاری کنند، از یکدیگر بیاموزند، و کارهای پیچیده و نوآورانه انجام دهند. در دنیای بی ثبات، غیرقطعی، پیچیده و مبهم (VUCA)، عملکرد بالا هنگامی اتفاق می افتد که افراد همین طور که به پیش می روند، فعالانه در حال یادگیری باشند.

## اندازه گیری امنیت روانی

محققان و مدیران ابزارهای مفیدی برای سنجش امنیت روانی در اختیار دارند و این ابزارها در دسترس عموم قرار دارند. بی شک پیمایش<sup>۸</sup> متداول ترین ابزار است، و شکل ۲-۱ به ارائه هفت مورد از پیمایشی می پردازد که در پایان نامه من معرفی و از آن زمان تاکنون به طور گسترده ای مورد استفاده جامعه پژوهشی قرار می گیرد، نموده است.

- ۱- اگر شما در این تیم مرتکب اشتباهی شوید، اغلب در مقابل شما می ایستند. (R)
- ۲- اعضای این تیم می توانند مشکلات را مطرح و به مسائل احاطه پیدا کنند.
- ۳- اعضای این تیم گاهی اوقات دیگران را به دلیل متفاوت بودن طرد می کنند. (R)
- ۴- ریسک کردن در این تیم خطری ندارد.
- ۵- درخواست کمک از دیگر اعضای این تیم دشوار است. (R)
- ۶- هیچ کس در این تیم از روی عمد به گونه ای عمل نمی کند که تلاش های من را تضعیف کند.
- ۷- کار با اعضای این تیم، باعث می گردد تا مهارت ها و استعداد های منحصر به فرد من قدر دانسته شده و مورد استفاده قرار گیرد.

### شکل ۲-۱ مقیاس اندازه گیری امنیت روانی [۲۰]

برای دریافت پاسخ، من مقیاس هفت درجه ای لیکرت (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) را مورد استفاده قرار می دهم، اما مقیاس پنج درجه ای نیز به همان خوبی کار می کند. توجه داشته باشید که سه گزینه از هفت مورد (بالا) به صورت مثبت بیان شده، که بر اساس آن «موافق بودن» نشان

دهنده امنیت روانی بالاتر است، و سه مورد نیز به صورت منفی بیان شده است (در شکل ۲-۱ با حرف "R" برای معکوس کردن نشان داده شده است)، به طوریکه « موافق نبودن» با امنیت روانی بالاتر سازگاری دارد. بنابراین، در تجزیه و تحلیل داده‌ها، دقت شود که گویه هایی که به صورت منفی طرح شده اند، به داده‌ی «تمره معکوس» تبدیل گردد، به طوریکه ۱ به ۷ و ۷ به ۱ و ۲ به ۶ و به همین ترتیب انجام گیرد.

خوشبختانه، مقیاس امنیت روانشناختی علیرغم تفاوتی که هم در تعداد و هم در عبارات بکار رفته در گزینه ها دارد، اما ابزار قدرتمندی است. منظور من از قدرتمند بودن این است که داده‌های جمع‌آوری شده، ویژگی‌های آماری لازم را نشان می‌دهند، مانند پایایی درون سئوالات<sup>۴</sup> که با آلفای کرونباخ و اعتبار پیش‌بین<sup>۵</sup> که بوسیله همبستگی با سایر متغیرهای مورد مطالعه اندازه‌گیری می‌شود. درضمیمه آخر کتاب، برخی از انواع گونه‌های پیمایش آمده است که من نسبت به آنها شناخت دارم. بعلاوه، این مقیاس اندازه‌گیری به زبان‌های متعددی از جمله: آلمانی، اسپانیایی، روسی، ژاپنی، چینی و کره‌ای ترجمه شده است که همگی یافته‌های تحقیقاتی قوی را به همراه داشته‌اند.

در پژوهش مطالعه موردی کاملاً کیفی، داده‌های مصاحبه را می‌توان برای تشخیص وجود یا عدم وجود امنیت روان‌شناختی کدگذاری کرد. در فصل ۲ چند نمونه از این نوع رویکرد تحقیقاتی که در عمل انجام گرفته است، آمده است. یکی دیگر از رویکردهای مفید ارائه سناریوهای فرضی به مصاحبه‌شوندگان است که در محل کار و در مرز بین دو موقعیت قرار می‌گیرند و از آنها می‌پرسند که خود یا همکارانشان در آن موقعیت چه کاری می‌توانند انجام دهند. وقتی مردم اعتماد داشته باشند که پاسخ‌هایشان محرمانه باقی خواهد ماند، در پاسخ به مواردی که تمایل به بازگویی آن نداشتند کاملاً باز عمل خواهند کرد، به شرط اینکه بسیار مطمئن گردند که آنچه می‌خواهند بگویند مورد استقبال قرار می‌گیرد. طرح‌هایی که به خوبی طراحی شده باشند، همراه با پرسش‌هایی که نحوه‌ی پاسخگویی افراد را مشخص کرده باشد، می‌توانند در هنگام جمع‌آوری داده‌ها به نسبت مصاحبه‌های فردی از تعداد بیشتری از کارکنان استفاده نماید. نمونه‌هایی از هر دو روش را در فصل ۲ ذکر خواهیم کرد.

## امنیت روانی کافی نیست

---

<sup>۴</sup>inter-item reliability

<sup>۵</sup>predictive validity

در اینجا منظور این نیست که امنیت روانی تنها مقیاسی است که برای عملکرد بالا مورد نیاز شما باشد. کاملاً اشتباه. می‌توانم بگویم که گاهی اوقات امنیت روانی ترمز افراد را در دستیابی به آنچه که ممکن است به آن دست یابند، می‌کشد. بنابراین امنیت روانی سوختی نیست که ماشین را به حرکت درآورد. در هر محیط چالش‌انگیز صنعتی، رهبران دو وظیفه اساسی دارند. اول، آنها باید امنیت روانی ایجاد کنند تا یادگیری را تحریک کنند و از شکست‌های قابل پیشگیری جلوگیری کنند. دوم، آنها باید استانداردهای بالایی را تعیین کنند و کارکنان را برای رسیدن به آنها ترغیب و توانا سازند. تعیین استانداردهای بالا همچنان یک وظیفه اساسی مدیریتی است. به اشتراک گذاری، واضح سازی، و تأکید مداوم بر یک هدف ارزشمند نیز از این دست وظایف است.

بینش کلیدی که می‌توان از این فصل برداشت کرد این است که امروزه در بیشتر محیط‌های کاری دیگر این امکان وجود ندارد که با تمرکز بر موضوعات شناخته شده اطمینان به برتری داشت. در کار دانشی نمی‌توان به راحتی و سادگی برتری را در طول مسیر سنجید. مهمتر از آن، تقریباً غیرممکن است تشخیص دهیم که افراد در دستیابی به بالاترین استانداردهای ممکن ناکام مانده‌اند. مشخص شدن نتایج برنامه‌های مبهم زمان‌بر است و به طور حتم سنجش فرآیند خوب دشوار است. به عبارت دیگر، رهبران امروزی باید با الهام بخشی، مربیگری، ارائه بازخورد و تبدیل برتری به تجربه‌ای ارزشمند، افراد را تشویق کنند تا بهترین عملکرد خود را ارائه نمایند. هر دو مورد انگیزه بخشی و مربیگری تاکنون توجه قابل توجهی را به خود جلب کرده است. آنچه که امیدوارم از این فصل فرا گرفته باشید این است که ایجاد محیطی امن برای ارتباطات باز در مورد چالش‌ها، نگرانی‌ها و فرصت‌ها یکی از مهمترین مسئولیت‌های رهبری در قرن بیست و یکم است.

#### نکات آموزنده فصل یک

- افراد به طور مستمر خطرات میان فردی را در محیط کار مدیریت می‌کنند، چه به صورت آگاهانه و یا غیر آگاهانه، مانع از اشتراک گذاری آزاد ایده‌ها، سؤالات و نگرانی‌ها می‌شوند.
- وقتی افراد با صراحت صحبت نمی‌کنند، توانایی سازمان برای نوآوری و رشد تهدید می‌شود.
- امنیت روانی جوی را توصیف می‌کند که در آن افراد به اندازه کافی احساس امنیت می‌کنند که با صحبت کردن و مطرح کردن نگرانی‌ها، سؤالات یا ایده‌ها، ریسک میان فردی را بپذیرند.

- رهبران تیم‌ها، بخش‌ها، شعب یا سایر گروه‌ها در شرکت‌ها نقش مهمی در شکل‌دهی به امنیت

روانی دارند.

یادداشت های پایانی

1. Rozovsky, J. "The five keys to a successful Google team." re:WorkBlog. November 17, 2015. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/> Accessed June 13, 2018.
2. Goffman, E. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Overlook Press, 1973. Print.
3. Edmondson, A.C. "Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams." *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*. Ed. M. West. London: Blackwell, 2003, 255–276.
4. Merchant, N. "Your Silence is Hurting Your Company." *Harvard Business Review*. September 7, 2011. <https://hbr.org/2011/09/your-silence-is-hurting-your-company> Accessed June 13, 2018.
5. Milliken, F.J., Morrison, E.W., & Hewlin, P.F. "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why." *Journal of Management Studies* 40.6 (2003): 1453–1476.



6. Edmondson, A.C. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." *Administrative Science Quarterly* 44.2 (1999): 350–83.
7. Edmondson, A.C. "Learning from Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error." *The Journal of Applied Behavioral Science* 32.1 (1996): 5–28.
8. The research assistant, Andy Molinsky, is now an accomplished scholar and Professor of International Management and Organizational Behavior at Brandeis University.
9. Schein, E.H. & Bennis, W.G. *Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach*. Wiley, 1965. Print.
10. Schein, E.H. "How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room." *Sloan Management Review* 34.2 (1993): 85–92. Print.
11. Kahn, W.A. "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work." *Academy of Management Journal* 33.4 (1990): 692–724.
12. Edmondson, A.C. "Learning from Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error." *The Journal of Applied Behavioral Science* 32.1 (1996): 5–28.
13. Edmondson, A.C. (1999), *op cit*.

14. Todes, D.P. *Ivan Pavlov: A Russian Life in Science*. Oxford University Press, 2014. Print.
15. Rock, D. "Managing with the Brain in Mind." *strategy+business*. August 27, 2009. [https://www.strategy-business.com/article/09306?\\_gko=5df7f](https://www.strategy-business.com/article/09306?_gko=5df7f) Accessed June 13, 2018.
16. Zink, C.F., Tong, Y., Chen, Q., Bassett, D.S., Stein, J.L., & Meyer-Lindenberg, A. "Know Your Place: Neural Processing of Social Hierarchy in Humans." *Neuron* 58.2 (2008): 273–83.
17. Edmondson, A.C. & Mogelof, J.P. "Explaining Psychological Safety in Innovation Teams: Organizational Culture, Team Dynamics, or Personality?" *Creativity and Innovation in Organizational Teams*. Ed. L. Thompson & H. Choi. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Press, 2005: 109–36.
18. This is a modified version of the framework first published by Edmondson, A.C. "The Competitive Imperative of Learning." *Harvard Business Review*. July–August, 2008. Print. It was later published in Edmondson, A.C. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in The Knowledge Economy*. San Francisco: Jossey-Bass, 2012. Print.
19. Stiehm, J.H. & Townsend, N.W. *The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy*. Temple University Press, 2002. Print.
20. See Edmondson, A.C. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." *Administrative Science Quarterly* 44.2 (1999): 350–83.



## فصل ۲:

### ردیابی مقالات علمی<sup>۳۱</sup>

بزرگترین ترس شما به عنوان مدیر عامل آن است که افراد واقعیت را به شما نمی گویند.

مارک کوستا<sup>[۱]</sup>

مارک کوستا، مدیر عامل شرکت شیمیایی ایستمن، در اواخر بهار ۲۰۱۸ در کلاسی مملو از دانشجویان سال دوم مدیریت اجرایی (MBA) در مدرسه بازرگانی هاروارد صحبت می کرد. دانشجویان به دقت توجه می کردند، موضوعاتی راجع به اعتماد به نفس و انرژی او - و در واقع وقت گذاشتن برای به اشتراک گذاشتن بینش خود با آنها - جریان داشت، که به نوعی "الگوی نقش"<sup>۳۲</sup> ایفا می کرد. کوستا به عنوان دانش آموخته این مدرسه، قبل از اینکه یک نقش اجرایی را در ایسترن به عهده بگیرد - در همان شرکتی که بعدها به مقام مدیریت اجرایی ارتقاء یابد - سال های زیادی را به عنوان مشاور استراتژیک صرف کرده بود. اکنون که چهار سال از تصدی او به عنوان مدیرعامل می گذشت، به وضوح فرصت و مسئولیت رهبری شرکت جهانی تولیدی ۱۰ میلیارد دلاری مواد شیمیایی تخصصی که مقر آن در کینگ اسپورت، تنسی است، را چشیده بود. تحت رهبری کوستا، نسبت فروش محاسبه شده برای تولیدات خاص نوآورانه بیش از تولیدات کالایی، به طور پیوسته رو به افزایش گذاشته بود، و با هدف استراتژیک دشواری<sup>۳۳</sup> که برای شرکت وضع کرده بود، سازگاری داشت. عملکرد مالی به همان نسبت قوی بود. برای این موفقیت، جلب تجربیات، نظرات و دانش بازاری ۱۵۰۰۰ نفر از کارکنان ایسترن در سراسر جهان یک ماموریت حیاتی بوده است.

به منظور استفاده دانشجویان از مدرک دانشگاهی و شغل های جدید که قریب الوقوع می نمود، کوستا به بیان آموخته های خود طی یک ربع قرن از زمانی که از مدرسه بازرگانی فارغ التحصیل شده بود، پرداخت. همانطور که نقل قول آغازین فصل نشان می دهد، او اظهار داشت - احتمالاً باعث تعجب بسیاری از دانشجویان شد - که بزرگترین ترس او به عنوان مدیر عامل این بود که نداند واقعاً چه اتفاقی می افتد. او به سختی تلاش می کرد تا برای همکارانش روشن سازد که خواهان حقیقت است - خوب، بد، خوشحال کننده یا ناامید کننده. او برای کلاس توضیح داد که شما به عنوان یک رهبر، باید انتظار آسیب پذیری داشته باشید و نسبت به خطاهای خود باز برخورد کنید تا دیگران احساس امنیت کنند و خطاهای خود را گزارش

---

<sup>۳۱</sup>Paper Trail

<sup>۳۲</sup>Role model

<sup>۳۳</sup>Crucial

کنند. [۲] کوستا با اشاره به خطر تکبر اضافه کرد " اگر شما فکر می‌کنید همه پاسخ‌ها را می‌دانید" باید کناره‌گیری کنید." زیرا دارید به خطا می‌روید". [۳]

در سازمان‌های امروزی امنیت روانی زینت بخش<sup>۴</sup> نیست، امتیازی مانند ناهار رایگان یا اتاق بازی، که ممکن است به آن اهمیت دهید تا افراد را در محل کار خوشحال کنید، برای کارمند نیست. برعکس، استدلال خواهیم کرد که برای شکوفا کردن استعداد<sup>۵</sup> و ایجاد ارزش، سلامت روانی ضروری است. استخدام استعداد به هیچ وجه دیگر کافی نیست. افراد باید در محل‌های کارشان حضور داشته باشند تا بتوانند و خواهان استفاده از استعداد خود باشند. در هر سازمانی که نیازمند دانش است - و به ویژه در سازمانی که نیاز به یکپارچه سازی دانش از حوزه های مختلف تخصصی دارد - امنیت روانی یک شرط [ضروری] برای موفقیت است. به طور خلاصه، وقتی شرکت‌ها برای نوآوری و رشد به دانش و همکاری تکیه می‌کنند، سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری در ایجاد جوی از امنیت روانی دیگر یک انتخاب نیست. هر مدیری باید از آموزه‌های مارک کوستا پیروی کند.

## امتیاز نیست

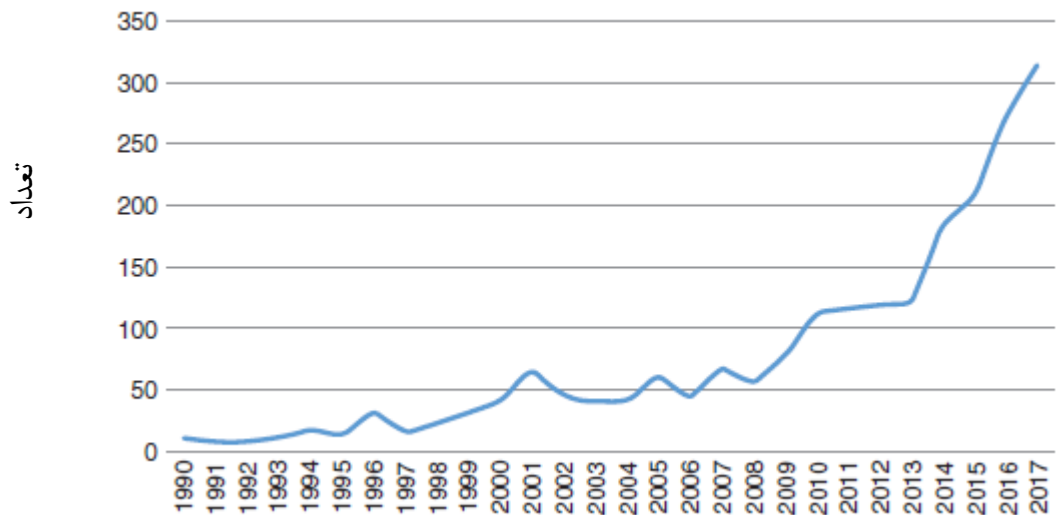
در هر شرکتی که با شرایطی مواجه است که بی‌ثباتی، عدم اطمینان پیچیدگی و ابهام (VUCA) مشخصه آن است، امنیت روانی مستقیماً به نتایج نهایی آن بستگی دارد. زیرا مشاهدات، سئوالات، نظرات و دل مشغولی‌های کارکنان می‌تواند اطلاعات اساسی در مورد آنچه در جریان است (در بازار یا سازمان) را فراهم سازد. علاوه بر آن بالندگی امروزی بر تنوع، مشارکت<sup>۶</sup> و تعلق به کار تاکید دارد و آشکار می‌سازد که امنیت روانی یک مسئولیت اساسی رهبری است. امنیت روانی می‌تواند توانایی کارکنان را برای درگیر کار شدن، رشد، یادگیری و همکاری ایجاد یا از بین ببرد.

---

<sup>۴</sup>nice-to have

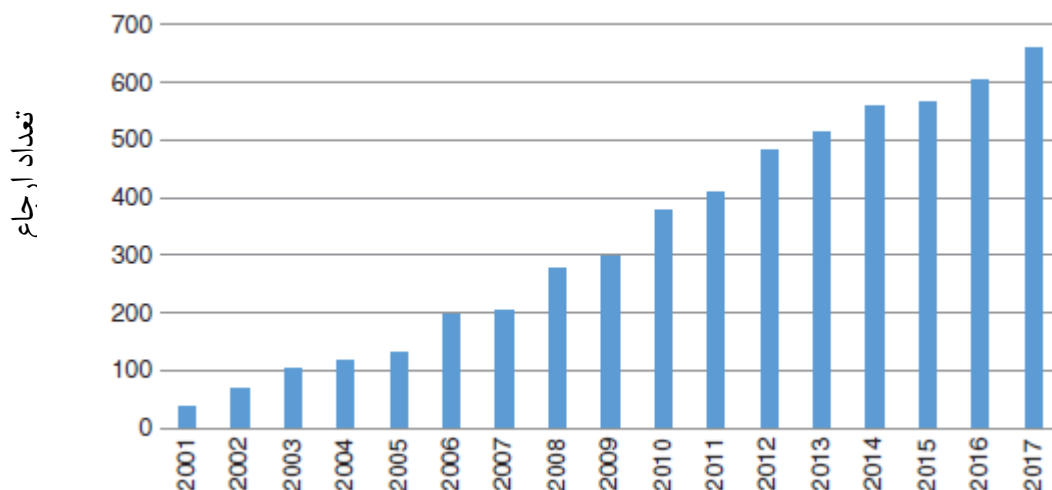
<sup>۵</sup>Talent

<sup>۶</sup>Inclusion



شکل ۱-۲. نام بردن از اصطلاح امنیت روانی در رسانه های عمومی [۴]

یکی از معیارهای مورد علاقه پزشکان در مورد امنیت روانی را می توان در میزان تکرار استفاده از این اصطلاح که غالباً در رسانه های عمومی بکار می رود، پیدا کرد. برای سنجش محبوبیت این مفهوم، از نرم افزار Factiva استفاده کردم تا ببینم چند بار این اصطلاح در روزنامه ها، مقالات، وبلاگ ها، و سایر رسانه های خبری بکار رفته است. نمودار ۱-۲ نتایجی را نشان می دهد، که از سال ۱۹۹۰ هر سال به چه میزان "امنیت روانی" و انواع آن (یعنی از نظر روان شناسی امن) تکرار شده است. به اعتقاد من، نشان های صعودی در سال های اخیر منعکس کننده این شناخت رو به رشد است که امنیت روانی در هر محیطی که در آن افراد در تلاشند تا کاری جدید یا چالش برانگیز انجام دهند، اهمیت پیدا کرده است. از رهبری یک تیم پروژه ای در دفتر کار [۵] تا مراقبت از بیماران در بخش بیمارستانی، [۶] از مربیگری یک تیم کریکت در زمین بازی [۷] تا آموزش و مشاوره دانش آموزان جوان در مدرسه، [۸] از تشویق دیگران به صحبت کردن در مورد کارهای نادرست [۹] تا حتی رسیدن به کره مرخ (!). [۱۰] امنیت روانی برای ایجاد مراودات، همکاری، کسب تجربه و اطمینان از بهروزی دیگران در طیف وسیعی از ترتیبات تیمی و سازمانی ضروری است.



شکل ۲-۲. استنادهای مقالات از سال ۱۹۹۹ به بعد در به کاربردن امنیت روانی [۱۲]

یکی دیگر از معیارهای مورد علاقه محققان را می توان به استنادهای دانشگاهی به مقاله هایی که به معرفی مفهوم و میزان امنیت روانی تیم می پردازد، پیدا کرد. [۱۱] همان طور که شکل ۲-۲ نشان داده شده است، مقاله مکرراً مورد استناد قرار گرفته، و از زمان انتشار آن در سال ۱۹۹۹ هر سال نسبت به سال قبل استنادهای بیشتری را نشان می دهد. این یک شاخص سریع و ساده از میزانی است که براساس آن می توان فهمید [تحقیقات دانشگاهی دریافته است که متغییر امنیت روانی نتایج مورد نظر را معلوم می کند.

این فصل مروری دارد بر شواهد حاصل از دو دهه تحقیق در ارتباط با مزایای امنیت روانشناختی و مبنایی را برای داستان های دنیای واقعی محیط های کاری با امنیت روانی پایین و بالا که در قسمت دوم آمده است، فراهم می سازد. در طول ۲۰ سال گذشته، دانشمندان، مشاوران و افراد درون شرکتی، ده ها مطالعه دقیق را منتشر کرده اند و اثرات امنیت روانی را در طیف وسیعی از محیط های صنعتی نشان داده اند. امیدوارم با اشتراک گذاری برخی از نکات برجسته، اطمینان خاطر خوانندگان را نسبت به اهمیت امنیت روانی در محیط کار مدرن بدست آورم. با توجه به اینکه نظریات و داستان های این کتاب پشتوانه داده ای دارد، امیدوارم انگیزه بسیاری از خوانندگان را برای عمل کردن بر اساس این شناخت تقویت کند.

### بررسی علمی

من و همکارانم به بررسی ادبیات علمی راجع به امنیت روانی پرداختیم. از تعداد پژوهش های انجام گرفته در انواع محیط های مختلفی که در آنها امنیت روانی مورد بررسی قرار گرفته است، شگفت زده شدیم. مطالعاتی که در شرکت ها، سازمان های دولتی، مراکز غیرانتفاعی، نظام های آموزشی، بیمارستان ها و کلاس های درس انجام گرفته بود، نشان دهنده ی علاقه روبه رشد بین بخشی نسبت به امنیت روانی بود. با مطالعه بیش از ۱۰۰ مقاله، ما شواهد زیادی در مورد اهمیت این موضوع

دریافتیم. امنیت روانی بر نتایج قابل اندازه گیری از گزارش اشتباهات کارکنان [۱۳] تا نرخ بازگشت سرمایه شرکت [۱۴] تاثیرگذار است. علاوه بر این، متاسفانه این تحقیق روشن می‌سازد که بسیاری از محیط‌های کاری از امنیت روانی بی بهره هستند، و خود را بر روی انواع نظرات، تعهدات<sup>۳۷</sup> و یادگیری کارکنان که برای موفقیت در یک جهان پیچیده و متلاطم بسیار حیاتی است. قطع کرده‌اند. من مطالعاتم را در ۵ دسته سازماندهی کرده ام. گروه ۱، به وضعیتی می‌پردازد که در آن بسیاری از محیط‌های کاری دارای کمبود امنیت روانی هستند. گروه ۲، که وسیع‌تر است، به بررسی رابطه امنیت روانی و یادگیری می‌پردازد. در این مطالعات، ما به شواهدی دست یافتیم که امنیت روانی، از بین سایر عوامل دیگر، به خلاقیت، گزارش اشتباه و اشتراک گذاری دانش منجر می‌شود و همچنین رفتارهایی را مشخص می‌سازد که نیاز به تغییر را تشخیص می‌دهد یا به تیم‌ها و سازمان‌ها برای ایجاد تغییر کمک می‌کند. گروه ۳، به رابطه مثبت بین امنیت روانی و عملکرد می‌پردازد. و گروه ۴، روابط مثبت بین امنیت روانی و تعهد کارکنان را معلوم می‌نماید. در نهایت، گروه ۵ شامل موضوعی است که محققین آن را "مطالعات تعدیل کننده"<sup>۳۸</sup> می‌خوانند، که براساس آن امنیت روانی رابطه‌ی بین سایر مشخصه تیم و یک نتیجه، مثل عملکرد تیم را تغییر می‌دهد. مشخصه یک تیم باید تخصص‌های گوناگونی باشد، که به طور طبیعی تیم را برای سنجیدن نحوه‌ی انجام کار موفقیت آمیز به چالش بکشد. به طور مشابه، یک تیم با اعضای مستقر در چندین منطقه جغرافیایی ممکن است برای هماهنگی با هم دچار کشمکش باشند. مطالعات نشان می‌دهد که امنیت روانی، مدیریت چنین چالش‌هایی را برای تیم‌ها آسان تر می‌سازد. وقتی افراد بتوانند ابراز نظر کنند، سئوالاتی بپرسند و کمک‌هایی که برای حل و فصل کردن مسائل نیاز دارند از یکدیگر دریافت کنند، احتمال بیشتری وجود دارد که بر محدودیت‌هایی که به خاطر همکاری با هم از طریق تخصص‌های<sup>۳۹</sup> گوناگون و یا نواحی زمانی به وجود می‌آید، غلبه پیدا کنند.

## ۱. واگیردار بودن سکوت<sup>۴۰</sup>

این احتمال وجود دارد که شما تجربه ای را در محیط کار داشته باشید که خواسته باشید سئوالی بپرسید ولی از پرسیدن آن منصرف شده باشید. یا ممکن است خواسته باشید نظری را مطرح نمایید، ولی در عوض سکوت اختیار کرده باشید. مطالعات متعددی نشان می‌دهد که این نوع از سکوت به شدت رایج است. مطالعاتی که از طریق جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با بزرگسالان شاغل انجام

---

<sup>۳۷</sup>Engagement

<sup>۳۸</sup>Moderator study

<sup>۳۹</sup>disciplines

<sup>۴۰</sup>Epidemic of silence



گرفته است، بررسی کرده‌اند که چه زمانی و چرا افراد احساس می‌کنند در محیط کار نمی‌توانند بی‌پرده صحبت کنند. از این کار، قبل از هر چیز می‌آموزیم، که مردم غالباً از صحبت کردن خودداری می‌ورزند، حتی اگر هم معتقد باشند آنچه می‌خواهند بگویند برای سازمان، مشتری یا خودشان دارای اهمیت است.

در این اکتشافات یک تلخی وجود دارد. هیچ کس از سکوت سود نمی‌برد. تیم‌ها بصیرت خود را از دست می‌دهند. آنهایی که در صراحت گویی ناکام می‌مانند اغلب اظهار تاسف یا ناراحتی می‌کنند. برخی آرزو می‌کردند که ای کاش اظهار نظر می‌کردند. برخی دیگر تصدیق می‌کنند که در صورتیکه مشارکت بیشتری داشته باشند، می‌توانند رضایت و معنی‌داری بالاتری را در شغل‌شان تجربه کنند. کسانی که از شنیدن نظرات همکاران خود محروم می‌شوند، ممکن است ندانند که چه چیزی را از دست داده‌اند، اما حقیقت این است که در جاییکه مشکلات گزارش نمی‌شود، فرصت بهبودی از دست می‌رود و گاهی اوقات اشتباهات فاجعه باری رخ می‌دهد که قابل پیش‌گیری بودند.

در یک مطالعه اولیه در مورد سکوت محیط کار، فرانس ملیلیکن، الیزابت موریسون و پاتریکاهیولین محققین مدیریت از دانشگاه نیویورک با ۴۰ نفر از کارکنان تمام وقت که در بخش‌های مشاوره‌ای، مالی، رسانه، داروخانه و آگهی کار می‌کردند، مصاحبه کردند تا درک نمایند که چرا کارکنان در محیط کار به اظهار نظر نمی‌پردازند و غالباً چه مسائلی را مطرح نمی‌کنند. [۱۵] وقتی آنها تحت فشار قرار گرفتند که توضیح دهند چرا سکوت می‌کنند، غالباً اظهار می‌داشتند که نمی‌خواهند بد جلوه‌ا کنند. از دیگر پاسخ‌های مشترک آنها این بود که نمی‌خواستند کسی را شرمسار یا خشمگین کنند. برخی یک احساس بی‌فایده بودن را داشتند. همانند، "به هر روی این چیز مهمی نیست، چرا رنجش [درست کنیم]؟" تعداد کمی ترس از انتقام داشتند. اما دو تا از دلایل [اصلی] که کراراً برای ساکت ماندن بیان شد عبارت بود از: یکی ترس از نگاه منفی یا برجسب منفی خوردن و دیگری ترس از خراب کردن روابط کاری. این ترس‌ها که به طور قطع در نقطه مقابل امنیت روانی است، در سازمان بدون ترس جایگاهی ندارد. موضوعاتی که کارمندان می‌خواستند درباره آن صحبت کنند، هم سازمانی و هم شخصی بود. آنها در محدوده‌ی نگرانی‌هایی قرار داشتند که به طور قابل درکی مطرح کردن آنها مشکل بود: برای مثال، در مورد آزار و اذیت شدن، صلاحیت یک سرپرست یا مرتکب اشتباه شدن. به هر حال با کمال تعجب بیشتر آنها همچنین از ارائه [هرگونه] پیشنهاد برای بهبود فرایندکاری خودداری می‌کردند. به طور خلاصه، همان طور که تحقیقات بعدی به صورت نظام یافته‌تر نشان داد، افراد در محل کار نه تنها به خاطر تهدیدات بالقوه یا [دریافت] پیام‌های ناراحت کننده، از صراحت گویی صرف نظر می‌کنند، بلکه از ارائه نظرات بهبودبخش نیز خودداری می‌ورزند. نکته قابل تامل، کلیه‌ی افراد مصاحبه شونده اعلام نمودند که حداقل در یک موقعیت از ابراز نظر خودداری کرده‌اند. بیشتر

آنها خود را در موقعیتی یافته بودند که دل نگران موضوعی بوده‌اند، با وجود این، آن را با یک بالادست در میان نگذاشته بودند.

پژوهش بعدی و به مراتب وسیع تری که در یک شرکت تولیدی انجام گرفت، از داده‌ی پیمایش برای شناسایی علل مشابه برای سکوت استفاده کرد. [۱۶] به طور ویژه، کارکنانی که از لحاظ روانی احساس امنیت نمی‌کردند، دلایلی را که ذکر کردند عبارت بود از ترس از خراب کردن رابطه، اعتماد به نفس نداشتن و خود محافظتی. در مطالعه دیگری، رنه تینان، روانشناس اجتماعی، دانش آموزان مدرسه بازرگانی را در ارتباط با روابط آنها با رئیس قبلی خود مورد نظرسنجی قرار داد تا نسبت به اینکه چه موقع و چرا مردم افکار خود را به سمت بالا منتقل می‌کنند (یا نمی‌کنند) کسب بینش کند. این خانم دریافت، هنگامی که افراد به لحاظ روانی احساس امنیت می‌کنند، با رئیس‌شان بی‌پرده حرف می‌زنند، با وجود خطرات میان فردی، آنها پذیرای کمک گرفتن و پذیرش اشتباه بودند. اما موقعی که از لحاظ روانی احساس امنیت نمی‌کردند، تمایل داشتند که یا سکوت کنند و یا پیام خود را به گونه‌ای تحریف نمایند که باعث ناراحتی رؤسای خود نشوند.

چند سال قبل، من و پرفسور جیم ویتزیت از دانشگاه ویرجینیا، با بیش از ۲۳۰ نفر از کارکنان یک شرکت تکنولوژی برتر چند ملیتی مصاحبه کردیم. [۱۷] از مصاحبه شونده‌گانی که همه سطوح، مناطق و فعالیت‌ها را طی کرده بودند، خواسته شد تا نمونه‌هایی از صحبت‌هایی که در محل کارشان با مدیران مستقیم یا هر شخص بالاتر در میان گذاشته یا انجام نداده‌اند، را تشریح کنند. در اینجا نیز، همه افراد به راحتی می‌توانستند به توصیف فرصتی بپردازند که با وجودی که اعتقاد داشتند دارای اهمیت است، اما از صحبت کردن در مورد آن ناکام ماندند. من و جیم هزاران صفحه از پاسخ‌های گردآوری شده را بررسی کردیم تا متوجه شویم که چه چیزی افراد را به سمت صحبت کردن - و شاید مهمتر از آن، صحبت نکردن - می‌برد.

یک تکنسین خط تولید در کارخانه‌ای در امریکا را در نظر آورید که به ما گفت ایده‌ای که برای سرعت بخشی به فرایند تولید در سر داشته، را هرگز مطرح نکرده است. وقتی دلیل آن را پرسیدیم، پاسخ داد "من بچه‌های دانشگاهی دارم". در نگاه اول جواب بی‌ربطی داده بود. اما معنی آن واضح بود. او احساس می‌کرد نمی‌تواند ریسک اظهار نظر کردن را بپذیرد، زیرا از عهده مخارج از دست دادن شغلش بر نخواهد آمد. وقتی ما با امید شنیدن یک روایت از کسی که شغل خود را به خاطر اظهار نظر کردن از دست داده کنکاش بیشتری کردیم، هم قطارش متذکر شد که واقعا این طور نبوده است. در اصل پاسخ داد که "اوه، هر کسی می‌داند که ما هرگز کسی را اخراج نمی‌کنیم". او با لحن کنایه آمیز سخن نمی‌گفت. او اعتراف می‌کرد که خودداری اش در بهم ریختن اوضاع با آنکه فکر می‌کرد یک نظریه خوب است، نامعقول می‌نمود، و با اعماق وجود هم آن را دک می‌کرد. با این حال، کشش جاذب سکوت - حتی هنگامی که رؤسا خیر خواه باشند و توهم توطئه نداشته باشند - می‌تواند غالب گردد. افراد در محیط کار در برابر نوعی منطق ضمنی

بی دفاع هستند که بر اساس آن ایمن بودن بدون دردسر بهتر از تأسف خوردن است. بسیاری از آنها باورهایی را از اولین سال های تحصیل یا آموزش به ارث برده اند. در صورتیکه آنها بر تفکر عمیق تکیه کنند، ممکن است متوجه شوند که به خاطر احتیاط بیش از حد، گمراه شده اند. اما این نوع از تفکر کمتر برانگیخته می شود.

در نهایت، ما مجموعه کوچکی از باورهای رایج و عمدتاً بدیهی در مورد صحبت کردن در محیط کار را کشف کردیم. آنها را نظریه های ضمنی صدا<sup>۴۲</sup> نامیدیم. همان طور که در شکل ۱-۲ نشان داده شده است، آنها اساساً باورهایی هستند که مشخص می کند در یک سازمان چه موقع صحبت کردن با افراد بالاتر مناسب و چه موقع نامناسب است. برای آزمایش این تئوری های ضمنی، که از یک شرکت خوشه چینی<sup>۳</sup> شد، من و جیم مطالعه داستانی<sup>۴۴</sup> را با [مشارکت] مدیرانی از شرکت های دیگر اجرا کردیم. ما طرح های داستانی را طراحی کردیم تا آزمون نماییم که مردم در چه مواقعی و آیا از قوانین تصمیم گیری خاصی برای تعیین اینکه آیا صحبت کنند یا خیر، پیروی می کنند. برای مثال یک صحنه شامل تصحیح با اهمتی بود که یک کارمند می خواست با رئیس خود در میان بگذارد؛ در یکی از نسخه های تصویر، مقام بالاتر رئیس نیز حضور داشت. در تصویر دیگر رئیس به تنهایی حضور داشت. به طور معنی داری مدیران مورد مطالعه تمایل داشتند تا [موارد] اصلاحی را در هنگامی که مقام بالاتر رئیس بلافصل حضور نداشت، یادآوری کنند.

جدول ۱-۲ قواعد از قبل متعین اظهار نظر در محل کار

نمونه هایی از موارد مصاحبه	قواعد با پیش فرض مسلم در مورد صدا یا سکوت
"به طور ذاتی مخاطره آمیز است زیرا ممکن است وظایفی که من مسئله زا می دانم رؤسا آن را جنبه شخصی تلقی نمایند "	از آنچه که ممکن است رئیس در ایجاد آن نقش داشته باشد، انتقاد نکنید.
"ممکن است رئیس در ایجاد این فرآیندها نقش داشته باشد و ممکن است به دلیل دلبستگی به آنها برنجد."	
"من فکر می کنم که ارائه یک ایده خام و بررسی نشده هرگز ایده خوبی نیست."	
"شما ایده های آنها را زیر سوال می برید و بهتر است مدرکی برای حمایت از اظهارات خود داشته باشید."	هرگز اظهار نظر نکنید مگر اینکه از داده های قوی برخوردار باشید.

<sup>۳</sup>Implicit theories of voice

<sup>۴۴</sup> در نوشته های ادبی خوشه چین به کسی می گویند که از حاصل کار یا دانش یا هنر یا خرمن کسی اندکی برگیرد، تا برای خود چیزی اندوخته کند. [م]

<sup>۴</sup>Vignette study

"اگر فرد سطح بالاتری حضور داشته باشد، خطرناک خواهد بود، زیرا شما نگران خواهید شد که نکند رئیس مستقیم احساس کند می‌خواهید جای او را بگیرید."

رئیس، من را [در صورت صحبت کردن با مقام بالاتر] زیرآب زن و نافرمان می‌داند.

«مدیران از اینکه جلوی جمع لای منگنه قرار گیرند متنفرند. بهتر است به صورت انفرادی و در خلوت به توجیه آنها بپردازیم تا رئیس جلوی گروه بد جلوه نکند.»

"شما باید اول نظر خود را به صورت خصوصی با رئیس در میان بگذارید. بنابراین نباید پا توی کفش او کنی."  
"جلوگیری یا انتقاد از یک پروژه، مقامی بالاتر از موقعیت ما را می‌طلبد."

"عواقب بلندمدت بدی دارد زیرا [مقامات بالاتر] از اینکه تحت فشار قرار گیرند، ناراحت خواهند شد."

هرگاه مقام بالاتر رئیس حضور دارد صحبت نکن

در یک گروه هیچ اظهار نظر منفی در مورد کار بیان نکنید تا مانع از مخدوش شدن وجهه رئیس شوید.

صحبت کردن پیامدهای شغلی [ناگواری] به همراه دارد.

به طور کلی، این باورها (قواعد مسلم پنداشته شده) در مورد صحبت کردن دستیابی به بهره‌وری، نوآوری و مشارکت کارکنان را سخت‌تر می‌سازد. این یک واقعیت پذیرفته شده قدیمی است که اخبار بد از سلسله مراتب بالا نمی‌رود. اما آنچه که ما دریافتیم این است که مردم آنقدر در محل کارشان احتیاط به خرج می‌دهند که به طور معمول از مطرح کردن ایده‌های عالی - نه فقط اخبار بد - جلوگیری می‌کنند. آنها به طور شهودی آنچه را که من و جیم نامتقارنی صدا و سکوت می‌نامیم تشخیص می‌دهند. محاسبات غیرارادی که بر صحبت کردن تأثیرگذار است را در نظر آورید. همان طور در جدول ۲-۲ آمده است، صدا پر زحمت‌آلست و باید (اما شاید هم نه) تفاوتی واقعی را در یک لحظه حیاتی ایجاد کند. متأسفانه، اغلب اوقات منافع احتمالی مدتی به طول می‌انجامد تا تحقق یابد و حتی ممکن است اصلاً اتفاق نیفتد. سکوت غریزی و مصونیت بخش است؛ پدیدآورنده مزایای خود محافظتی است و این موارد هم فوری و هم مسلم هستند.

جدول ۲-۲. دلایلی که سکوت در محاسبه صدا - سکوت برنده می‌شود.

چه کسی نفع می‌برد	زمان رخ دادن منافع	قطعیت نفع
سازمان و/یا مشتریان آن	پس از مدتی تاخیر	پایین
خود فرد	فوری	بالا

یکی دیگر از روش‌های اندیشیدن در مورد دوگانه صدا - سکوت در عبارت "هیچ کس به خاطر سکوت اخراج نشده است" قرار دارد. گزینه‌ی گرایش به سمت ایمن ماندن قدرتمند است. افراد در سازمان به طور ناخودآگاه خطرات میان فردی را نمی‌پذیرند. ما نمی‌خواهیم با یک شخص مصون از انتقاد<sup>۴</sup> مواجه شویم. ما می‌توانیم به طور مسلم مطمئن باشیم که در صورتیکه سکوت اختیار کنیم ایمن خواهیم ماند و کمتر اطمینان داریم که صدایمان واقعاً تفاوتی ایجاد کند - صدایی با ترکیب اسباب زحمت.

یکی دیگر از تئوری‌های ضمنی صدا که بر اساس آن من و جیم دریافتیم که چرا افراد نظریات خوب را پیش خود مخفی نگه می‌دارند، تنها به دلیل اخبار بد نبود، [بلکه] به ترسی باز می‌گردد که اگر شخص راجع به معیوب بودن سیستم یا فرایند جاری صحبتی به میان آورد، مواجه با توهین مقام بالاتر سازمان گردد. اگر سیستم جاری به نوعی مثل بچه‌ی رئیس باشد چی؟ با پیشنهاد یک تغییر ممکن است بچه‌ی رئیس را بدترکیب خطاب کنیم. [بنابراین] بهتر است که ساکت بمانیم. در ناکام ماندن به چالش کشیدن این قواعدی که در مورد [امکان] صحبت کردن مسلم فرض شده است، کارکنان در سراسر دنیای این شرکت خاص (که از قضا موفقیت آینده آن وابسته به تخصص و نظریات کارکنان است) مانع همکاران خود در ابراز نظرات و ابتکاراتشان می‌شدند. بعلاوه آنها با از دست دادن کسب رضایت حاصل از فرصت عملی کردن ایده‌ها و ایجاد تغییر، به محرومیت خود نیز دامن می‌زدند. بنابراین آنها به جای کمک به ایجاد یک سازمان یادگیرنده، فقط به حضور ظاهری و انجام کارشان سرگرم بودند.

### محیط کاری حمایت‌کننده یادگیری

با در نظر گرفتن این تمایل قابل استناد در مورد افرادی که در محل کار سکوت را بر صدا ترجیح می‌دهند، گاهی اوقات واقعاً به نظر تعجب آور می‌آید که فردی به طور کلی اظهار نظری با محتوای بالقوه حساسیت‌زا یا تهدیدکننده میان فردی داشته باشد. اینجاست که امنیت روانی مطرح می‌شود. تعداد رو به افزایشی از مطالعات نشان می‌دهند که امنیت روانی می‌تواند در کار وجود داشته باشد و در صورت وجود امنیت روانی<sup>۵</sup>، در واقع آن افراد به اظهار نظر می‌پردازند، نظریاتی ارائه می‌دهند، خطاها را گزارش می‌دهند و از این دست موارد که می‌توانیم آنها را به عنوان «رفتار یادگیری» طبقه‌بندی کنیم.

### درس گرفتن از اشتباهات

---

<sup>۴</sup>Sacred cow

به عنوان مثال، در یک مطالعه بر روی پرستاران در ۴ بیمارستان بلژیک، یک تیم از متخصصین به رهبری هانس لیرو<sup>۷</sup> مشخص کرد که چگونه سرپرستار سایر پرستاران را برای گزارش اشتباهات ترغیب می‌کرد، در عین حالی که به تقویت استانداردهای بالایی از امنیت می‌پرداخت. [۱۸] چالشی که در اینجا وجود دارد این است که از مردم بخواهیم کار را با بالاترین کیفیت (مسلماً بدون خطا) انجام دهند و در عین حال مایل باشند در مورد خطاهایی که رخ می‌دهد صحبت کنند. لیروی و همکارانش به بررسی پرستاران ۴۵ بخش پرداختند و مجموعه‌ای از عوامل مرتبط به هم را اندازه‌گیری کردند. این عوامل عبارت بودند: از امنیت روانی، گزارش خطا، تعداد واقعی خطاهای بوجود آمده و باورهای پرستاران در مورد اینکه بخش تا چه حدی امنیت بیماران را در الویت قرار می‌دهد و همچنین آیا سرپرستاران پروتکل‌های ایمنی را رعایت می‌کنند.

لیرو دریافت که گروه‌هایی که امنیت روانی بالاتری داشتند، خطاهای بیشتری را به سرپرستاران گزارش می‌کردند. این یافته‌ها با آنچه که من قبلاً در مطالعه‌ام بر روی خطاهای دارویی در دانشکده تحصیلات تکمیلی دیده بودم، مطابقت داشت. [۱۹] به طور شگفت‌انگیزی، آنها دریافتند که وقتی پرستاران فکر می‌کردند که سلامت بیماران برای بخش بیمارستانی از الویت بالایی برخوردار است و در عین حال امنیت روانی بالا بود، خطاهای کمتری مرتکب می‌شدند. در مقابل، هنگامی که امنیت روانی پایین بود، علیرغم اعتقاد به تعهد اعلامی بخش نسبت به سلامت بیماران، کارکنان خطاهای بیشتری مرتکب شدند. به طور خلاصه، تیم‌هایی که از نظر روانی احساس امنیت می‌کردند خطاهای کمتری داشتند و اغلب اوقات به صراحت در مورد آنها حرف می‌زدند. آنچه من در مجموعه مشابهی بدست آوردم آن است که رهبری خوب (برای نمونه، از سوی سرپرستاری که به امنیت روانی و باز بودن متعهد است) همراه با داشتن درک روشن و مشترک از اینکه کار پیچیده و وابسته به هم است، می‌تواند گروه‌ها را در ایجاد امنیت روانی یاری نماید، که به نوبه خود فراهم کننده صراحتی است که لازمی تضمین کیفیت برای مراقبت از بیماران در بیمارستان‌های مدرن است.

### **بهبود کیفیت: چه چیز و چگونه یاد گرفتن**

تقریباً هر سازمانی خواهان بهبود کیفیت است. بیمارستان‌ها، به طور خاص تلاش‌های مداومی را برای بهبود فرایندهای بی‌شمار مراقبت از بیماران دنبال می‌کنند. آیا [در اصل] تفاوتی وجود دارد که اگر سرپرست واحد شرایطی را برای امنیت روانی ایجاد کند یا فقط به کارکنان دستور دهد تا روی پروژه‌های بهبود کار کنند؟

من با همکاری پورفسور اینگرید نمبهارد از دانشگاه وارتن و پورفسور آنیتا تاگر از دانشگاه بوستون بیش از صد تیم پروژه‌ی بهبود کیفیت<sup>۸</sup> را در بخش‌های مراقبت ویژه نوزادان در ۲۳ بیمارستان آمریکای شمالی

---

<sup>۷</sup>Hannes Iero

<sup>۸</sup>Quality Improvement (QI)

مورد مطالعه قرار دادیم. [۲۰] هنگامی که از اعضای تیم بهبود کیفیت تقاضا شد تا در مورد کارهایی که برای بهبود فرآیندهای واحد انجام داده‌اند، به ما گزارش دهند، ما این رفتارها را در دو دسته‌ی متمایز رفتارهای یادگیری دسته‌بندی کردیم، و آن‌ها را چه یادگرفتن و چگونه یادگرفتن نامیدیم. چه یادگرفتن<sup>۴</sup> به طور وسیعی وابسته به فعالیت‌هایی مثل خواندن ادبیات پزشکی برای دستیابی به آخرین یافته‌های تحقیقاتی است. در مقابل چگونه یادگرفتن<sup>۵</sup> یادگیری مبتنی بر [کار] تیمی بود که شامل مواردی مانند: به اشتراک‌داشتن دانش، ارائه پیشنهادات و رویکردهای بهتر طوفان مغزی می‌گردید.

ما کنجکاو بودیم که امنیت روانی یک افزایش را در رفتارهای چگونه یادگیری (آنهایی که با ریسک‌های میان فردی همراه هستند) پیش بینی کند، اما هیچ رابطه آماری با رفتارهای مستقل‌تر که توسط فعالیت‌های چه یادگرفتن لحاظ می‌شود، بدست نیامد. این نتیجه نشان می‌دهد که امنیت روانی در کمک به افراد برای غلبه بر خطرات میان فردی درگیر شدن در رفتارهای چگونه یادگرفتن، به تقویت یادگیری می‌پردازد. جای تعجب نیست که برای انواع یادگیری که می‌توانید به تنهایی انجام دهید (خواندن یک کتاب، طی کردن دوره آموزشی برخط)<sup>۵</sup> سلامت روانی ضروری نخواهد بود. نتایج همچنین نشان می‌دهد که چرا امنیت روانی در روزهای گذشته این قدر مهم نبوده است، آن زمانی که کار به طور اولیه باید از وظایف تعریف شده‌ای مثل تایپ نامه برای رئیس یا تشخیص درست چاقوی جراحی و دادن آن به جراح تبعیت می‌کرد.

### کاهش راه حل دم دستی

"راه حل دم دستی"<sup>۴</sup> اصطلاحی که به وسیله آنیتا تاگر در مطالعه قوم نگارانه قابل تحسینش بر روی پرستاران در اوایل دهه ۲۰۰۰ معرفی کرد، میان‌برهایی هستند که افراد وقتی در محیط کار با مشکلی مواجه می‌گردند که قابلیت‌شان را در انجام وظیفه مشخص شده مختل می‌سازد، آن را به کار می‌گیرند. [۲۱] یک راه حل دم دستی اهداف فوری را محقق می‌کند، اما چیزی برای فهمیدن یا حل مشکلی که باعث اقدام دم دستی در مرحله اول شده است، ارائه نمی‌کند.

مشکل راه حل دم دستی، خوب کارکردن آنها است. به نظر می‌رسد که این گونه راه حل‌ها کار را انجام دهند، اما در عین حال دوباره باعث ایجاد مشکلات جدید و نامحسوسی می‌شوند. اول، راه حل دم دستی برخی اوقات ریسک‌های ناخواسته‌ای را در زمینه‌های دیگر ایجاد می‌کند. به عنوان مثال، در مواجهه با

---

<sup>۴</sup>Learn – what

<sup>۵</sup>learn – how

<sup>۵</sup>On\_line

<sup>۵</sup>Work arounds

کمبود مواد اولیه مورد نیاز (مثلاً ملافه در یک واحد بیمارستانی)، یک راه حل دم دستی باید فوری اقدام به تامین ملافه از سایر واحدها نماید، با این کار نیاز واحد تامین می‌شود، اما باعث تحلیل بردن ذخیره همکاران [در واحد دیگر] می‌گردد و آنها را بعداً با کمبود مواجه می‌سازد. دوم، راه حل دم دستی باعث تاخیر یا جلوگیری از بهبود فرایند می‌گردد. مشکلاتی که موجب راه حل دم دستی می‌گردد می‌تواند به عنوان نشانه‌های کوچکی از نیاز به تغییر در یک سیستم یا فرایند دیده شود. راه حل دم دستی مشکل را پس می‌زند، با این کار اقدام به خاموش کردن نشانه‌ها از طریق انجام سریع کار می‌گردد- اما با روشی که در بلند مدت ناکارآمد خواهد بود. به دلیل اینکه این عمل الزام به کار کردن در حوزه محدودی دارد، برای پرستاران دشوارتر از همه، این است که یک سیستم عرضه تامین جدید را برای همه واحدها ابداع کنند.

راه حل دم‌دستی می‌تواند هنگامی رخ دهد که کارکنان احساس امنیت روانی کافی برای اظهار نظر کردن و ارائه پیشنهاد برای بهبود سیستم نداشته باشند. بعلاوه در مطالعه‌ای دیگر از بیمارستان‌ها، جاناتان هالسلین و چارلی راترت دریافتند که تیم‌های سرطان با امنیت روانی پایین بیشتر بر راه حل‌های دم دستی تکیه می‌کردند در حالی که تیم‌های با امنیت روانی بالا بیشتر بر تشخیص مشکل و بهبود فرایندی که باعث آن شده، به نحوی که مجدداً اتفاق نیفتد، متمرکز می‌شدند. [۲۲] هالسلین و راترت شواهد بیشتری به ما ارائه می‌دهند که امنیت روانی برای سازمان‌های علاقه‌مند در دستیابی به بهبود فرایند مهم است. کار آنها نشان می‌دهد که امنیت روانی شرایط آسان‌تری را برای افراد فراهم می‌سازد تا در مورد مشکلات به اظهار نظر بپردازند و در اصلاح و بهبود فرایند کاری مشارکت کنند، تا اینکه وارد اقدامات دم دستی ضد تولید گردند. همزمان مطالعه دیگری که در یک شرکت تولیدی بر روی پروژه‌های بهبود فرایند انجام گرفت، دریافت که پروژه‌هایی با امنیت روانی بیشتر بسیار موفق‌تر بوده‌اند. در اینجا محققین ۵۲ تیم بهبود فرایند که اصول مدیریت کیفیت جامع را بکار می‌گرفتند، را مورد مطالعه قرار دادند. آنها دریافتند حتی هنگام به کارگیری یک تکنیک بهبود فرایند بسیار ساختار یافته، جو بین فردی برای موفقیت بسیار حائز اهمیت است. [۲۳]

### اشتراک‌گذاری دانش در هنگام پایین بودن اطمینان

ممکن است فکر کنید که اظهار نظر کردن با داشتن ایده‌های خلاقانه آسان‌تر از صحبت کردن در مورد اشتباهات است. حالا فرض کنید شما در محل کار حضور دارید و از ایده‌ای برخوردارید که ۹۵٪ از خلاقانه یا جذاب بودن آن اطمینان دارید. احتمالاً شما هیچ مشکلی برای اظهار نظر کردن در مورد آن ندارید. حالا با فرض همان موقعیت اما شما ۴۰٪ اطمینان نسبت به ایده‌تان دارید. بسیاری از افراد تردید خواهند کرد، شاید تلاش کنند تا قدرت پذیرش همکاران‌شان را برآورد کنند. به عبارتی دیگر وقتی شما خیلی به ارزش یا درستی چیزی اطمینان دارید، به صحبت کردن در مورد آن تمایل نشان می‌دهید و به احتمال زیاد به



سادگی دهان خود را باز کرده و آن را بیان می‌کنید. اما وقتی اطمینان نسبت به ایده یا وقوف بر آن کم باشد، ممکن است از بیان آن خودداری کنید.

پروفسور انو سیمن و همکارانش از دانشگاه مینه سوتا، در یک مطالعه فوق العاده جالب در چندین شرکت صنعتی و خدماتی آمریکایی، یک رابطه‌ی جالب شهودی بین اطمینان و امنیت روانی دریافت کردند. [۲۴] همان‌طور که انتظار می‌رفت، افرادی که از دانش‌شان مطمئن‌تر بودند، بیشتر به اظهار نظر می‌پرداختند. جالب‌تر آنکه، یک محیط کار از نظر روانی امن به افراد در غلبه بر کمبود اطمینان کمک می‌کرد. به بیانی دیگر، در صورتی که محل کارتان به لحاظ روانی امن باشد، شما بیشتر مستعد اظهار نظر کردن هستید، حتی اگر اطمینان کمی داشته باشید. با توجه به اینکه اعتماد یک فرد و ارزش ایده او همیشه به طور محکمی به هم مرتبط نیستند، سودمندی امنیت روانی می‌تواند برای تسهیل در اشتراک گذاری دانش بسیار زیاد باشد. همچنین تکرار ارتباطات بین همکاران می‌تواند باعث امنیت روانی گردد. به عبارت دیگر، هر چه ما با هم بیشتر صحبت کنیم، راحت‌تر با هم صحبت می‌کنیم.

### ۳- چرایی اهمیت امنیت روانی برای عملکرد

برای درک اینکه چرا امنیت روانی باعث ارتقای عملکرد می‌شود، باید گامی به عقب برداریم تا ماهیت بسیاری از کارها در سازمان‌های امروزی را بازنگری کنیم. با کاهش یافتن کارهای تکراری، قابل پیش‌بینی و بخش‌بندی شده، بسیاری از وظایفی که افراد انجام می‌دهند نیازمند قضاوت کردن، تطابق با عدم اطمینان، پیشنهاد نظریات جدید و هماهنگی و برقراری ارتباط با دیگران است. این به معنی آن است که صدا برای مأموریت [سازمان] حیاتی است. امنیت روانی به طور تنگاتنگی با آزاد گذاشتن افراد برای دستیابی به تعالی مرتبط است. بنابراین، برای هر چیزی به جز کارهای مستقل و تکراری‌تر، امنیت روانی به طور تنگاتنگی با آزادی افراد برای دستیابی به تعالی پیوند می‌یابد.

هنگامی که در اواسط دهه ۱۹۹۰ قصد مطالعه ۵۰ تیم - از جمله فروش، تولید، توسعه محصول جدید و تیم‌های مدیریتی - را در یک شرکت تولیدی داشتم، هدف من برقراری رابطه بین امنیت روانی و رفتار یادگیرنده بود. وقتی در این کار مشغول شدم، عملکرد را اندازه‌گیری کردم. و این کار را به دو روش انجام دادم:

اولین مورد خود گزارشی بود، به این معنی که اعضای تیم به طور محرمانه عملکرد تیم خود را در مقیاس یک تا هفت رتبه‌بندی کردند. روش دیگر تا حدی عینی بود. من از مدیرانی که کار تیم را ارزیابی می‌کردند، همراه با مشتریان (داخلی) که کار را دریافت می‌کردند، درخواست کردم تا عملکرد هر تیم را در مقیاسی

مشابه و همچنین کاملاً محرمانه رتبه‌بندی کنند. خوشبختانه، داده‌ها نشان داد که تیم‌های با امنیت روانی عملکرد بالاتری داشتند - نتیجه‌ای که برای هر دو نوع مقیاس‌های عملکرد یکسان بود. [۲۵]

محققین مارکوس بائر و مایکل فرس با بررسی نمونه‌ای از ۴۷ شرکت متوسط آلمانی در صنایع صنعتی و خدماتی، با نشان دادن اینکه امنیت روانشناختی عملکرد شرکت را افزایش می‌دهد، این سؤال را به سطح بعدی تجزیه و تحلیل بردند. عملکرد به دو روش اندازه‌گیری شد: تغییر طولی در بازه دارایی‌ها (محاسبه بازگشت اولیه در مقدار دارایی ثابت) و میزان اجرای موفقیت آمیز هدف شرکت. [۲۶] همه شرکت‌ها درگیر نوآوری‌های فرآیندی بودند. اما تلاش‌های نوآوری فرآیند تنها زمانی به عملکرد بالاتر منجر شد که سازمان امنیت روانی داشت. به طور خلاصه، نوآوری فرایند، می‌تواند یک روش خوب برای افزایش عملکرد شرکت باشد. اما یک محیط کار امن روانی به بازه سرمایه‌گذاری کمک می‌کند. محققین همچنین یک رابطه‌ای بین امنیت روانی و نوآوری نشان دادند. برای نمونه چای چینگ هانگ و پین جین جیانگ با جمع‌آوری داده‌های حاصل از نظرسنجی که از ۲۴۵ عضو از ۶۰ تیم تحقیق و توسعه (R&D) در چندین شرکت تکنولوژی تایوانی انجام گرفت، دریافتند که تیم‌های با امنیت روانی بهتر از دیگران عمل می‌کنند. [۲۷] محققین توضیح دادند که بدون امنیت روانی، اعضای تیم به خاطر ترس از طرد شدن یا خجالت زدگی تمایلی به ارائه نظرات یا دانش خود نداشتند. آنها بر اهمیت ویژه امنیت روانی برای تیم‌های تحقیق و توسعه تاکید داشتند، زیرا این تیم‌ها لزوماً باید قبل از رسیدن به موفقیت، ریسک کنند و با شکست مقابله کنند.

نهایتاً یک مطالعه چند ساله از تیم‌ها در گوگل، با عنوان پروژه ارسطو<sup>۳</sup> نشان داد که امنیت روانی عامل مهمی است که توضیح می‌دهد چرا برخی تیم‌ها بهتر از دیگران عمل می‌کنند. همان‌طور که [این موضوع] در یک مقاله‌ی مفصل بوسیله چارلز دو هیک در مجله نیویورک تایمز در سال ۲۰۱۶ توضیح داده شد و به طور گسترده‌ای در حوزه وبلاگ مورد بررسی قرار گرفت. [۲۸] محققین گوگل از گروه کارآزموده شرکت [به نام] "تحلیل‌گران مردم" ادبیات علمی در زمینه اثر بخشی تیم را مرور کردند. اولین مرحله از اقدامات‌شان بررسی ترکیب تیم‌ها بود - متغیری که در تحلیل تاریخی بر روی تیم‌ها مهم تلقی می‌شود، در درجه اول از این نظر که آیا مهارت‌های اعضای تیم سازگاری مناسبی با کاری که از آنها انتظار می‌رود دارد؟

با راهنمایی جولیا روزاوسکی محققین در تجزیه و تحلیل‌شان از یک مجموعه ۱۸۰ تیمی از سراسر شرکت، زمینه‌های آموزشی، سرگرمی، دوستان، خصیصه شخصیتی افراد و نظایر آن را مورد توجه قرار دادند. آنها هیچ چیزی نیافتند. هیچ ترکیبی از انواع شخصیت‌ها یا مهارت‌ها یا زمینه‌های آشکار شده در تشریح اینکه کدام تیم‌ها بهتر عمل می‌کردند و کدام یک عملکرد بدتری داشته‌اند، کمک نکردند. به نظر می‌رسید که

هیچ پاسخی برای این سوال وجود ندارد که چرا برخی تیم‌ها پیشرفت می‌کنند و برخی دیگر شکست می‌خورند. و سپس همان طور که دوهیچ نوشت، «هنگامی که روزاوسکی و همکارانش در گوگل با مفهوم امنیت روانی در مقالات علمی مواجه شدند، همانند این بود که انگار همه چیز یکباره سرجای خود قرار گرفت» [۲۹] آنچه آنها کشف کردند آن بود که با وجود هوش وسیع، کارکنان توانمند گوگل نیازمند یک محیط کاری از نظر روانی امن برای ایفای نقش خود در عرضه استعدادها بودند. بعلاوه این تیم ۴ عامل دیگری که به توضیح عملکرد تیم کمک می‌کرد را بدست آورد: اهداف روشن، همکاران مطمئن، معنی‌داری کار از نظر شخص و باور به اینکه کار اثرگذار است. همان طور که روزاوسکی مطرح کرد، به هر حال، بازگویی نقل قول شروع فصل «۱» است: "امنیت روانی به مراتب مهم‌ترین بود ... . امنیت روانی زیربنای چهار مورد دیگر بود." [۳۰]

#### ۴- کارکنان با امنیت روانی کارکنانی متعهد هستند.

در سال‌های اخیر دلبستگی مدیران اجرایی نسبت به اشتیاق به کار<sup>۴</sup> تمرکز بر رضایت کارکنان به عنوان معیار مهمی برای پیش‌بینی بازده، مورد توجه قرار گرفته است. امروزه بسیاری از مدیران می‌دانند که اشتیاق به کار کارکنان مهم اما کامل نیست. اشتیاق به کار، که به میزان خوشحالی یا رضایت کارکنان ارتباط دارد، تعهد احساسی نسبت به کار، یا انگیزش برای وادار کردن یک شخص به انجام کار خوب را در بر نمی‌گیرد. معیارهای تایید شده اشتیاق به کار کارکنان به طور گسترده‌ای در دسترس هستند و اکثر مدیران اشتیاق به کار را به عنوان یک عنصر اساسی در عملکرد قوی شرکت می‌شناسند. اشتیاق به کار، به عنوان میزان احساس علاقمندی شدید یک فرد به شغل و تعهد نسبت سازمان تعریف می‌شود، و به عنوان شاخصی از تمایل به انجام تلاش اختیاری در انجام کار خود تلقی می‌شود. معیارهای اندازه‌گیری تایید شده مشارکت کارکنان به طور گسترده‌ای در دسترس هستند و اکثر مدیران اجرایی نسبت به اشتیاق به کار به عنوان یک عنصر حیاتی در عملکرد قوی شرکت واقف هستند.

مطالعات اخیر در رابطه با اشتیاق به کار کارکنان دربرگیرنده توجه به امنیت روانی است. به عنوان نمونه، مطالعه‌ای در شرکت بیمه میدوسترن دریافت که امنیت روانی تعهد به کار کارکنان را پیش‌بینی می‌کند. [۳۰] به همین ترتیب، امنیت روانی با روابط حمایتی بوسیله همکاران تقویت شد. [۳۱] با داده‌کاوی<sup>۵</sup> از ۱۷۰ دانشمند پژوهشی که در ۶ مرکز تحقیقاتی ایرلندی، مشغول به کار بودند، نویسندگان نشان دادند که اعتماد به مدیریت عالی منجر به امنیت روانی می‌گردد، که به نوبه خود اشتیاق به کار را ارتقا می‌بخشد. [۳۲] در نهایت، مطالعه‌ای بر روی مهاجران ترکیه‌ای شاغل در آلمان نشان داد که امنیت روانی با تعهد کاری،

---

<sup>۴</sup>Engagement

<sup>۵</sup>Survey data

سلامت روانی و تمایل به ترک شغل مرتبط است. علاوه بر این، آنها دریافته‌اند که اثرات مثبت امنیت روانی برای مهاجران بیشتر از کارکنان آلمانی آن شرکت بود. [۳۳]

یکی از محل‌هایی که مشارکت کارگران واقعاً اهمیت دارد، ارائه مراقبت‌های بهداشتی است. کارکنان خط اول مواجه با استرس بالا و به طور احساسی درگیر کاری آینده از نتایج مرگ و زندگی هستند. غیر فعال بودن<sup>۵۶</sup> کارکنان باعث بروز خطرات امنیت روانی و ترک خدمت کارکنان می‌گردد. ترک خدمت به معنی استخدام بیشتر و هزینه‌های آموزشی بالاتر، بعلاوه درصد بالایی از کارکنان کم تجربه در بین شاغلین می‌باشد. بنابراین نگرانی متخصصین نسبت به ترک خدمت اعضا منجر به علاقمندی به بهبود محیط کار با تاکید بر مراقبت بهداشتی به عنوان یک استراتژی برای حفظ کارکنان می‌گردد. در یکی از مطالعات اخیر، بررسی کارکنان کلینیکی در یک بیمارستان بزرگ اصلی شهر مشخص کرد که امنیت روانی با تعهد نسبت به سازمان و سلامتی بیماران مرتبط است. نویسندگان خاطرنشان کردند که محیط کاری که در آن کارگران احساس امنیت می‌کنند تا در مورد مشکلات صحبت کنند، به ویژه در مراقبت‌های بهداشتی حائز اهمیت است که به کارکنان کمک نماید تا احساس کنند می‌توانند مراقبت بهداشتی امنی را ارائه نمایند و بر علاقه مندی به کار باقی بمانند.

### امنیت روانی به عنوان عنصر اضافی

پنجمین و آخرین گروه از مطالعات بر نقش امنیت روانی در تغییر قدرت روابط بین متغیرهای دیگر تاکید دارند. از نظر این مطالعات، امنیت روانی (با استفاده از زبان آماری) به عنوان میانجی عمل می‌کند که سایر روابط را ضعیف‌تر یا قوی‌تر می‌نماید. مشخص شده که امنیت روانی تیم‌ها را در جهت غلبه بر چالش‌های پراکندگی جغرافیایی، سوق دادن تعارض به سمت استفاده مطلوب و بهره بردن از تنوع کمک می‌نماید.

### غلبه بر پراکندگی جغرافیایی

به طور فزاینده‌ای برای تیم‌ها متداول است که با اعضای در نقاط مختلف جهان کار کنند و حتی به طور شخصی از نزدیک همدیگر را ملاقات نکرده باشند. این تیم‌های به اصطلاح مجازی مواجه با چالش‌های مربوط به ارتباطات از طریق رسانه‌های الکترونیکی، مدیریت تنوع فرهنگ‌های ملی، تطابق با تفاوت‌های منطقه‌ای و مقابله با تغییر عضویت در طول زمان هستند. نشان داده شده است که ایمنی روانی به چنین تیم‌هایی کمک می‌کند تا این چالش‌ها را مدیریت کنند. به عنوان نمونه، پورفسور کریستینا گیبسون از

---

<sup>۵۶</sup>Disengaged employees

دانشگاه استرالیای غربی و پورفسور جنیفر گیسیس از دانشگاه روتگرز در یک مطالعه جاه طلبانه بر روی ۱۴ تیم نوآوری با اعضای پراکنده در ۱۸ کشور دنیا نشان دادند که امنیت روانی به این تیم ها کمک کرد تا چالش های پراکندگی را مدیریت کنند. [۳۵] به کمک امنیت روانشناختی، اعضای تیم از اینکه دیگران در مورد آنها چگونه فکری می کنند کمتر احساس نگرانی می کردند و بهتر می توانستند ارتباط بازتری برقرار سازند.

### استفاده مناسب از تعارض

تعارض یکی دیگر از چالش هایی است که بسیاری از تیم ها با آن مواجه هستند - چه آنها به صورت چهره به چهره با هم کار کنند و یا در اطراف جهان پراکنده باشند. در تئوری، تعارض تصمیم گیری بهتر را ارتقا می بخشد و نوآوری را پرورش می دهد، زیرا نظریات متنوع و چشم اندازها را مورد توجه قرار می دهد. با این حال در عمل افراد همواره در هدایت تعارض و استفاده مناسب از آن به خوبی عمل نمی کنند. [۳۶] به راحتی می توان عصبانی شد یا لجاجت ورزید، و عملاً فرصت بهبود کار را با حساس شدن بر روی تفاوت ها از دست داد. برخی از تحقیقات اخیر نشان داده است که امنیت روانی می تواند بین استفاده مناسب از تعارض و ایجاد اختلال در عملکرد تیم تفاوت ایجاد کند. برای نمونه برت برادلی و همکارانش در مطالعه ای از ۱۱۷ تیم پروژه دانشجویی نشان دادند که امنیت روانی رابطه بین تعارض و عملکرد را تعدیل می سازد، به طوریکه وقتی تیم ها امنیت روانی بالایی داشتند تعارض منجر به عملکرد تیمی بالا می گردید و عملکرد تیمی پایین نتیجه عکس آن بود. [۳۷] آنها این نتایج را به توانایی بیان ایده های مرتبط و بحث انتقادی بدون نگرانی یا تعارض شخصی بیش از حد بین اعضای تیم نسبت دادند. همان طور که خواهید دید، مطالعاتی که به بررسی امنیت روان شناختی پرداخته اند در بسیاری از محیط های کاری از جمله: کارخانجات، بیمارستان ها و کلاس های درس انجام گرفته است. با این حال، هنوز مواردی وجود دارد که به موجب آن مدیران اجرایی که با تصمیمات استراتژیک مواجه اند، می توانند از توجه به ایجاد جوی از حس کنجکاوی و صراحت - به بیان دیگر امنیت روانی - سود ببرند. هنگامی که من با دینا اسمیت دانشمند اجرایی به مطالعه تیم های مدیریت عالی پرداختیم، به تجزیه و تحلیل ریز صورت جلسات آنها پرداختیم تا نشان دهیم چگونه می توان یک فضای امن از نظر روان شناختی برای مباحثه صریح در مورد عدم توافق استراتژیک ایجاد کرد، حتی برای تیم هایی در سطح بالا که با چالش های استراتژیک مواجه بودند، و چگونه این امر می تواند تصمیم گیری سازنده را امکان پذیر سازد.

### بدست آوردن ارزش از طریق تنوع

تیم‌ها اغلب به هم می‌پیوندند تا از تجربیات متنوع بهره‌مند شوند. اما اغلب مواقع، چالش یکپارچه‌سازی آگاهی، چشم‌انداز و مهارت‌های متنوع دست کم گرفته می‌شود و هم افزایی مورد انتظار هرگز تحقق نمی‌یابد. یکی از مطالعات اخیر نشان داد که امنیت روانی می‌تواند باعث موفقیت یا شکست عملکرد در تیم‌های متنوع گردد. محققین با بررسی دانشجویان کارشناسی ارشد مشارکت کننده در ۱۹۵ تیم از یک دانشگاه فرانسوی دریافتند که تیم‌های با تخصص متنوع در هنگامی که امنیت روانی بالایی داشتند به نسبت کسانی که امنیت روانی کمتری داشتند، عملکرد بهتری داشتند. [۳۹]

سرانجام، تعدادی از مطالعات اثرات تنوع جمعیتی را بر عملکرد تیم مورد بررسی قرار داده‌اند. برخی نشان داده‌اند که تنوع به عملکرد کمک می‌کند، در حالی که دیگران رابطه‌ای منفی بین تنوع و عملکرد بدست آوردند. هنگامی که مطالعات مختلف نتایج متناقضی مثل این مورد را نشان می‌دهد، معمولاً نشان از فقدان یک تعدیل کننده دارد. در این قضیه، امنیت روانی می‌تواند به منزله آن عنصر سازنده باشد - عاملی که می‌تواند توانایی تنوع تیم‌ها را برای استفاده مناسب از دیدگاه‌های مختلف ایجاد کند یا آن را از بین ببرد. بعلاوه در مطالعه‌ای در یک شرکت تولیدی متوسط در میدوسترن نشان داد جو مثبت در [استقبال از] تنوع همراه با امنیت روانی منجر به تلاش اختیاری بیشتری می‌گردد. این روابط برای اقلیت‌ها قوی‌تر از سفیدپوستان بود، و نشان می‌دهد که امنیت روانی ممکن است نقش مهمی را برای اقلیت‌ها در ایجاد تعامل و احساس ارزشمند بودن در کار ایفا کند.

### بردن تحقیقات در عمل

تحقیقات خلاصه شده در اینجا، که به طور پیوسته با مشاهدات منسجم در سراسر محیط‌های صنعتی متنوع در حال رشد است، اطمینان بیشتری ایجاد می‌کند که امنیت روانی واقعاً مزایایی را برای سازمان‌ها و کشورهای سراسر جهان دارد. امنیت روانی دیگر محدود به علایق دانشگاهی نیست، بلکه تقریباً در همه صنایع توجهات شاغلین را به خود جلب کرده است - بویژه پس از پروژه ارسطویی گوگل، با ویژگی‌های آن در [مجله] نیویورک تایمز و فرید زکریا GPS در [شبکه تلویزیونی] CNN. [۴۱] مشاهده می‌شود که متخصصین بیشتری - اعم از مشاوران، مدیران، فیزیکدانان، پرستاران و مهندسين - در مورد امنیت روانی صحبت می‌کنند. با این حال، تعداد کمی ممکن است از وزن کامل شواهد پشتیبان حاکی از اهمیت آن آگاه باشند. و هنوز تعداد کمتری ممکن است در مورد چیزهایی که شرکت‌هایشان به خاطر عدم امنیت روانی از دست می‌دهند، فکر کنند. یکی از مهم‌ترین نکاتی که باید در هر جایی که کار می‌کنید در نظر داشته باشید، این است که ناتوانی یک کارمند در صحبت کردن در یک لحظه حیاتی قابل مشاهده نیست. این یک واقعیت است چه آن مستخدم در خط مقدم خدمت رسانی به مشتری باشد و یا در اتاق هیات مدیره در کنار شما نشسته باشد. و از آنجایی که عرضه نکردن ایده عملی نامرئی است، متعهد شدن در تصحیح جریان زمان

واقعی دشوار است. این بدان معناست که محیط های کار از نظر روانی امن دارای مزیتی قدرتمند در صنایع رقابتی هستند. چهار فصل پیش رو در بخش دوم به وضوح نتایج ترس در محل کار (فصل ۳ و ۴) و مزایای امنیت روانی (فصل ۵ و ۶) را هم از منظر عملکرد سازمانی و هم امنیت انسانی به تصویر می کشد. ما بیش از ۲۰ سازمان را بررسی خواهیم کرد - قدیم و جدید، بزرگ و کوچک، بخش خصوصی و عمومی، محلی و جهانی. با بررسی رخدادهایی که در شرکت هایی مانند فولکس واگن و ولزفارگو اتفاق افتاد، امیدوارم یک درک عمیقی از آنچه در محل های کاری مبتنی بر ترس از دست می رود، به دست دهم، افسوس که، با وجود دو دهه پس از این که تحقیقات شواهدی از هزینه های آشکار نا امنی روانی را نشان داده است، هنوز در اغلب اوقات پیش فرض سازمان های سراسر جهان است. همچنین با نگاهی به درون مجموعه ای از سازمان های بدون ترس، مثل استودیوهای انیمیشن پیکسار و مراکز کلیه داویتا، امیدوارم بتوانم همه مواردی که بدست آمده را منتقل سازم.

## نکات آموزنده فصل ۲

- امنیت روانی نوعی اقدام تزئینی نیست، بلکه برای ایجاد عملکرد بالا در یک جهان بی ثبات، بدون اطمینان، پیچیده و مبهم (VUCA) ضروری است.
- امنیت روانی اغلب اوقات در سازمان های امروزی غایب است.
- با بیست سال تحقیق بر روی امنیت روانی مزایای مثبتی در زمینه ی یادگیری، اشتیاق به کار و عملکرد در طیف وسیعی از سازمان ها بدست آمد.

## یادداشت های پایانی

1. Mark Costa, CEO of Eastman Chemical, HBS class comments, April 18, 2018.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. داده های این نمودار از جستجوی Factiva که در ۲۵ مه ۲۰۱۸ انجام شده ، بدست آمده است. Factiva به ثبت رسیده (Inc) یک ابزار اطلاعات تجاری و تحقیقاتی است، و متعلق به شرکت داو جونز است. Factiva دسترسی به بیش از ۳۰۰۰۰ منبع مانند روزنامه ها، نشریات، مجلات و موارد دیگر را از تقریباً همه کشورهای جهان فراهم می کند. بنابراین، جستجو کاملاً جامع بود.

5. Corcoran, S. "A good boss makes for a happy team." *The Sunday Times*. September 24, 2017. <https://www.thetimes.co.uk/article/a-goodboss-makes-for-a-happy-team-r30ndjfv> Accessed June 13, 2018.
6. Blumental, D. & Ganguli, I. "Patient Safety: Conversation to Curriculum." *The New York Times*. January 26, 2010. <https://www.nytimes.com/2010/01/26/health/26error.html> Accessed June 13, 2018.
7. "Six and Out? What Australia's cricket scandal tells us about the six golden rules of integrity." *The Mandarin*, March 28, 2018. <https://www.themandarin.com.au/90552-australian-cricket-scandal-six-golden-rules-integrity/> Accessed June 13, 2018.
8. Vander Ark, T. "Promoting Psychological Safety in Classrooms for Student Success." *GettingSmart.com*, December 29, 2016. <http://www.gettingsmart.com/2016/12/promoting-psychological-safety-in-classrooms/> Accessed June 13, 2018.
9. Wallace, K. "After #MeToo, more women feeling empowered." *CNN Wire*, December 27, 2017. <https://www.cnn.com/2017/12/27/health/sexual-harassment-women-empowerment/index.html> Accessed June 13, 2018.
10. Landon, L.B., Slack, K.J., & Barrett, J.D. "Teamwork and Collaboration in Long-Duration Space Missions: Going to Extremes." *American Psychologist* 73.4 (2018): 563–575.
11. Edmondson, A.C. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." *Administrative Science Quarterly* 44.2 (1999): 350–83.
12. This citation data was obtained from Google Scholar, accessed May 25, 2018.
13. Frese, M. & Keith, N. "Action Errors, Error Management, and Learning in Organizations." *Annual Review of Psychology* 66.1 (2015): 661–87.
14. Baer, M. & Frese, M. "Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance." *Journal of Organizational Behavior* 24.1 (2003): 45–68.
15. Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P.F. "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why." *Journal of Management Studies* 40.6 (2003): 1453–76.
16. Brinsfield, C.T. "Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures." *Journal of Organizational Behavior* 34.5 (2013): 671–97.



17. Detert, J.R. & Edmondson, A.C. "Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules for Self-Censorship at Work." *The Academy of Management Journal* 54.3 (2011): 461–88.
18. Leroy, H., Dierynck, B., Anseel, F., Simons, T., Halbesleben, J.R.B., McCaughey, D., Savage, G.T., & Sels, L. "Behavioral Integrity for Safety, Priority of Safety, Psychological Safety, and Patient Safety: A Team-Level Study." *Journal of Applied Psychology* 97.6 (2012): 1273–81.
19. Edmondson, A.C. "Learning from Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction Of Human Error." *The Journal of Applied Behavioral Science* 32.1(1996): 5–28.
20. Tucker, A.L., Nembhard, I.M., & Edmondson, A.C. "Implementing New Practices: An Empirical Study of Organizational Learning in Hospital Intensive Care Units." *Management Science* 53.6 (2007): 894–907.
21. Tucker, A.L. & Edmondson, A.C. "Why hospitals don't learn from failures: Organizational and psychological dynamics that inhibit system change." *California Management Review* 45.2 (2003): 55–72.
22. Halbesleben, J.R.B. & Rathert, C. "The Role of Continuous Quality Improvement and Psychological Safety in Predicting Work-Arounds." *Health Care Management Review* 33.2 (2008): 134–144.
23. Arumugam, V., Antony, J., & Kumar, M. "Linking Learning and Knowledge Creation to Project Success in Six Sigma Projects: An Empirical Investigation." *International Journal of Production Economics* 141.1 (2013): 388–402.
24. Siemsen, E., Roth, A.V., Balasubramanian, S., & Anand, G. "The Influence of Psychological Safety and Confidence in Knowledge on Employee Knowledge Sharing." *Manufacturing & Service Operations Management* 11.3 (2009): 429–47.
25. Edmondson, A.C. (1999), op cit.
26. Baer, M. & Frese, M. (2003), op cit.
27. Huang, C., & Jiang, P. "Exploring the Psychological Safety of R&D Teams: An Empirical Analysis in Taiwan." *Journal of Management & Organization* 18.2 (2012): 175–92.
28. Duhigg, C. "What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team." *The New York Times Magazine*, February 25, 2016. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html> Accessed June 13, 2018.

29. Ibid.
30. Rozovsky, J. "The five keys to a successful Google team." re: Work Blog. November 17, 2015. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keysto-a-successful-google-team/> Accessed June 13, 2018.
31. May, D.R., Gilson, G.L., & Harter, L.M. "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77.1 (2004): 11–37.
32. Chughtai, A.A. & Buckley, F. "Exploring the impact of trust on research scientists' work engagement." *Personnel Review* 42.4 (2013): 396–421.
33. Ulusoy, N., Mölders, C., Fischer, S., Bayur, H., Deveci, S., Demiral, Y., & Rössler, W. "A Matter of Psychological Safety: Commitment and Mental Health in Turkish Immigrant Employees in Germany." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 47.4 (2016): 626–645.
34. Rathert, C., Ishqaidef, G., May, D.R. "Improving Work Environments in Health Care: Test of a Theoretical Framework." *Health Care Management Review* 34.4 (2009): 334–343.
35. Gibson, C.B. & Gibbs, J.L. "Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation." *Administrative Science Quarterly* 51.3 (2006): 451–95.
36. Edmondson, A.C. & Smith, D.M. "Too Hot to Handle? How to Manage Relationship Conflict." *California Management Review* 49.1 (2006): 6–31.
37. Bradley, B.H., Postlethwaite, B.E., Hamdani, M.R., & Brown, K.G. "Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate." *Journal of Applied Psychology* 97.1 (2012): 151–58.
38. Edmondson, A.C. & Smith, D.M. (2006), op cit.
39. Martins, L.L., Schilpzand, M.C., Kirkman, B.L., Ivanaj, S., & Ivanaj, V. "A Contingency View of the Effects of Cognitive Diversity on Team Performance: The Moderating Roles of Team Psychological Safety and Relationship Conflict." *Small Group Research* 44.2 (2013): 96–126.
40. Singh, B., Winkel, D.E., & Selvarajan, T.T. "Managing Diversity at Work: Does Psychological Safety Hold the Key to Racial Differences in Employee Performance?" *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 86.2 (2013): 242–63.

41. "How to Build the Perfect Team." Fareed Zakaria GPS.CNN, April 17, 2016.  
[https://archive.org/details/CNNW\\_20160417\\_170000\\_Fareed\\_Zakaria\\_GPS](https://archive.org/details/CNNW_20160417_170000_Fareed_Zakaria_GPS)  
Accessed June 1, 2018.



**بخش ۲:**

**امنیت روانی در کار**

### فصل ۳: اشتباهات قابل اجتناب

من از بودن در شرکت احساس بیهودگی می‌کنم

الیور اشمیت، مهندس فولکس واگن [۱]

تا وقتی که از طرز فکر رئیس‌م باخبرم، نمی‌خواهم به شما چیزی بگویم.

مقام تنظیم‌گر، بانک فدرال رزرو نیویورک [۲]

در ماه می ۲۰۱۵، گروه فولکس واگن<sup>۷</sup> همه‌ی دلایل را برای احساس برتری داشت. [۳] این شرکت در سال گذشته بیش از ۱۰ میلیون خودرو فروخته بود، بنابراین ادعای عنوان بزرگترین سازنده اتومبیل جهان را داشت. به عنوان یکی از کارفرماها در آلمان، شرکت از طریق کمک به بازسازی کشور در بحران مالی سال ۲۰۰۸ کسب اعتبار کرده بود. از قضا، [مدل] Jetta TDI دیزل پاک، در سال ۲۰۰۸ برنده ماشین سبز در نمایشگاه اتومبیل لوس‌آنجلس شد. شرکتی با تاریخ ۷۸ ساله در آلمان و با نماد سوسک در دهه‌ی ۱۹۶۰ به شهرت رسید، و ستاره فولکس واگن با این شهرت بی‌و عیب و نقص در مهارت مهندسی چنان پرفروغ ظاهر شد، که به کوری افتد.

به قول معروف، افتخار قبل از افول می‌آید. تقریباً ماه بعد فولکس واگن (vw) بزرگترین شرکت اتومبیل سازی جهان با رسوایی غیر قابل تصویری مواجه شد. موتور دیزلی پاک که فروش آمریکایی چشمگیرش را تثبیت کرده بود، مشخص شد که از اساس یک فریب بوده است. مقامات آلمانی به دفتر مرکزی شرکت واقع در ولسفبورگ یورش بردند و به جستجوی مدارک مجرمانه پرداختند. تحقیقات جنایی توسط ایالات متحده و اتحادیه اروپا برای بررسی اینکه چه کسی، چه چیزی، از کی و چه موقع می‌دانسته است، گشوده شد. شرکت فروش را متوقف کرد، اولین ضرر سه ماهه در ۱۵ سال اخیر را گزارش داد و شاهد از دست رفتن یک سوم از ارزش بازار خود شد. مارتین وینترکورن مدیر اجرایی شرکت در سپتامبر ۲۰۱۵ استعفا کرد، مسئولیت کامل را پذیرفت در عین حال "خطاکاری" را انکار کرد و حداقل ۹ نفر از مدیران ارشد از کار تعلیق یا به مرخصی فرستاده شدند. [۴]

در سال‌های بعد، دادستان‌ها در ایالت متحده و آلمان به شناسایی بیش از ۴۰ نفر پرداختند که حداقل در ۴ شهر پراکنده و برای سه برند فولکس واگن کار می‌کردند و دست‌اندرکار یک طرح پیچیده برای فریب

---

<sup>۷</sup>Volkswagen (vw)

ناظران دولتی بودند. [۵] این رسوایی که «دیزل گیت» نامیده شد، به فریبکاری شرکت فولکس واگن در پیروی نکردن از قواعد الزام آور وضع شده توسط آژانس حفظ محیط زیست آمریکا برای فروش اتومبیل در ایالات متحده برمی گردد.

### استانداردهای سختگیرانه

چگونه این اتفاق رخ داد؟ هنگامی که وینترکورن در سال ۲۰۰۷ سکان شرکت را در دست گرفت، او هدفی را تعیین کرد که هم دقیق و هم بلندپروازانه بود: "برای سه برابر شدن فروش آمریکایی شرکت طی ۱۰ سال، در نتیجه رقبای تویوتا و جنرال موتورز را پشت سر گذاشته و تبدیل به بزرگترین سازنده اتومبیل جهان می شویم." خودروهای به اصطلاح پاک دیزلی این شرکت که به دلیل عملکرد بالا و مصرف سوخت عالی تبلیغ می شدند، برای این استراتژی ضروری بودند. تنها یک مشکل وجود داشت: موتور دیزل، به نسبت موتورهای گازوئیلی اکسید نیتروژن بیشتری (NOX) تولید می کرد و نمی توانست مورد قبول قوانین زیست محیطی ایالات متحده واقع گردد. ولفنگ هرترز در سال ۲۰۰۷ در مقابل چالش تولید دیزل پاک برای بازار آمریکا پذیرفت که هیات تدبیر هوای کالیفرنیا<sup>۸</sup> واقع بین نیست. ما می توانیم کارهای قابل توجهی انجام دهیم و باید کارهای زیادی انجام دهیم. اما غیر ممکن است که نتوانیم کاری کنیم." [۶] هرترز و همکاران مهندسخ سپس دست به کار شدند. آنها در حدود میلیون ها خط کد نرم افزاری به منظور نائل آمدن به وسیله نقلیه "دیزل پاک" نوشتند و دستورالمل هایی را وضع کردند که اتومبیل ها را قادر به گذراندن آزمایشات آلاینده شدید ایالات متحده می کرد. از نظر مفهومی، این ترنند به اندازه کافی ساده بود. مهندسان نرم افزاری را طراحی و پیاده سازی کردند که می توانست تشخیص دهد که چه زمانی یک وسیله نقلیه تحت آزمایش استاندارد آلاینده در آزمایشگاه قرار می گیرد، در این حالت تنها دو چرخ می چرخید، که برخلاف چهار چرخ بود که هنگام حرکت وسیله نقلیه در جاده می چرخید. هنگام آزمایش در آزمایشگاه، موتور دیزل با سطوح قابل قبول اکسید نیتروژن مطابقت داشت. به هر حال این تبعیت صرفه سوخت و عملکرد را زیر پا گذاشت، و باعث شد خودروها برای مصرف کنندگان غیر قابل قبول گردند. به همین خاطر نرم افزار تجهیزات کنترل اگزوز را هدایت می کرد تا هنگامی که وسیله نقلیه از روی صفحه آزمایش کنترل کننده خارج می شد، کار را متوقف کند. در جاده، موتورهایی که دیزل پاک خوانده می شدند ۴۰ برابر از سطح تعیین شده از سوی مقررات، نیتروژن در هوا منتشر می کردند. [۷]

تقریباً تا ۱۰ سال به نظر می رسید همه چیز خوب پیش می رود. نقشه شکست خورده که بعداً آن را خطاب کردند، فولکس واگن را قادر به دستیابی به اهداف فروش بلندپروازانه چهار سال زودتر از تاریخ هدف گذاری می ساخت. [۸] در سال ۲۰۱۳، یک گروه غیرانتفاعی بین المللی، با همکاری مهندسان مرکز سوخت ها،

<sup>۸</sup>California Air Resources Board (CARB)

موتورها و آلاینده‌های جایگزین دانشگاه ویرجینیای غربی، و با مشارکت نهادهای نظارتی محیط‌زیست کالیفرنیا، به نحوی عملکرد موتورهای دیزلی علاقه‌مند شدند. آنها تصمیم گرفتند به مقایسه آلاینده‌های آزمایشگاهی و جاده‌ای و عملکرد مسافت پیموده شده در چندین نوع از وسایل نقلیه دیزلی از جمله فولکس واگن بپردازند. به زودی نقشه شکست خورده نمایان شد. دو سال بعد نهادهای زیست محیطی ایالات متحده نتیجه تحقیقات خود را ارائه دادند. فولکس واگن انکار کرد، سرپوش گذاشت و نهایتاً قبول کرد. وینترکورن سپس استعفا کرد و گفت: "من از هیچ‌گونه خطاکاری در بخش کاری‌ام آگاهی نداشتم". [۹] در بین برندهای فولکس واگن مشخص شد که بر روی حدود ۱۱ میلیون خودروی دیزلی در سراسر جهان دستگاه تقلبی نصب شده است.

چگونه می‌شد از این شکست جلوگیری کرد؟ این طبیعی خواهد بود که بخواهیم انگشت [اتهام] را به سمت یک نفر یا گروه کوچکی نشانه رویم و آنها را مسئول حداقل ۵۹ مرگ غیر ضروری و ۳۰ مورد برونشیت مزمن که محققین حدس زدند در نتیجه آلاینده‌های گمراه کننده فولکس واگن بوده است، بشناسیم. مارتین وینترکورن دقیقاً کاندیدای خوبی برای گیر افتادن به عنوان آدم شرور است. او به شخصیتی متکبر، مقرراتی و کمال‌گرا با نوعی توجه وسواس گونه به جزئیات مشهور بود. همان‌طور که یک مدیر اجرایی در فولکس واگن به گزارش‌گران گفت: "همیشه یک فاصله، یک ترس و یک احترام وجود داشت... اگر او [وینترکورن] برای بازدید می‌آمد و یا مجبور بودی به ملاقاتش بروی، ضربانت بالا می‌رفت. اگر خبر بدی ارائه می‌کردی، آن لحظاتی بود که تبدیل به ناخوشایندی کامل، زنده‌گی و تحقیق‌آمیزی می‌شد". سایر مدیران نمونه‌هایی را ذکر کردند که وینترکورن به خاطر اندازه رنگی که کمتر از یک میلی‌متر از حد مجاز فراتر رفته بود یا به خاطر پدید نیاموردن یک رنگ قرمز خاص که در مدل‌های رقابتی فروش بهتری داشت، مهندسان را مورد سرزنش قرار می‌داد. [۱۰]

یک تصویر ویدیویی که در سال ۲۰۱۱ در نمایشگاه خودروی فرانکفورت نشان داده شد و به طور گسترده ای در یوتیوب مورد بازدید قرار گرفت، خشم وینترکورن از نوآوری را نشان می‌داد که هیوندائی، یک برند خودرویی به اصطلاح پایین تر، موفق شده بود فرمانی را طراحی کند که هنگام چرخاندن از روی صندلی راننده بی صدا بود - کار بزرگی که فولکس واگن تبحری در آن نداشت. [۱۱] وینترکورن فریاد زد "بیشوف!"، انگار می‌خواهد تقصیر را به گردن رئیس طراحی خود، کلاوس بیشوف بیندازد، و از اینکه یک شرکت رقیب توانسته است از شر «صدای تق تق» خلاص شود، ابراز نارضایتی می‌کند.

با این حال، دلایلی وجود دارد که این توضیح ساده‌ی وسوسه‌انگیز را با شرور منحصر به فردش زیر سوال ببریم. اول، بسیاری از رهبران سازمانی واقعاً باور دارند که "بی‌خبری" به معنی آن است که امور به درستی پیش می‌رود. آنها فرض می‌نمایند در صورتیکه کارکنان در اجرای برخی از دستورات یا چیزهای دیگر با



مشکل مواجه شوند، اظهار نظر یا مخالفت خواهند کرد. مدیران مسلم می دانند که [کارکنان فکر می کنند] صداهای شان مورد استقبال [مدیر] قرار می گیرد و درک نمی کنند که ممکن است آنها احساس کنند که نمی توانند اخبار بد را به سمت سلسله مراتب بالا برسانند. بی گمان این نوع از بی بصیرتی، سازندهی رهبری موثر نخواهد بود، اما نمی توان آن را شرورانه خواند. دوم و بسیار مهم برای این مورد، رهبری وینترکورن در خلأ متولد نشده است. او دست پرورده فردیناند پیچ بسیار قدرتمند، رئیس پیشین فولکس واگن، مدیر اجرایی و سهامدار عمده بود. پیچ یک مهندس خودروی باهوش و رویاگرا، معتقد بود که ترساندن زیر دستان راهی برای دستیابی به طرح های سودآور خواهد بود. باب لایتز مدیر اجرایی شرکت کرایسلر به بازگویی زمانی پرداخت که در دهه ۱۹۹۰ و در یک مهمانی صنعتی با پیچ به گفتگو نشست. هنگامی که لایتز از طراحی ظاهری مدل جدید فولکس واگن گلف ابراز تحسین کرد و آرزوی موفقیت مشابهی در کرایسلر کرد، پیچ توضیحی ارائه داد که ممکن است به عنوان نمونهی بارزی از نحوهی ایجاد محیط روانی نا امن و در عین حال بدنبال کسب انگیزه تلقی گردد:

روش کار را به شما می گویم. من کلیه مهندسان، افراد رنگ کار، ساخت و مدیران اجرایی را در اتاق کنفرانس فراخواندم و به آنها گفتم: "من از این تناسب بدنه مزخرف خسته شده ام. شما شش هفته فرصت دارید تا به یک تناسب بدنه در کلاس جهانی دست یابید. مخاطبانم همه شما هستید. اگر ما نتوانیم ظرف شش هفته بدنه خوش ترکیبی داشته باشیم، همه ی شما را تعویض خواهیم کرد. از وقتی که امروز گذاشتید متشکرم." [۱۲]

لایتز کمی پس از سقوط فولکس واگن در نوشته ای حدس می زد که پیچ " قریب به یقین ریشه اصلی رسوایی آلایندهی فولکس واگن است. زیرا ایشان حکومتی ناشی از ترس و فرهنگی که در آن عملکرد براساس ترس و تهدید به جلو می رود، را برپا کرده بود." [۱۳] گرچه ممکن است این مورد افراطی باشد، اما واقعیت آن است که بسیاری از مدیران به استفاده از قدرت برای وادار کردن افراد در دستیابی به اهداف تعیین شده - با ارائه معیارها و جدول زمانی مشخص - همدل هستند. این باور که [معتقد است] این امکان وجود ندارد که افراد بدون درکی واضح از پیامد منفی شکست در انجام کار، به اندازه کافی به خود فشار بیاورند، بسیار رایج است و حتی توسط بسیاری از افراد در نقش های مدیریتی بدیهی تلقی می شود، همراه با همین تعداد از ناظران عادی که به انگیزه های انسانی در کار فکر می کنند. آنچه بسیاری از افراد از آن واقف نیستند این است که انگیزش از طریق ترس واقعاً مؤثر است - مؤثر در ایجاد خیال باطلی که اهداف قابل دستیابی هستند. [این روش] در حصول اطمینان از اینکه افراد خلاقیت، فرآیند خوب و اشتیاق لازم را برای دستیابی به اهداف چالش برانگیز را در محیط های کاری به شدت دانشی به ارمغان آورند، مؤثر نیست.

اما همانطور که لایتز اشاره کرد، حتی پیچ هم "علت اصلی" دیزل گیت نبود. درست همانطور که باورهای مدیر عامل مارتین وینترکورن در مورد بهترین روش ایجاد انگیزه در مردم را از مربی خود، فردیناند پیچ، آموخته بود، باورهای مدیریتی پیچ نیز از مربی‌اش - پدر بزرگش، فردیناند پورشه، که مهندس برجسته بیتل بود - فرا گرفته شده بود. باز هم ریشه اصلی آقای پورشه نبود. پورشه، به نوبه خود، در تلاش هایش از هنری فورد بسیار الهام گرفت و در اواسط دهه ۱۹۳۰ به دیترویت سفر کرد تا مجموعه کارخانه فورد ریور راجر را مطالعه کند، و در نهایت از آنچه آموخته بود برای ساخت اولین خط مونتاژ خودرو در آلمان استفاده کرد. [۱۴] در آن هنگام که ترس و تهدید، مسلماً یک تکنیک مدیریتی اثبات شده برای ترغیب سرعت و دقت در بین کارکنان بود، این [وضعیت] همچنان عصر طلایی برای صنایع تولیدی بود. وقتی که خواست آمرانه در ترکیب با بهبودهای فرایندی، می‌توانست زمان تولید خط مونتاژ اتومبیل را از ۱۲ ساعت به ۳ ساعت کاهش دهد، همان گونه که کارخانه فورد انجام داد، سودهای شرکت واقعی شد.

ریشه اصلی رسوایی دیزل گیت فولکس واگن در سال ۲۰۱۵ نمی‌تواند در شخصیت یا رهبری یک شخص خاص یا گروه کوچکی قرار داشته باشد. شاید بتوان گفت که این شکست ناشی از پایبندی به یک باور منسوخ در مورد انگیزه کارکنان است. صحنه‌ای از فیلم کلاسیک چارلی چاپلین، «عصر مدرن»، شبیه‌سازی چنین انگیزه‌های قدیمی ترسناکی است. چاپلین نقش یک کارگر خط مونتاژ را بازی می‌کند که نمی‌تواند به سرعت ابزارک‌ها را در حالی که روی تسمه متحرک ظاهر می‌شوند، سفت کند، اما توسط یک همکار لگد می‌شود، یک مدیر او را تنبیه می‌کند و به او ضربه می‌زند و یک مدیر اجرایی دیگر دستور افزایش سرعت را می‌دهد. [۱۵] امروز چون وظایف ساده به طور فزاینده‌ای خودکار شده اند و کارکنان دانشی ابزارک‌ها را سفت نمی‌کنند، بلکه بیشتر به همکاری، ترکیب، تصمیم‌گیری و یادگیری مداوم می‌پردازند، چنین شیوه‌هایی به طور خاص مضحک به نظر می‌آیند.

جالب اینکه بیشوف، طراحی که به وسیله وینترکورن به خاطر تق تق کردن میل فرمان مورد سرزنش قرار گرفت، از این سبک مدیریت دفاع می‌کرد، به یک گزارش‌گر گفت: "البته [وینترکورن] هنگامی که چیزی عیب پیدا می‌کرد حسابی عصبانی می‌شد." و این رفتار را با بیان اینکه رئیسش همچنین می‌تواند "انسانی بی‌نهایت دلسوز برای سرنوشت افراد" باشد، توجیه کرد. [۱۶] آنچه در اینجا مطرح است این نیست که آیا مدیر عامل [رفتار] انسانی دارد یا خیر. مهربانی و دلسوزی وینترکورن در هنگامی که در مقایسه با سایر هموعان اندازه گیری شود، احتمالاً در وضعیت طبیعی قرار می‌گیرد. آنچه در معرض خطر است آن باوری بود که بهترین روش برانگیختن کارکنان - و ارتباط این باور ها برای کار امروزی - است. براساس آنچه که ما اکنون در مورد رابطه‌ی بین امنیت روانی و یادگیری می‌دانیم، رهبری که مدیران و مهندسان را تهدید

می‌کند که اگر ظرف مدت شش هفته نتوانند به تناسب بدنه در کلاس جهانی دست یابند، آنها را اخراج می‌کند، به نظر می‌رسد بهترین بازیگر یک فیلم صامت است.

مانند دود زیان بخشی که موتورهای دیزلی فولکس واگن منتشر می‌کرد، امنیت روانی پایین بر هر شخصی که در آن [فضا] تنفس کند، تاثیرگذار است. همان طور که فردیناند دودنهوفر یک متخصص اتومبیل از دانشگاه دویسبورک-ایزن بیان می‌کند "یک فشار خاص در فولکس واگن بود" [۱۷]. تحرک‌های [مربوط به نحوه‌ی] اداره شرکت در آن فشارهای خاص سهیم بودند.

به عقیده دودنهوفر، برخلاف سایر کارخانه‌های اتومبیل آلمان، در جایی که هیات مدیره نهایتاً مدیر عامل را کنترل می‌کنند، در فولکس واگن هیات مدیره "چنین قدرتی" نداشت. [۱۸] این موضوع ممکن است به این دلیل باشد که بستگان خانواده بنیانگذار پورشه یک چهارم از بیست صندلی هیئت مدیره را در اختیار داشتند، دو کرسی در اختیار سیاستمداران منطقه‌ای بود که مشتاق انجام هر کاری برای حفظ مشاغل منطقه بودند و دو کرسی نیز در اختیار نمایندگان از بنیاد دارایی پادشاهی قطر بود.

براساس این فرهنگ مودیانه مبتنی بر ترس، جای تعجب نیست که هنگامی که با یک محدودیت تکنیکی از قرار معلوم حل ناشدنی مواجه شوند - برای تولید یک موتور دیزلی که بتواند آزمایش زیست محیطی ایالات متحده را بگذراند - و برای اینکه به راه حلی که بتواند به اهداف تعیین شده با وجود فشار شرکت دست یابد، مهندسان و مقامات ناظر در فولکس واگن [انگیزه] تصمیم بگیرند راه حلی پیدا کنند. هر چقدر هم که این ایده در آن زمان هوشمندانه و سودآور به نظر می‌رسید، و هر چقدر هم که فروش و شهرت فولکس واگن افزایش یافت، تاریخ نشان داده است که در دراز مدت یک راه حل پذیرفتنی نخواهد بود.

حداقل یکی از اعضای هیات نظارت از صحبت کردن نترسید. برند استرلوح، یکی از ده عضو منتخب که نمایندگی کارکنان را داشت (قابل مقایسه با نماینده‌های اتحادیه در ایالات متحده) مدت کمی پس از آنکه ناظران آمریکایی پی به تقلب بردند، یک نامه افشاگرانه برای کارکنان فولکس واگن در ۲۴ سپتامبر ۲۰۱۵ فرستاد.

استرلوح گویی با ذکر اصول محوری امنیت روانی نوشت: "ما در آینده نیازمند یک جوی هستیم که در آن مشکلات پنهان نگردند، بلکه آن را بتوان به صورت آشکار با سرپرستان در میان گذاشت. ما نیازمند فرهنگی هستیم که در آن بحث کردن با سرپرست در مورد بهترین روش پیش رفتن ممکن و مجاز باشد." [۱۹]

پس از **سرباز کردن** رسوایی آلاینده‌گی،<sup>۹</sup> وینترکورن مدعی شد که شرکت نیازمند قواعد سخت‌گیرانه‌ای است تا مطمئن شود این نوع از فریبکاری دوباره اتفاق نیفتد. اما مشخص نیست که چگونه قواعد سخت‌گیرانه می‌تواند موتور دیزلی مطمئن سازگار با محیط زیست طراحی نماید، یا شرکت را در رسیدن به اهدافش برای تبدیل شدن به بزرگترین شرکت خودروی جهان قادر سازد. در بازاندیشی، به نظر می‌رسد خود هدف مورد تردید قرار گیرد. اگر مهندسان در یک محیط به لحاظ روانی امن کار می‌کردند، و می‌توانستند «اخبار بد» را گزارش کنند که دستیابی به موتور دیزلی پاک تحت شرایط خواسته شده امکان‌پذیر نیست، آیا می‌توانست از شکست جلوگیری کرد؟

شاید حیرت‌انگیزترین چیز در مورد افتضاح آلاینده‌گی فولکس واگن این است که این واقعه به هیچ وجه منحصر به فرد نیست. نوشته‌های مشابهی - اهداف تعیین شده غیر قابل دستیابی، یک سلسله مراتب دستوری - کنترلی که بر ترس استوار است، و افرادی که در صورت شکست واهمه از دادن شغل خود را دارند - بارها و بارها تکرار شده است. تا حدودی به خاطر این است که این سر خط در گذشته مفید بوده است؛ آن هنگامی که اهداف قابل دستیابی بود، پیشرفت به طور سر راست قابل مشاهده بود، و وظایف عمدتاً به صورت فردی قابل انجام بود، در آن شرایط، می‌شد صرفاً با ترس و ارعاب مردم را وادار به دستیابی به آن کرد. مشکل این است که در جهان متغیر، نامطمئن، پیچیده و مبهم امروزی این [روش] دیگر سرمشقی نیست که برای کسب و کار مفید باشد. در عوض، این شیوه‌ای است که دعوت به کناره‌گیری می‌کند و غالباً به طرز دردناکی به شکست می‌انجامد.

در ادامه این فصل، ما شاهد وضعیت مشابهی در سه سازمان دیگر خواهیم بود: ولز فارگو، نوکیا و فدرال رزرو بانک نیویورک. در هر یک از این موارد، یک فرهنگ به لحاظ روانی ناامن نمایان می‌شود که در دوره‌هایی از زمان خوب کار می‌کند، اما در نهایت مانند یک بمب ثانیه‌ای، از درون منفجر می‌شود و شهرت شرکت‌هایی که زمانی قابل احترام بودند، را بر باد می‌دهد.

### دور از دسترس کردن هدف

ولز فارگو؛ یک سال قبل از سقوط پرسر و صدایش، هنوز می‌توانست خود را بانک ارزش‌آفرین بنامد، رتبه اول بازار ارزش در بین همه بانکها و تقریباً ارائه خدمات به یک خانوار از بین هر سه خانوار آمریکایی. [۲۰] رتبه بندی که به وسیله بارونز به عنوان یکی از "شرکتهای بسیار معتبر جهانی" به عمل آمد، سهم اصلی موفقیت والز فارگو از بخش بانکداری اجتماعی نشأت می‌گرفت؛ در سال ۲۰۱۵، با بیش از شش هزار شعبه محلی در سراسر ایالات متحده، این بخش بیش از نیمی از درآمد شرکت را به خود اختصاص داد. [۲۱]

<sup>۹</sup>emissions

<sup>۶</sup>Wells Fargo

بانکداری اجتماعی طیف متنوعی از حساب‌های جاری و پس‌انداز، وام و کارت اعتباری را به کسب و کارهای خانگی و کوچک ارائه می‌کرد.

بانکداری اجتماعی برای استراتژی رشد خود به شدت بر فروش جانبی، یعنی فروش محصولات اضافی به مشتریان موجود وابسته بود. ولز فارگو معتقد بود که با تبدیل شدن به فروشگاه‌های چندمنظوره می‌توان برای کلیه‌ی نیازهای مالی مشتریان، مزیت رقابتی در صنعت بانکداری به دست آورد. این بانک به توانایی‌اش در فروش تولیدات اضافی به مشتریان افتخار می‌کرد. در حقیقت، جان استامپ مدیرعامل در گزارش سال ۲۰۱۰ به سهامداران با اغراق بیان داشت که "شرکت پادشاه فروش مکمل" است.<sup>[۲۲]</sup> تا سال ۲۰۱۵ ادعای والز فارگو [برای کسب] این عنوان قوی به نظر می‌رسید: میانگین ۶،۱۱ محصول به ازای هر مشتری، در مقایسه با میانگین ۲،۷۱ کل صنعت [بانکداری] به ازای هر مشتری.<sup>[۲۳]</sup>

باینحال، فروش جانبی برتر متعلق به والز فارگو همانند دیزل پاک که قرار بود به گروه فولکس واگن تعلق داشته باشد؛ شامل یک هدف تعیین شده‌ی اساساً دست‌نیافتنی بود که در عین حال به وسیله رهبران عالی شرکت در قبال جریمه از دست دادن شغل از کارکنان مطالبه می‌شد.

حدود ۸ سپتامبر ۲۰۱۶ این وضعیت دگرگون شد. بمب ساعتی از درون ترکید، پادشاه خیالی فروش مکمل چند منظوره از هم پاشید. پس از اینکه والز فارگو به دلیل تخلفات گسترده در روش‌های فروش در بخش بانکداری اجتماعی خود مجرم شناخته شد، اعلام کرد مبلغ ۱۸۵ میلیون دلار به عنوان تسویه حساب به اداره حمایت مالی مصرف‌کنندگان<sup>۶۱</sup> و دو آژانس نظارتی دیگر ایالات متحده پرداخت کرده است. جان استامپ ماه بعدی کناره‌گیری کرد.<sup>[۲۴]</sup>

آنچه در والز فارگو اتفاق افتاد هم قابل پیش‌بینی و هم قابل اجتناب بود. و تا زمانی که مواجه با فرهنگ روانشناختی ناامن بود، نمی‌توانست تداوم داشته باشد. بیا بید به طور عمیق‌تر به چگونگی وقوع رویدادها نگاهی بیندازیم.

در اوایل دهه ۲۰۰۰ والاس فارگو یک کارزار فروش جانبی به نام "بسوی گروه هشت"<sup>۶۲</sup> با هدف برانگیختن کارکنان بانکداری اجتماعی برای فروش به طور متوسط، هشت محصولی که قبلاً شنیده نشده بودند را به ازای هر مشتری راه‌اندازی کرد. برای انجام این کار، طرح‌های تشویقی بالا و پایین در سراسر سلسله‌مراتب اجرا گردید؛ کارکنان بانک و تحویل‌داران درصدی را به عنوان کمیسیون برای هر فروش بدست می‌آوردند،

---

<sup>۶۱</sup>Consumer Financial Protection Bureau (CFPB)

<sup>۶۲</sup>Going for Gr-Eight

مدیران منطقه‌ای برای دستیابی به پاداش، موظف شدند به تعداد فروش خاصی برسند و موفقیت فروش جانبی در پاداش‌های سالانه مدیران عالی ضریب‌گذاری می‌شد. [۲۵]

کنترل معیارها سختگیرانه و نابخشودنی بود. به پرسنل هر شعبه تعداد فروش بلند پروازانه‌ای اختصاص داده شد و پیشرفت آنها به صورت دقیق در "گزارش تشویقی" رصد می‌شد. [۲۶] هر شعبه ملزم گردید گزارش فروش روزانه را در ۴ نوبت اعلام کند: ۱۱ صبح و ۱، ۳، ۵ بعد از ظهر. [۲۷] در یک ناحیه رئیس به کارکنان گفت: "هرکاری که لازم باشد" برای فروش انجام دهید. [۲۸] بر اساس گزارش‌ها، در برخی از شعبه‌ها، کارکنان نمی‌توانستند تا زمانی که به هدف فروش روزانه خود برسند، آنجا را ترک کنند. [۲۸]

پرسنل بانکی که به اهداف فروش دست نمی‌یافتند، برای افزایش تعداد فروش آموزش داده می‌شدند، از جمله آموزش "رسیدگی به علت اعتراض"<sup>۳</sup> برای وادار کردن مردم به خرید بیش‌تر محصولات. در صورتیکه در این حالت هم نمی‌توانستند به تعداد مشخص شده برسند از شرکت اخراج می‌شدند. مدیرانی که به اندازه کافی عملکرد خوبی نداشتند، علناً مورد انتقاد قرار می‌گرفتند و یا اخراج می‌شدند. [۳۰]

از ابتدای سال ۲۰۱۳، گزارش‌هایی شروع به آشکار شدن کرد که کارکنان والز فارگو برای رسیدن به آمار فروش درگیر اقدامات مشکوکی هستند. یک کارمند سابق گزارش داد کارکنان شعبه لس‌آنجلس حساب‌ها یا کارت‌های اعتباری بدون رضایت مشتریان ایجاد می‌کردند و در صورت اعتراض مشتری می‌گفتند اشتباه کامپیوتری رخ داده است. او همچنین گزارش داد که کارمندان به مشتریان دروغ می‌گویند - بیان می‌دارند برخی محصولات را فقط می‌توان با هم خریداری کرد - تا به سهمیه مورد نظر برسند. [۳۱] از دیگر تاکتیک‌ها برای دستیابی به اهداف فروش شامل: تشویق مشتریان به افتتاح حساب‌های جاری چندگانه‌ی غیر ضروری - یکی برای خواربار، یکی مسافرت، یکی موارد اضطراری و نظایر آن - [۳۲] و ایجاد آدرس ایمیل جعلی برای عضو کردن مشتریان در بانکداری برخط<sup>۴</sup> بود. [۳۳]

قبل از اینکه رسوایی علنی گردد، ولز فارگو تغییراتی ایجاد کرد که به نظر می‌رسید سعی در رفع مشکلات دارد. شرکت بیش از ۵۳۰۰ کارمند را به خاطر تخلف اخلاقی در بین سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۶ اخراج کرد، [۳۴] برگه گزارش "کیفیت فروش" که محدودیت‌هایی را برای دوره فروش تعیین می‌کرد، برقرار کرد، [۳۵] آموزش اخلاقی را توسعه داد و به روشنی به کارکنان اعلام کرد که حساب‌های جعلی ایجاد نکنند. [۳۵] با این حال، یک غفلت آشکار وجود داشت: هیچ تغییری در "به سوی گروه هشت" اعمال نشد. همان طور که مهندسان فولکس واگن قادر به طراحی یک موتور دیزلی پاک به روش «مجاز» نبودند،

---

<sup>۳</sup>Objection-handling

<sup>۴</sup>Online

کارکنان والز فارگو هم قادر نبودند بدون درگیر شدن در اقدامات مشکوک به اهداف فروش دست یابند. در آنجا واقعاً یک محدودیتی برای تعداد محصولاتی که توان خرید یک مشتری می توانست اجازه دهد، وجود داشت. همانطور که یکی از بانکداران سابق به بیان آن پرداخت؛ "آنها [مقامات بالاتر] در مورد این نوع رفتار [غیراخلاقی] به ما هشدار دادند. ... اما واقعیت آن بود که افراد مجبور به دستیابی به هدف بودند. آنها به چک حقوقی آخر ماه نیاز داشتند." [۳۷]

نهایتاً مقامات ناظر فدرال و ایالتی تحقیقاتی را در زمینه اقدامات بانک آغاز کردند. گزارش آنها نشان داد که از سال ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۶، کارکنان بخش بانکداری اجتماعی، به منظور افزایش آمار فروش، دو میلیون حساب مشتری و کارت اعتباری غیرمجاز باز کرده و محصولات و خدمات را به بهانه‌های واهی به مشتریان فروخته اند. [۳۸] تحقیقات همچنین دریافت که چندین کارمند که شاهد رفتار غیر اخلاقی بوده‌اند، موارد را به سرپرستان خود و یا به خط تلفن ویژه اخلاقی<sup>۵</sup> گزارش کرده‌اند. حتی یک نفر ادعا کرد که [در این رابطه] ایمیلی برای استامپ ارسال کرده است. برخی کارکنان بعداً به خاطر سوت‌زنی<sup>۴</sup> از کار برکنار شدند. [۳۹]

همانند فولکس واگن شکست قابل اجتناب والز فارگو در نتیجه یک سیب خراب نبود، بلکه به خاطر سیستمی بود که خواستار دستیابی به هدفی چنان بلندپروازانه بود که فقط از طریق فریب‌کاری می‌توانستند به آن دست یابند. کارکنان در فرهنگی از ترس کار می‌کردند که هر گونه مخالفت را رد می‌کرد. به جای آشکارسازی علاقه مندی به جلب تجربیات فروشندگان در هنگام اجرای استراتژی فروش جانبی و استفاده از آنچه در میدان عمل برای تغییر یا شدت بخشیدن به استراتژی شرکت آموخته شده بود، ۴۰ نفر از مدیران یک پیام روشنی ارسال کردند: تولید - و در غیر این صورت.

### ترس از حقیقت

روایت مشابهی همانند آنچه در فولکس واگن و والز فارگو اتفاق افتاد، سالیان پیش از آن، از این سو به آن سوی اقیانوس و در صنعت دیگری بوجود آمد. نوکیا که در اصل به عنوان یک شرکت تولید کاغذ در شهر نوکیای فنلاند فعالیت می‌کرد، در دهه ۱۹۸۰ به یک شرکت مخابراتی پیشگام در شبکه‌های تلفن همراه در حال رشد جهانی تبدیل شد. نوکیا در اواخر دهه ۱۹۹۰ به رهبری مدیر عامل شرکت کاری کایرامو، با ۲۳ درصد سهم بازار، پیشروترین تولیدکننده تلفن همراه در جهان بود. [۴۲] در اوایل دهه ۲۰۰۰، به‌عنوان

---

<sup>۴</sup>Hot line ethics

<sup>۵</sup>Blowing the wistle

توسعه‌دهنده سیستم‌عامل سیمبین<sup>۶۷</sup> به نظر می‌رسید که این شرکت آمادگی بالایی برای سوار شدن بر موقعیتی باشد که به افزایش تصاعدی تلفن‌های هوشمند تبدیل می‌شد.

در عوض، نوکیا یکی دیگر از قربانیان شکست قابل اجتناب شد. تا ژوئن ۲۰۱۱، سهم شرکت از بازار تلفن هوشمند افت شدیدی کرد و در سال ۲۰۱۲ ارزش بازاریش تا بیش از ۷۵٪ سقوط کرد. [۴۳] این شرکت مزیت نوآورانه خود، پیشرو بودن به عنوان تولیدکننده گوشی و بیش از دو میلیارد یورو را از دست داده بود. در سپتامبر ۲۰۱۳، این شرکت با پذیرفتن شکست، فروش تجهیزات و کسب و کار خدماتی‌اش را به مایکروسافت اعلام کرد. [۴۴]

هر چند شبکه‌ی پیچیده‌ای از فریبکاری در کار نبود که باعث شکست نوکیا گردد، همانند مورد فولکس واگن و والز فارگو، هر سه شرکت به خاطر فرهنگ ترس‌کننده ذهن شدند. به عنوان نمونه، یک تحقیق از فراز و فرود نوکیا در صنعت تلفن همراه هوشمند بین سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۰، که شامل مصاحبه با ۷۶ نفر از مدیران و مهندسان در نوکیا بود، نتیجه گرفت که از دست رفتن سلطه شرکت بر تلفن هوشمند در نتیجه چشم‌اندازی ضعیف و یا تعداد کمی از مدیران بد نبود، بلکه حداقل بخشی از آن به خاطر یک "جو احساسی ترس آور" بود که موجب بی‌عملی وسیع شرکت، بلاخص در پاسخ به تهدیدات رقبای قدرتمند شد. [۴۵]

به گفته‌ی نویسندگان تحقیق، چنین ترسی، "ریشه در فرهنگی از رهبران دمدمی مزاج و مدیران میانی مرعوب، که از گفتن حقیقت می‌ترسند"، داشت. [۴۶]

واقعیت آن بود که در آغاز دهه اول قرن بیست و یکم صنعت تلفن همراه به طور فزاینده‌ای رقابتی شد. نوکیا پس از طرح ادعای خود بر روی تلفن همراه، بی‌میل یا ناتوان در تشخیص ظرفیت پلتفرم نرم‌افزاری پیچیده و گران‌قیمتی بود که تبدیل به گوشی هوشمند امروزی شد. در مقابل، اپل و گوگل، پس از معرفی بلک‌بری توسط شرکت کانادایی RIM، میلیاردها دلار برای توسعه پلتفرم‌های اختصاصی IOS و Android هزینه کردند، که هر دو پلتفرم سیمبین نوکیا را تحت الشعاع قرار دادند و عملاً انقلاب تلفن هوشمند را رقم زدند. به بیان دیگر، نوکیا خود را در یک صنعت با تغییر سریع و دانش فشرده یافت، که همکاری، نوآوری و ارتباطات حکم‌حیاتی برای موفقیت آینده بود. کمبود یک جو به لحاظ روانی سالم در جایی که رک‌گویی مورد انتظار بود، مدیران عالی و میانی نوکیا را در یک رقص ماهرانه از ترس متقابل درگیر کرده بود. هنگامی که مدیران میانی سؤالات مهمی در مورد جهت‌گیری شرکت می‌پرسیدند، به آنها گفته می‌شد که «روی اجرا

<sup>۶۷</sup> Symbian یک سیستم عامل تلفن همراه (OS) و پلت فرم محاسباتی از رده خارج شده است که برای گوشی‌های هوشمند طراحی شده بود. [م]



تمرکز کنند».[۴۷] به افرادی که نمی‌توانستند درخواست‌های غیرمنطقی مدیران ارشد را اجابت کنند، «برچسب بازنده می‌خوردند» یا «شهرت خود را به خطر می‌انداختند».[۴۸] گفته شد یکی از مدیران اجرایی "چنان محکم به میز کوبید که تکه‌های میوه به هوا پرتاب شد." [۴۹]

اولی پککا کالاسوو، رییس هیأت مدیره و مدیر اجرایی سابق نوکیا، به عنوان بی‌نهایت تندخو شناخته می‌شد. [۵۰] مدیران گزارش دادند که مرتباً او را دیده‌اند که "با بالاترین نفسش بر روی مردم فریاد می‌کشید" و "چیزی که دوست نداشت بشنود، بسیار سخت بود که به او گفته شود". [۵۱]

به سهم خود، مدیران اجرایی، مرعوب از تهدیدات بازار خارجی که شرکت با آن مواجه بود، بالاخص از ناحیه توسعه دهندگان<sup>۸</sup> اپل و گوگل، شدت آن تهدیدات را به مدیران میانی منتقل نکردند. یکی از مدیران عالی با اعتراف به ترسی که بالادستان احساس می‌کردند و شیوه‌ای که عمل مدیریت را تحت تاثیر قرار می‌داد، گفت: "این واضح بود که ما از آیفون می‌ترسیم. بنابراین ما به مدیران میانی گفتیم که آنها مجبورند به سرعت تلفن لمسی را عرضه کنند." [۵۲] مدیران میانی که از ارائه اخبار بد هراسان بودند، مافوق خود را به سمت درک بیش از حد خوش بینانه از قابلیت های فن آوری نوکیا در تلفن های همراه تصویری سوق دادند و سرمایه‌گذاری طولانی مدت بر روی توسعه نوآوری‌های بسیار پیچیده را به فراموشی سپردند. همانطور که یکی از مدیران گفت "در تحقیق و توسعه‌ی نوکیا، فرهنگ به گونه‌ای بود که بدنبال خشنود ساختن سطوح بالاتر بودند. می‌خواستند به آنها یک خبر خوب بدهند... نه بررسی واقع بینانه." [۵۳]

یک بررسی واقع بینانه نیاز داشت تا مدیران (هم بدخلق‌ها هم مرعوبان) ترسشان را کنار بگذارند و با صراحت با همدیگر صحبت کنند. با اینحال به نظر می‌رسید چنین صراحت گویی غیر ممکن باشد و پنجره نوآوری و تغییر جهت بسته شده بود. در سال ۲۰۰۷، زمانی که صنعت بیش از پیش به نرم افزار متکی شد، شرکت مخابرات فنلاند همچنان [به رتبه] پایین تر سقوط کرد. شرکتهای تلفن همراه به طور فزاینده‌ای به سمت سیستم عامل متن باز آندروید گوگل چرخش پیدا کردند. در سال ۲۰۰۸، زمانی که اپل آیفون G۳ و اپ استور را راه اندازی کرد، دیگر برای رسیدن به آن بسیار دیر شده بود. هر چند نوکیا به توسعه نرم‌افزار و راه‌اندازی محصولات جدید ادامه داد، اما در مقابل رقبای چابک تر عملکرد بسیار ضعیف و فروش کمی به دست آورد.

به طور واضح نمی‌توان گفت که امنیت روانی می‌توانست موفقیت نوکیا را در یک صنعت به طور فزاینده رقابتی تضمین کند. موفقیت نیازمند نوآوری مداوم است که به وسیله تجربه، نبوغ و کار تیمی تقویت می

---

<sup>۸</sup>Developer

<sup>۹</sup>Open source

شود. اما بدون وجود امنیت روانی، استفاده مناسب از تخصص و نبوغ دشوار است. و با توجه به اینکه مدیران ارشد نوکیا در مورد جایگاه واقعی شرکت و فناوری آن در تاریکی قرار داشتند، این شرکت به سادگی نمی توانست به اندازه کافی سریع یاد بگیرد تا بقای خود را تضمین کند. یک دهه بعد، نوکیا موفق به بازگشت مجدد شد. همانطور که شما در فصل ۷ خواهید دید اعضای مدیریت ارشد بعداً پی بردند که برای ایجاد یک استراتژی بهتر مجبورند تغییراتی در نحوه صحبت کردن و تعامل خود به وجود آورند.

### چه کسی مقامات ناظر را مهار می کند؟

در موارد مربوط به نوکیا، ولز فارگو و فولکس واگن، ما شاهد اثرات مخرب فرهنگ ترس در شرکت هایی بودیم که رویاهای بلندپروازانه داشتند. وقتی یک شرکت به دیگری خدماتی ارائه می دهد و یا فعالیت های آن را بررسی می کند، چه می توان گفت؟ وقتی روابط بین شرکت ها بوسیله فرهنگ مبتنی بر ترس مختل گردد، این خطرات هم برای سازمان و هم برای جامعه تشدید می گردد.

به دنبال بحران مالی جهانی سال ۲۰۰۸-۲۰۰۹ بانک فدرال رزرو نیویورک سرزنش ها و انتقادات فراوانی را بخاطر ناتوانی در نظارت مؤثر بر اتخاذ ریسک پذیری وسیع مالی چندین بانک از سوی جامعه و کنگره آمریکا دریافت کرد. [۵۴] در پاسخ فدرال رزرو سفارش انجام مطالعه و ارائه گزارش را داد. بیل دادلی رییس فدرال رزرو از پرفسور دیوید بیم از مدرسه بازرگانی کلمبیا درخواست "تحقیق و ارزیابی سازمان و رویه های بانک فدرال رزرو با تمرکز ویژه بر نظارت بانک" ارائه کرد. [۵۵] هدف شناخت درس های آموختنی بود که می توانست برای بهبود توانایی فدرال رزرو در نظارت بر بانکها و پایش سیستماتیک خطرات پیش رو مورد استفاده قرار گیرد.

بیم و تیم کوچکش تقریباً با ۲۰ نفر از افرادی که در فدرال رزرو کار می کردند، عمدتاً ناظران رتبه بالا، در مورد کارهایی که فدرال رزرو به خوبی انجام داد و یا خوب انجام نداد که منجر به بحران شد، مصاحبه کردند. نتایج بررسی، منتج به گزارش سال ۲۰۰۹ در مورد ریسک سیستماتیک و نظارت بانک شد. این گزارش توجه قابل ملاحظه ای را به فرهنگ و ارتباطات فدرال رزرو به خود اختصاص داد. تیم به توصیف محیط کاری پرداخت که سرشار از امنیت روانی کم بود و با آنکه کارکنان نظارت کننده وظیفه نظارت بر بانک های انفرادی مانند گلدمن ساکس را داشتند، اما احساس "وحشت زدگی و انفعال" داشتند، و بنابراین در "برقراری ارتباط با مناطق دیگر، شکل دادن به دیدگاه های خود و علامت دهی در هنگامی که چیز مهمی به نظر غلط می آمد مؤثر نبودند" و در نتیجه مقامات تنظیم گر "تنها از دستورات پیروی می کردند." [۵۶]

مقامات ناظر به عنوان بخشی از شغل خود، درگیر مباحث مربوط به سیاستها و فرایندهای انفرادی بودند و اغلب بر تراکنش های ویژه و مقیاس بزرگی که یک بانک انجام داده بود و یا در نظر داشت انجام دهد، تمرکز داشتند. در هر بانک بزرگ یک تیم نظارتی از فدرال رزرو بانک مستقر بودند که وظیفه تصمیم گیری در مورد صحیح بودن یک تراکنش خاص را داشتند. در اینجا تیم دریافت که تصمیم گیری واقعی به ورطه‌ی گروه فکری یا "تلاش جهت هم رأیی" افتاده است - موضوعات به مدت طولانی بدون هرگونه حرکت به سوی اقدام سازنده مورد بحث قرار می گرفت. مکالمات به طور قابل توجهی خالی از مباحثات صریح و همکاری بود، در حالی که اگر افراد در مورد مشکلات صحبت کنند و راه حل‌هایی ارائه نمایند، چنانچه در هر سازمانی مجاز شمرده شده باشد، در آنجا فرایندهای بسیار پیچیده همواره در ضرباهنگ شدید نمایان می شود. این گزارش به ترس از اظهار نظر کردن به عنوان موضوع مکرر تأکید داشت که توصیفی از جلسات فدرال رزرو و تجربیات کارکنان در کلیه جنبه‌های شغلی آنها بود. تیم تحقیق نقل قول‌های ناخوشایندی از مصاحبه را ارائه کرد، مثل " اگر در این فرهنگ رشد کنید، شما درخواهید یافت که کوچکترین اشتباهات تحمل نخواهد شد." و "[شما] نباید بسیار دور از محدوده‌ای بروید که مدیران فکر می کنند." [۵۷]

رابطه بین ناظران و مدیران بانک قطع و به خصوص پرتنش بود. از یک نظر، نوعی عدم توازن اطلاعاتی بین دو گروه وجود داشت که ناظران را در موقعیت نامطلوب قرار می داد. به خاطر اینکه مقامات ناظر مجبور بودند اطلاعات را از بانک‌ها درخواست کنند، بانکها می توانستند به عنوان دروازه بان عمل کنند، تا در عمل ناظران به تمایل و لطف خوب بانک‌ها برای ارائه اطلاعات به موقع و مفید وابسته گردند. همانطور که بیم استدلال می کرد، این امر باعث شد که تنظیم کننده‌ها برای هموارسازی تلاش‌های خود برای به دست آوردن اطلاعات، شیوه‌ای غیر تقابلی و اغلب بیش از حد متواضعانه اتخاذ کنند. [۵۸] از همه مهمتر بیم گزارش داد که در طول سه هفته تحقیق نشانه‌هایی از مهارشده‌گی نظارت را مشاهده کرده است، پدیده‌ای که بعدها ایرا گلس روزنامه نگار آن را همانند "یک سگ نگهبانی که صورت یک متجاوز را لیس می زند و به جای واق واق کردن با مزاحم بازی می کند" [۵۹] توصیف کرد. به تعبیری، به دلیل فرهنگ ترس و تسلیم، ناظران قادر نبودند که به طور مؤثری وظایف نظارتی‌شان را اعمال کنند.

آنچه که به طور خاص موجب عقیم سازی این پویایی گردید، این است که طبق قانون بانک‌ها ملزم بودند که هر اطلاعاتی که فدرال رزرو درخواست می کرد، را تحویل دهند. کارمن سگارا کسی که پس از تحقیقات بیم به عنوان یک مقام ناظر کار می کرد، گفت: "فدرال رزرو هم قدرت دریافت اطلاعات دارد و هم می تواند در صورتیکه یک بانک از ارائه اطلاعات خودداری ورزد آن را مجازات کند". وقتی پرسیده شد پس چرا فکر می کنید مقامات تنظیم گر با وجود داشتن این قدرت، سیاست تسلیم را بر گزیده اند، پاسخش کوتاه بود: "آنها از یک محل ترس آور می آیند." [۶۰]

آیا اگر بانک‌ها و نهادهای نظارتی در فضایی از امنیت روانی کار می‌کردند، می‌توانست از فروپاشی عظیم یک سیستم مالی که از دهه ۱۹۳۰ [تا آن زمان] جهان به خود ندیده است، جلوگیری کرد؟ این موضوع ممکن است کش‌دار باشد. مقررات سست، حرص و طمع و ترغیب‌های معیوب مطمئناً عوامل مؤثر مهمی بودند. به هر حال می‌توان گفت فرهنگ ترس که بر اساس آن هر کسی سؤال یا انتقادی دارد را ساکت یا مهار می‌کند، بسیاری از فرصت‌ها را در درک کردن و تصحیح ریسک‌پذیری بیش از حد و سایر منابع شکست‌های اقتصادی به هدر خواهد داد.

### اجتناب از شکست‌های قابل اجتناب

فولکس واگن، ولز فارگو، نوکیا، و فدرال رزرو نیویورک به عنوان نمونه‌هایی مشخص از سازمان‌هایی هستند که دارای ذخایر عمیقی از تخصص، سخت‌کوشی، رهبران باهوش، و به طور روشن اهداف تعیین شده بودند. هیچ کدام مواجه با کمبود کارکنان توانمند در هیچ یک از زمینه‌های مرتبط با نیاز سازمان برای موفقیت در صنعت خود نبودند. به طور خلاصه آنها دارای استعداد بودند. آنچه آنها کم داشتند رهبری بود که یک جوی از امنیت روانی قابل قبول را در محل کار فراهم سازد تا افراد درون شرکت - و در مورد فدرال رزرو با هم‌تایان صنعتی‌شان - با قدرت واقعیت را بیان کنند. فصل ۷ بر مواردی که رهبران باید برای ایجاد و بازیابی امنیت روانی انجام دهند، متمرکز خواهد شد؛ در اینجا، تنها خاطرنشان خواهیم کرد که انواع شکست‌های کسب و کار بزرگ مقیاسی که در این فصل توصیف شد، قابل اجتناب بودند. هیچ کدام از این شکست‌ها یک شبه یا ناگهانی اتفاق نیفتاد؛ بلکه کاملاً برعکس بود. بذر شکست برای ماه‌ها یا سال‌ها ریشه دوانید، در حالی که مدیریت ارشد سرمستانه از آن بی‌اطلاع بود. در بسیاری از سازمان‌ها مانند مواردی که در این فصل مورد بررسی قرار گرفت، مشکلات کوچک بی‌شماری ممکن است به طور مداوم رخ دهد، و نشانگر علائم هشداردهنده‌ی اولیه است که استراتژی شرکت ممکن است دچار کاستی باشد و نیازمند بازنگری است. با این حال این علامت‌ها اغلب هدر می‌رود. بنابراین جلوگیری از شکست‌های قابل اجتناب با تشویق افراد سراسر یک شرکت در انتقاد کردن، اشتراک گذاری داده و گزارش فعالانه در مورد آنچه واقعاً در آزمایشگاه یا بازار اتفاق می‌افتد، شروع می‌شود تا یک حلقه مداومی از یادگیری و اجرای چابک ایجاد شود.

هیچ کدام از داستانهای این فصل را نمی‌توان به عنوان یک مورد از شکست استراتژیک قلمداد کرد. چیزی که با شکاف‌های کوچک در اجرا شروع می‌شود، اگر هنگامی که از اطلاعات جدید بدست آمده از طریق تجربه واقعی - چه مهندسان و چه فروشندگان - در بازاریابی و هدایت مجدد تلاش‌های شرکت به‌خوبی مورد استفاده قرار نگیرد، به شکست‌های غم‌انگیز و سرفصل خبرها تبدیل خواهد شد. [۶۱] به عنوان نمونه، هنگامی که استراتژی فروش جانبی والز فارگو در برابر قدرت خرید واقعی مشتریان قرار گرفت، بذر

شکست استراتژیک را کاشت. اما آنچه شکست را مستحکم کرد، باور فروشندگانی بود که [معتقد بودند] مدیران ارشد عملکرد ضعیف را تحمل نخواهند کرد. اینکه آن‌ها ساختن حساب‌های جعلی را آسان‌تر از گزارش آنچه در میدان عمل آموخته می‌شد یافتند، گویای امنیت روانی پایین است.

مقصود از تمرکزی که ما بر امنیت روانی می‌کنیم، کنار گذاشتن ابعاد اخلاقی هر یک از این موارد (برای نمونه، والاس فارگو) نیست. با این حال توجه به تقلب در حساب مشتریان به عنوان نتیجه فساد فروشندگان فردی با ابعاد گسترده این رفتار در شرکت همخوانی ندارد، بلکه نشان از برپایی سیستمی برای شکست خوردن است. ترکیب مخربی از استراتژی بالا به پایین و امنیت روانی ناکافی و تشویق نکردن [کارکنان] نسبت به اشتراک گذاری اخبار بد به سمت سلسله مراتب بالا، مقدمه چینی برای شکست است. نکته مشابهی را می‌توان در رابطه با پرونده های فولکس واگن و فدرال رزرو نیز نشان داد. همان طور که قبلاً در این بخش بحث شد، هر توضیحی که تنها متوجه فرد یا افراد فاسد و یا احمق باشد، با توجه به پویایی‌های پیچیده‌ی امروزی ناقص خواهد بود. با این حال، آنچه جالب توجه می‌نماید، وضعیتی است که در آن نحوه و میزان اطلاع یافتن از کاستی‌ها قبل از اینکه دیر شود، غالباً می‌تواند اندازه و اثر شکست را کم کند و در برخی مواقع از آن جلوگیری نماید.

### برگزیدن یک رویکرد چابک بر اساس استراتژی

روی هم رفته این چهار مورد بیانگر ضرورت برگزیدن دیدگاه‌های<sup>۲</sup> جایگزین در رابطه با [نوع] استراتژی است که با ماهیت خلق ارزش در جهان بی‌ثبات، نامطمئن، پیچیده و پرابهام امروزی هماهنگ شود. من و پورفسور پائول وردین از مدرسه بازرگانی سولوی دیدگاهی را مطرح کردیم که استراتژی یک سازمان را به عنوان یک فرضیه نه یک برنامه در نظر می‌گیرد. [۶۲] [این چارچوبگذاری] مانند همه فرضیه‌ها، با ارزیابی و تحلیل موقعیت شروع می‌شود - ابزارهای کلاسیک استراتژی. همچنین همانند همه فرضیه‌ها باید در عمل مورد آزمون قرار گیرد. وقتی استراتژی به عنوان یک فرضیه‌ای دیده شود که باید به صورت مداوم مورد آزمون قرار گیرد، برخورد با مشتریان داده‌های ارزشمندی از علائق آتی آنها را در اختیار مدیران ارشد می‌گذارد. تصور کنید اگر والز فارگو یک رویکرد چابک را برای استراتژی اتخاذ می‌کرد: مدیریت ارشد شرکت نمونه‌های مکرری از اهداف از دست رفته یا حساب‌های جعلی را به عنوان داده‌های مفیدی برای کمک به ارزیابی کارایی استراتژی اصلی فروش جانبی مورد استفاده قرار می‌داد. سپس این یادگیری می‌توانست موجب برگزیدن استراتژی مورد نیاز واقعی گردد.

البته برخی مواقع عملکرد ضعیف واقعاً عملکرد ضعیف است. افراد عملکرد ضعیف دارند. به اندازه کافی تلاش نمی‌کنند. گاهی اوقات شرکت‌ها در واقع نیازمند یافتن راه‌هایی برای برانگیختن بهتر و مدیریت

کارکنان در کمک به آنها جهت دستیابی به استانداردهای عملکردی مطلوب هستند. به هر حال در یک جهان بی‌ثبات، نامطمئن، پیچیده و پرابهام این [موضوع] نمی‌تواند تنها توضیحی برای از دست رفتن یک هدف مطلوب باشد، حتی محتمل‌ترین توضیح هم نیست. در گام اول باید نشانه‌های اولیه شکاف بین نتایج و طرح‌ها باید به عنوان داده-عامل تجزیه و تحلیل- دیده شود، قبل از آنکه نتیجه‌گیری شود که شکاف‌ها، شواهد روشن و آشکاری از عملکرد ضعیف کارکنان هستند. فریب و سرپوش‌گذاری، محصول فرعی طبیعی از فرهنگ بالا به پایینی هستند که پاسخ "نه" و "نمی‌شود آن را انجام داد" را نمی‌پذیرد. اما ترکیب شدن این فرهنگ با باوری که [معتقد است] استراتژی برجسته‌ای که از قبل تعیین شده است، در آینده هم بدون کم و کاست قابل دوام خواهد ماند، به نوعی تبدیل به یک دستور العمل قطعی برای شکست می‌گردد. هم در فولکس واگن و هم در والاس فارگو نشانه‌هایی از اینکه [امور] برطبق قواعد به پیش نمی‌رود، نادیده گرفته شد. بنابراین این توهم که استراتژی بالا به پایین [به خوبی] کار می‌کند برای مدتی دوام آورد. به خصوص دردناک این است که داده‌های غیرتأیید کننده نیز برای مدت طولانی در دسترس بودند، اما از آنها به خوبی استفاده نشد.

موفقیت در دنیای بی‌ثبات، نامطمئن، پیچیده و پرابهام مستلزم آن است که مدیران ارشد به طور متفکرانه و به صورت مستمر با عملیات شرکت در تمام سطوح و بخش‌ها درگیر شوند. افراد خط مقدم که فراهم کننده و تحویل دهنده محصولات و خدمات هستند نسبت به مهمترین داده‌های استراتژیک موجود در شرکت با خبرند. آنها از چیزهایی که مشتریان خواهان آن هستند، کارهایی که رقبا انجام می‌دهند و مواردی که آخرین تکنولوژی به ارمغان آورده است، شناخت دارند. یادگیری سازمانی - که مورد حمایت رهبران شرکت است اما به صورت همگانی اجرا می‌گردد - مستلزم جستجوی فعالانه انحرافات است که مفروضات زیربنایی استراتژی رایج را به چالش می‌کشد. البته باید از این انحرافات به دلیل ارزش اطلاعاتی آنها در برگزیدن استراتژی واقعی استقبال کرد. از قضا، فشار بیشتر بر «اجرا» در پاسخ به نشانه‌های اولیه عملکرد ضعیف تنها ممکن است مشکل را تشدید کند، در صورتیکه کاستی‌ها نشان دهند که آگاهی‌های مربوط به بازار قبلی یا فرضیات مربوط به مدل کسب و کار ناقص بوده است. در نهایت، به همان اندازه که شکست‌های کسب و کاری که در این فصل مورد بررسی قرار گرفت، ممکن است ناگوار باشند، از بسیاری جهات در مقایسه با هزینه‌های انسانی ناشی از امنیت روانی پایین که در فصل ۴ مورد بررسی قرار می‌گیرد، کم‌رنگ می‌شود. در این جا ما نقش حیاتی‌تر صحبت کردن در جلوگیری از آسیب‌های قابل پیشگیری را خواهیم دید.

### نکات آموزنده فصل ۳

- رهبرانی که تنها پذیرای خبرهای خوب هستند ترسی ایجاد می‌کنند که سد راه آنها در شنیدن واقعیت می‌گردد.
- بسیاری از مدیران تعیین استانداردهای بالا را با مدیریت خوب اشتباه می‌گیرند.
- کمبود امنیت روانی می‌تواند توهم موفقیت ایجاد کند که در نهایت به شکست‌های جدی کسب و کار تبدیل می‌شود.
- اطلاعات اولیه راجع به نقاط ضعف اغلب اوقات می‌تواند اندازه و تأثیر شکست‌های بزرگ مقیاس آینده را کاهش دهد.

### یادداشت‌های پایانی

1. Vlastic, B. "Volkswagen Official Gets 7-Year Term in Diesel-EmissionsCheating." The New York Times. December 6, 2017. <https://www.nytimes.com/2017/12/06/business/oliver-schmidt-volkswagen.html> Accessed June 13, 2018.
2. Kwak, J. "How Not to Regulate." The Atlantic. September 30, 2014. <https://www.theatlantic.com/business/archive/2014/09/how-notto-regulate/380919/> Accessed June 13, 2018.

3. The Volkswagen story in this chapter draws from new sources cited individually and from the following academic case studies:
  - Giolito, V., Verdin, P., Hamwi, M., & Oualadj, Y. Volkswagen: A Global Champion in the Making? Case Study. Solvay Brussels School Economics & Management, 2017; Lynch, L.J., Cutro, C., & Bird, E.
  - The Volkswagen Emissions Scandal. Case Study. UVA No. 7245. Charlottesville, VA. University of Virginia, Darden Business Publishing, 2016; and
  - Schuetz, M. Dieselgate – Heavy Fumes Exhausting the Volkswagen Group. Case Study. HK No. 1089. Hong Kong. The University of Hong Kong Asia Case Research Center, 2016.
4. Ewing, J. “Volkswagen C.E.O. Martin Winterkorn Resigns Amid Emissions Scandal.” The New York Times. September 23, 2015. <https://www.nytimes.com/2015/09/24/business/international/volkswagen-chief-martin-winterkorn-resigns-amid-emissions-scandal.html> Accessed June 13, 2018.
5. Parloff, R. “How VW Paid \$25 Billion for ‘Diesel gate’ – and Got Off Easy.” Fortune Magazine. February 6, 2018. <http://fortune.com/2018/02/06/volkswagen-vw-emissions-scandal-penalties/> Accessed June 13, 2018.
6. Ibid.
7. Sorokanich, B. “Report: Bosch Warned VW About Diesel Emissions Cheating in 2007.” Car and Driver. September 28, 2015. <https://blog>



.caranddriver.com/report-bosch-warned-vw-about-diesel-emissionscheating-in-2007/ Accessed June 13, 2018.

8. Hakim, D., Kessler A.M., & Ewing, J. "As Volkswagen Pushed to Be No. 1, Ambitions Fueled a Scandal." The New York Times, September 26, 2015. <https://www.nytimes.com/2015/09/27/business/as-vwpushed-to-be-no-1-ambitions-fueled-a-scandal.html> Accessed June 13, 2018.
9. Ewing, J. 2015, op cit.
10. Cremer, A. & Bergin, T. "Fear and Respect: VW's culture under Winterkorn." Reuters. October 10, 2015. <https://www.reuters.com/article/us-volkswagen-emissions-culture/fear-and-respect-vws-culture-under-winterkorn-idUSKCN0S40MT20151010> Accessed June 13, 2018.
11. <https://www.youtube.com/watch?v=YpPNVSQmR5c>
12. Lutz, B. "One Man Established the Culture that Led to VW's Emission Scandal." Road and Track. November 4, 2015. <https://www.roadandtrack.com/car-culture/a27197/bob-lutz-vw-diesel-fiasco/> Accessed June 13, 2018.
13. Ibid.
14. Kiley, D. Getting the Bugs Out: The Rise, Fall, and Come back of Volkswagen in America. John Wiley & Sons, 2002. 38–49. Print.
15. <https://www.youtube.com/watch?v=DfGs2Y5WJ14>.
16. Cremer, A. & Bergin, T, 2015, op cit.
17. Ibid.
18. Ibid.
19. Ibid.

20. Details on the Wells Fargo story come from Lynch, L.J., Coleman, A.R., & Cutro, C. The Wells Fargo Banking Scandal. Case Study. UVA No. 7267. Charlottesville, VA. University of Virginia, Darden Business Publishing, 2017.
21. Wells Fargo, 2015 annual report
22. Wells Fargo, 2010 annual report
23. Wells Fargo, 2015 annual report
24. Gonzales, R. "Wells Fargo CEO John Stumpf Resigns Amid Scandal." NPR, October 12, 2016. <https://www.npr.org/sections/thetwo-way/2016/10/12/497729371/wells-fargo-ceo-john-stumpf-resigns-amidscandal> Accessed June 13, 2018.
25. Reckard, E.S. "Wells Fargo's Pressure-Cooker Sales Culture Comes at a Cost." The Los Angeles Times, December 21, 2013. <http://www.latimes.com/business/la-fi-wells-fargo-sale-pressure-20131222-story.html> Accessed June 13, 2018.
26. Keller, L.J., Campbell, D., & Mehrotra, K. "While 5,000 Wells Fargo Employees Got Fired, Their Bosses Thrived." Bloomberg. November 3, 2016. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-11-03/wells-fargo-s-stars-climbed-while-abuses-flourished-beneath-them> Accessed June 13, 2018.
27. Cao, A. "Lawsuit Alleges Exactly How Wells Fargo Pushed Employees to Abuse Customers." TIME. September 29, 2016. <http://time.com/money/4510482/wells-fargo-fake-accounts-class-action-lawsuit/> Accessed June 13, 2018.

28. Mehrotra, K. "Wells Fargo Ex-Managers' Suit Puts Scandal Blame Higher Up Chain." Bloomberg. December 8, 2016. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-12-08/wells-fargo-ex-managerssuit-puts-scandal-blame-higher-up-chain> Accessed June 13, 2018.
29. Reckard, E.S. December 21, 2013, op cit.
30. Cowley, S. "Voices From Wells Fargo: 'I Thought I Was Having a Heart Attack.'" The New York Times. October 20, 2016. <https://www.nytimes.com/2016/10/21/business/dealbook/voices-from-wellsfargo-i-thought-i-was-having-a-heart-attack.html> Accessed June 13, 2018.
31. Cao, A. September 29, 2016, op cit.
32. Cowley, S. October 20, 2016, op cit.
33. Glazer, E. & Rexrode, C. "Wells Fargo CEO Defends Bank Culture, Lays Blame With Bad Employees." The Wall Street Journal. September 13, 2016. <https://www.wsj.com/articles/wells-fargo-ceo-defendsbank-culture-lays-blame-with-bad-employees-1473784452> Accessed June 13, 2018.
34. Egan, M. September 8, 2016, op cit.
35. Freed, D. & Reckhard, E.S. "Wells Fargo Faces Costly Overhaul of Bankrupt Sales Culture." Reuters, October 12, 2016.
36. Corkery, M. & Cowley, S. "Wells Fargo Warned Workers Against Sham Accounts, but 'They Needed a Paycheck.'" The New York Times, September 16, 2016. <https://www.nytimes.com/2016/09/17/business/dealbook/wells-fargo-warned-workers-against-fakeaccounts-but-they-needed-a-paycheck.html> Accessed June 13, 2018.
37. Ibid.

38. Consumer Financial Protection Bureau press release. "Consumer Financial Protection Bureau Fines Wells Fargo \$100 Million for Widespread Illegal Practice of Secretly Opening Unauthorized Accounts." ConsumerFinance.gov, September 8, 2016. <https://www.consumerfinance.gov/about-us/newsroom/consumer-financialprotection-bureau-fines-wells-fargo-100-million-widespread-illegalpractice-secretly-opening-unauthorized-accounts/> Accessed June 13, 2018.
39. Egan, M. "Wells Fargo Admits to Signs of Worker Retaliation." CNNMoney. January 23, 2017. <http://money.cnn.com/2017/01/23/investing/wells-fargo-retaliation-ethics-line/index.html> Accessed June 13, 2018.
40. Edmondson, A.C. & Verdin, P.J. "Your Strategy Should Be a Hypothesis You Constantly Adjust." Harvard Business Review. November 9, 2017. <https://hbr.org/2017/11/your-strategy-should-be-a-hypothesis-youconstantly-adjust> Accessed June 13, 2018.
41. "Our History." Nokia. [https://www.nokia.com/en\\_int/about-us/who-we-are/our-history](https://www.nokia.com/en_int/about-us/who-we-are/our-history) Accessed June 7, 2018.
42. Nokia Corporation, 1998 annual report.
43. Huy, Q. & Vuori, T. "Who Killed Nokia? Nokia Did." INSEAD Knowledge. September 22, 2015. <https://knowledge.insead.edu/strategy/who-killed-nokia-nokia-did-4268> Accessed June 13, 2018.
44. Bass, D., Heiskanen, V., & Fickling, D. "Microsoft to Buy Nokia's Devices Unit for \$7.2 Billion." Bloomberg. September 3, 2013. <https://>

www.bloomberg.com/news/articles/2013-09-03/microsoft-to-buy-nokia-s-devices-business-for-5-44-billion-euros Accessed June 13, 2018.

45. Huy, Q. & Vuori, T. September 22, 2015, op cit.

46. Ibid.

47. Vuori, T. & Huy, Q. "Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle." *Administrative Science Quarterly* 61.1 (2016): 23.

48. Ibid.

49. Ibid.

50. Ibid.

51. Ibid.

52. Vuori, T. & Huy, Q. (2016): 30.

53. Vuori, T. & Huy, Q. (2016): 32.

54. Protes, B. & Craig, S. "Harsh Words for Regulators in Crisis Commission Report." *The New York Times*. January 27, 2011.  
<https://dealbook.nytimes.com/2011/01/27/harsh-words-for-regulators-in-crisis-commission-report/?mtrref=www.google.com&gwh=54322022775D2A4C1766CE843F23C604&gwt=pay> Accessed June 13, 2018.

55. Beim, D. & McCurdy, C. "Report on Systemic Risk and Bank Supervision" Federal Reserve Bank of New York Report. 2009. 1.  
<https://info.publicintelligence.net/FRBNY-BankSupervisionReport.pdf>. Accessed June 1, 2018.

56. Beim, D. & McCurdy, C. 2009: 9.

57. Ibid.

58. Beim, D. & McCurdy, C. 2009: 19.
59. "The Secret Recordings of Carmen Segarra." This American Life. September 26, 2014. <https://www.thisamericanlife.org/536/theseecret-recordings-of-carmen-segarra>. Accessed June 1, 2018.
60. Ibid.
61. Edmondson, A.C. & Verdin, P.J. "The strategic imperative of psychological safety and organizational error management." How could this happen? Managing error sin organizations. Ed. J. Hagen. Palgrave/MacMillan: in press.
62. Edmondson, A.C. & Verdin, P.J. November 9, 2017, op cit.



## فصل ۴: سکوت خطرناک

پشیمانی به خاطر کارهایی که ما [در گذشته] انجام داده‌ایم می‌تواند در گذر زمان تسکین یابد. اما پشیمانی برای کارهایی که نکرده‌ایم، تسکین‌ناپذیر است.

سیدنی هاریس (۱)

وقتی امنیت روانی پایین باشد [موضوع] فراتر از تنها شکست کسب و کاری است که در معرض خطر قرار گرفته است. در بسیاری از محیط‌های کاری، افراد چیزهایی می‌بینند که از لحاظ فیزیکی ناامن یا غلط است ولی می‌ترسند آن را گزارش دهند. یا [گاهی اوقات] از سوی کسانی احساس توهین و تحقیر می‌کنند، اما آن را با سرپرستان یا مشاوران در میان نمی‌گذارند. متأسفانه این سکوت می‌تواند منجر به ناکامی شدید، استرس، افسردگی و حتی آسیب جسمی گردد. به طور خلاصه ما در جوامع، فرهنگ‌ها و سازمان‌هایی کار و زندگی می‌کنیم که در آن صحبت نکردن می‌تواند برای سلامت انسان خطرناک باشد.

این فصل به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه سکوت در محیط کار منجر به آسیبی می‌گردد که امکان جلوگیری از آن وجود دارد. شما داستان‌هایی خواهید خواند که عمدتاً، البته نه منحصرأ، در صنایع باریسک بالا اتفاق افتاده است. در این موارد، افراد خود را ناتوان از اظهار نظر کردن می‌بینند؛ سپس سکوت متعاقب آن شرایطی را برای آسیب‌های جسمی و روحی فراهم می‌کند. هرچند سهل نیست، اما در برخی از محیط‌های کاری، همانطور که در فصل ۵ و ۶ خواهیم دید، مردم نه تنها احساس امنیت می‌کنند بلکه وادار به اظهار نظر کردن هم می‌شوند. این شرایط به هر کس فرصت می‌دهد تا راه‌حل‌های سازنده‌ای فراهم سازد و از پیامدهای مضر اجتناب نماید.

ما با داستان‌هایی در مورد سکوت آغاز می‌کنیم که منجر به حوادث ناگواری در موقعیت‌های پرریسک می‌گردد؛ جایی که ریسک و حالت عادی اغلب در یک حالت نامتوازن قرار می‌گیرند. ابتدا بروز دو حادثه اول که در هوا اتفاق افتاده است، مورد بررسی قرار می‌گیرد و سپس به سراغ اتفاقات تخت بیمارستان، امواج سونامی و در نهایت فضای بی‌ثبات افکار عمومی خواهیم رفت.



## ناتوانی در صحبت کردن

در اول فوریه ۲۰۰۳، شاتل فضایی کلمبیای ناسا برای دومین بار ورودی فاجعه آمیز به جو زمین داشت. [۲] همه ۷ فضانورد کشته شدند. هر چند پر خطر بودن سفر فضایی مشهود بوده و به نظر می‌رسد حوادث مهلک، بخشی از این حوزه باشد، با این حال، این حادثه‌ی خاص به طور غیرمنتظره‌ای پیش نیامد. دو هفته قبل از این فاجعه، یک مهندس ناسا به نام رونی روشا صحنه‌های ویدئویی از روز پرتاب را تماشا کرده بود، درست یک روز پس از آنکه به نظر می‌رسید پرتاب در یک صبح آفتابی فلوریدا، کاملاً بی‌عیب و نقص انجام گرفته باشد. اما به نظر او خطایی وجود داشت. روشا فیلم را بارها و بارها بازبینی کرد. او فکر می‌کرد ممکن است یک قطعه از فوم اسفنجی عایق از مخزن بیرونی شاتل جدا شده و به بال چپ ناو برخورد کرده باشد. تصاویر ویدئویی برفک‌دار بود، به دلیل موج‌دار بودن از فاصله زیاد، این امکان وجود نداشت که به صورت مشخص تعیین شود که آیا فوم باعث آسیب شده است یا خیر؛ اما روشا نمی‌توانست هیچ کمکی به نگرانی در مورد اندازه و محل آن نقطه مؤثر برفکی نماید که بر روی صفحه‌ی تلوزیون دیده بود. برای رفع ابهام، روشا تقاضای دستیابی به عکس‌های ماهواره از بال شاتل کرد. اما این کار مستلزم آن بود که مقامات بالای ناسا از وزارت دفاع درخواست کمک نمایند.

روشا به رئیس خود ایمیلی فرستاد تا ببیند آیا او می‌تواند نسبت به اخذ مجوز تصاویر ماهواره‌ای به وی کمک کند. اما رئیس او لزومی به این کار نمی‌دید و به او همین را گفت. روشا مأمورانه یک ایمیل هیجانی برای مهندسان هم قطارش فرستاد، بعداً توضیح داد که "مهندسان [در موقعیتی] نبودند .... که پیام‌ها را به سلسله مراتب بالاتر از خودشان بفرستند." [۳] در همکاری با یک تیم موقت از مهندسان برای ارزیابی آسیب وارد شده، او بدون دستیابی به تصاویر نتوانست نگرانی خود را در مورد آسیب احتمالی برطرف کند. یک هفته بعد، زمانی که مدیران ارشد در جلسه رسمی تیم مدیریت مأموریت [شاتل] به طور خلاصه در مورد احتمال ضربه فوم اسفنجی صحبت کردند، روشا که در حاشیه نشسته بود، به صورت ساکت نظاره‌گر بود. تحقیقات رسمی انجام گرفته توسط کارشناسان بعداً به این نتیجه رسید که سوراخ بزرگ در بال شاتل زمانی رخ داد که یک تکه فوم به اندازه چمدان به لبه جلویی بال برخورد کرد و باعث حادثه شد. [۴] همچنین، هرچند دشوار و بسیار نامطمئن، آنها دو گزینه‌ی نجات بخش را شناسایی کردند که ممکن بود از مرگ‌های غم‌انگیز جلوگیری کند. چارلی گیبسون، گوینده اخبار ABC در گزارشی از تحقیقات، از روشا پرسید که چرا در جلسه صحبت نکرده است، مهندس جواب داد: "من به حق نمی‌توانستم صحبت کنم. من سطح بسیار پایینی داشتم و او [منظور خانم لیندا هام رهبر تیم مدیریت مأموریت] در اینجا مقام بالاتر بود؛ و با حالات دست و بدن به ما می‌فهماند که بالای سر همه ایستاده است." [۵]

اظهارات روشا جنبه‌ای ظریف اما اساسی از روانشناسی اظهار نظر کردن در محل کار را به تصویر می کشد. سخنان او را باید با دقت سنجید. او نگفت: "من ترجیح دادم صحبت نکنم" یا "احساس کردم صحبت کردن درست نیست." بلکه می گوید " نمی توانستم صحبت کنم." به طرز عجیبی این توصیف بجا است. تجربه روانشناختی داشتن چیزی برای عرضه و در عین حال به معنای واقعی کلمه احساس ناتوانی در انجام آن برای بسیاری از کارکنان به طور دردناکی واقعی است و در سلسله مراتب سازمانی، مانند تجربه ناسا در سال ۲۰۰۳ بسیار رایج است. همه ما می توانیم این پدیده را تصدیق کنیم. ما درک می کنیم که چرا داستان او به طور ناخودآگاه آن سلسله مراتب عمودی ترسناک را به تصویر می کشد. همانند روایت روشا به وسیله گیبسون، بسیاری از افراد تجربه‌ی مشابهی از احساس ناتوانی در صحبت کردن در جایگاه سلسله مراتب وادار به سکوت می کند، را گزارش می کنند. در عین حال، افراد بالاتر که در موقعیت گوش دادن و یادگیری قرار دارند، اغلب نسبت به اثرات خاموش کننده حضور خود دچار کوری می شوند.

### آنچه گفته نشد

بیست و شش سال قبل از حادثه بالا، سکوت محیط کار نقش مؤثری در برخورد دو هواپیمای بوئینگ ۷۴۷ بر روی یک باند در جزایر قناری در مارس ۱۹۷۷ بازی کرد. [۶] این حادثه دو جمبوجت را در شعله‌های آتش سوزاند و ۵۳۸ نفر نیز کشته شدند. تحقیقات پس از آن که به فاجعه تریف خوانده شد، هنوز هم آن را به عنوان بدترین حادثه در تاریخ هوانوردی غیرنظامی کشور می شناسد، و جزء اولین مواردی است که نقش عوامل انسانی را در فاجعه‌های هوایی برجسته کرد. تغییرات حاصله در رویه‌های هوانوردی و آموزش کابین خلبان، زمینه را برای برخی از اساسی‌ترین معیارهای امنیت روان‌شناختی امروزی فراهم کرد. اجازه دهید نگاهی بیندازیم به آنچه که در آن بعد از ظهر اواخر ماه مارس در فرودگاه کوچک لوس رودئوس در جزیره تریف به خطا رفت. باند پرواز پوشیده از مه غلیظ و فرودگاه کوچک بود، این مسئله خلبانان هر دو هواپیما را برای دیدن مسیر پرواز و هم‌دیگر دچار مشکل می کرد. یک فرود اضطراری در تریف به خاطر بیم بمب در اوایل آن روز در نزدیکی فرودگاه لاس پالماس استرس بیشتری به خدمه وارد کرد، و آنها را مصمم به رعایت برنامه زمانی در پرواز به موقع کرد. شاید کارکنان کنترل پرواز در حال تماشای یک مسابقه ورزشی بوده و حواسشان پرت شده باشد. با این حال، این شرایط نسبتاً رایج، اگرچه نامطلوب باشد، اما لزماً نباید به فاجعه ختم گردد. اما اگر از نزدیک‌تر به آنچه در کابین هواپیما گفته شد - و بسیار مهم‌تر، آنچه گفته نشد و چرا گفته نشد - توجه کنیم، بهتر می توانیم به نقش بیش از اندازه بزرگی که امنیت روانی ایفا می کند، پی ببریم.

کاپیتان جاکوب ولدهوزن و نزانتن، یکی از ارشدترین خلبانان شرکت، مربی ارشد آموزش پرواز بیشتر خلبانان ۷۴۷ شرکت، و رئیس امنیت پرواز هواپیمای KLM خلبان پرواز بود. [۷] وانزانتن که آقای KLM نامیده

می‌شد سیاستی را برای صدور پروانه‌های خلبانی و نظارت بر کنترل ۶ ماهه پرواز خلبان‌ها در پیش گرفت که تعیین می‌کرد آیا پروانه‌ها باید تمدید گردد یا خیر. تصاویر او که به تازگی در آگهی‌های KLM ظاهر شده بود، یک مرد خندان و مطمئن با پیراهن سفید به تن را نشان می‌داد که با اعتماد به نفس جلوی فرمانگاه<sup>۳</sup> نشسته است. او مانند مردی به نظر می‌آمد که از مسئولیت راحتی برخوردار است.

در آن روز دو خلبان درجه یک و با تجربه دیگر با ونزانتن پرواز می‌کردند: کمک خلبان کلاس مایرز ۳۲ ساله و ویلم شرودر ۴۸ ساله به عنوان مهندس پرواز. نکته مهم این است که دو ماه قبل از آن، ونزانتن "خلبان آزمونگر" مایرز بود و توانایی او را برای پرواز با بوئینگ ۷۴۷ آزمایش می‌کرد.

لحظات حساس زمانی فرا رسید که پروازهای KLM و پان امریکن برای برخاستن آماده می‌شدند. پس از خالی شدن باند پرواز کاپیتان ونزانتن فوراً با بی حوصلگی پدال گاز را فشرده و هواپیما شروع به حرکت رو به جلو کرد. کمک خلبان مایرز، با اشاره به اینکه ونزانتن بزودی حرکت می‌کند، خاطرنشان کرد که کنترل ترافیک هوایی<sup>۴</sup> هنوز به آنها اجازه پرواز نداده است. ونزانتن با لحنی عصبانی پاسخ داد: "من این را می‌دانم. تقاضای پرواز کن"<sup>[۸]</sup>

مایرز پس از درخواست کاپیتانش، با بیسیم به برج مراقبت اطلاع داد که آنها "آماده پرواز هستند" و "منتظر اجازه کنترل ترافیک هوایی هستند". سپس کنترل ترافیک هوایی مسیری را که هواپیما پس از برخاستن باید طی کند را مشخص کرد. اگرچه کنترل ترافیک هوایی از کلمه "بلند شدن"<sup>۵</sup> استفاده کرد، اما برقراری ارتباط متضمن اظهار نظر صریح مبنی بر اجازه پرواز KLM نبود. مایرز شروع به خواندن تقاضای پرواز برای کنترل‌گر کرد، اما ونزانتن با لحنی آمرانه حرفش را قطع کرد: "ما حرکت می‌کنیم".

با توجه به اقتدار کاپیتان، از قرار معلوم در این لحظه مایرز احساس امنیت کافی برای صحبت کردن نکرد. مایرز در آن کسری از ثانیه دهانش را باز نکرد که بگوید "منتظر اجازه باش". در این اثنا پس از آنکه پرواز KLM شروع به حرکت برای بلند شدن کرد برج مراقبت به خدمه پان امریکن دستور داد که "در صورت باز بودن باند گزارش دهند". در جواب خدمه پان امریکن پاسخ دادند: "در صورت باز بودن باند گزارش خواهیم داد". با شنیدن این موضوع، شرودر، مهندس پرواز با پرسیدن اینکه: "آیا [باند] پان امریکن باز نیست؟" نگرانی خود را ابراز کرد.

---

<sup>۳</sup>Control panel

<sup>۴</sup>Air control traffic (ATC)

<sup>۵</sup>Tacke off

وزنانتین با قاطعیت پاسخ داد: "اوه، بله" و به حرکت ادامه داد. در این لحظه شرودر چیزی نگفت. گرچه او به درستی حدس می‌زد که جت پان امریکن ممکن است مسیرشان را مسدود کرده باشد، [ولی] شرودر پاسخ مطمئن وازنانتین را به چالش نکشید. او از کنترل ترافیک نخواست که توضیح دهد یا تأیید کند که مثلاً "آیا پان امریکن بر روی باند فرودگاه است؟" خاموشی او حاکی از کمبود امنیت روانی است که چنین پرس و جویی را تقریباً به عادت ثانویه تبدیل می‌نماید.

در آن زمان دیگر بسیار دیر شده بود. هنگامی که وان زانتن، مایرز و شرودر بالأخره توانستند ببینند که جت پان امریکن مسیرشان را بسته است، سرعت بوئینگ KLM خیلی زیاد بود و نمی‌شد آن را متوقف کرد. موتورهای سمت چپ، بدنه پایین و دنده اصلی فرود KLM به سمت راست بالای بدنه هواپیمای پان امریکن برخورد کرد و محور را از هم جدا کردند. هواپیمای KLM قبل از اینکه دچار افت سرعت گردد، برای لحظاتی در حال پرواز باقی ماند، ناگهان چرخید به زمین برخورد کرد و در میان گلوله آتش شعله ور شد.

کاهش روانی سلسله مراتب چنان سرسخت است که حتی هنگامی که کمک خلبان و مهندس پرواز جان‌شان در خطر است، گذشته از زندگی دیگران، در برابر اقتدار<sup>۶</sup> کاپیتان ایستادگی نکردند. در آن لحظاتی که ممکن است صحبت کردن منطقی باشد، همه ما یک فرآیند تصمیم‌گیری ضمنی را طی می‌کنیم و فایده و هزینه‌های صحبت کردن را می‌سنجیم. مشکل همان‌طور که در بخش ۲ تشریح شد، این است که فایده‌ها اغلب غیر روشن و با تأخیر به دست می‌آیند. (مثل اجتناب از یک تصادف) در حالیکه هزینه‌ها ملموس و فوری هستند. (ناراحتی و خشم احتمالی وازنانتین). در نتیجه، ما به طور پیوسته فایده‌ها را دست کم می‌گیریم و هزینه‌ها را بیش از حد محاسبه می‌کنیم. در قضیه تئریف، این فرآیند سوگیری، منجر به نتایج فاجعه‌باری گردید.

بسیاری از کسانی که رویدادهای منجر به حوادث غم‌انگیز مانند این مورد را تجزیه و تحلیل می‌کنند - اگر کمک خلبان صحبت می‌کرد، می‌شد از آن اجتناب کرد - نمی‌تواند در توجه دادن به مردم در اینکه باید از خود استقامت بیشتری به خرج دهند، کمک نماید. شجاعت. مخالفت با این ادعا غیرممکن است. با اینحال موافقت هم نمی‌تواند آن را مؤثر سازد. تشویق مردم به صحبت کردن چون کار درستی است بر یک برهان اخلاقی استوار است، اما یک استراتژی تضمین شده برای [کسب] نتایج خوب نیست. اصرار بر اعمال شجاعانه وظیفه‌ای را به عهده افراد می‌گذارد، بدون آنکه شرایطی که احتمال برآورده شدن انتظارات وجود دارد، را فراهم سازد.

برای آنکه صحبت کردن جریان عادی پیدا کند، امنیت روانی - و انتظارات در مورد صحبت کردن - باید نهادمند و نظام‌مند گردد. پس از تئریف، آموزش کابین خلبانی تغییراتی کرد تا تأکید بیشتری بر تصمیم‌گیری [با همکاری] خدمه گردد، خلبانان تشویق شدند تا در صورتیکه کادر پرواز معتقد باشند خطایی وجود دارد، نظر آنها را اخذ کنند، و به کاپیتان‌ها کمک کرد تا به نگرانی‌های کمک خلبان‌ها و خدمه گوش فرا دهند. [۹] این اقدامات مقدمه‌ای برای آموزش رسمی مدیریت منابع خدمه بود که هم اکنون همه خلبان‌ها باید طی کنند.

### اعتماد بیش از حد به مرجعیت اقتدار

پزشکی، مانند هوانوردی تجاری، حرفه دیگری است که در آن مرجع اقتدار به خوبی درک شده و به طور محکم با جایگاه فرد در یک سلسله مراتب دقیق مرتبط است. وقتی هرکس از جایگاهش باخبر باشد، یک خط فرمان مستقیم، مزایای خاص خود را دارد. با اینحال احترام گذاشتن به دیگران، بالاخص در مواجهه با ابهام، می‌تواند به حالتی از پیش فرض عملیاتی تبدیل گردد و همه را به این باور برساند که مقام بالاتر همیشه بهتر [از دیگران] می‌فهمد.

در برخی موارد، این باور ضمنی که افراد با جایگاه عالی در سلسله مراتب، باید صاحب نظر<sup>۷</sup> باشند، می‌تواند منجر به عواقب ناخوشایندی گردد. در موارد دیگر، اعتقاد ضمنی به صاحب نظری خود نظام پزشکی می‌تواند عواقب مرگباری داشته باشد.

در ۳ دسامبر ۱۹۹۴ بتسی لیمن، یک مادر ۳۹ ساله‌ی صاحب دو فرزند و ستون نویس مراقبت بهداشتی در بوستون گلوب، در موسسه سرطان دانا\_فاربر درگذشت، در حالیکه تحت سومین دوره از شیمی درمانی با دوز بالا برای سرطان پستان بود. [۱۰] مرگ لیمن تا حدودی به دلیل حرفه او به عنوان یک روزنامه نگار، به خوبی در رسانه‌ها انتشار یافت، و به طور خاص [این مرگ] بار دیگر به یک خطای پزشکی پیوند خورد. [۱۱]

موسسه سرطان دانا-فاربر که لیمن در آنجا تحت مراقبت بود، به خاطر تحقیقات سرطان و موفقیتش در موارد پیچیده و دشوار درمانی مشهور بود. در این موسسه با تنها ۵۷ تخت بستری، نحوه‌ی مراقبت از بیماران به صورت نوعی از واحد جمع و جور<sup>۸</sup> انجام می‌گرفت، که در آن شرایطی وجود داشت که اطلاعات غیر رسمی در بین کادر پزشکان، پرستاران و داروخانه بیش از مکانیسم‌های ارتباطی رسمی که معمولاً در بیمارستان‌های سنتی رایج است، به اشتراک گذاشته شود. همان طور که استفان سالان متخصص خون و سرطان ارشد بیان داشت "اعتماد ما بر مبنای این فرض استوار بود که اگر همه ما فوق‌العاده باشیم، سلامت

---

<sup>۷</sup>authority

<sup>۸</sup>Boutique unit

دارویی ما هم بی‌نظیر خواهد بود". [۱۲] متأسفانه این فرضیه هیچ جایی برای پرسش یا کنترل<sup>۹</sup> معمول باقی نگذاشت. عدم حضور مدیر پرستاری در زمان پذیرش لیمن، پستی که برای مدت بیش از یک سال خالی مانده بود، همچنین نشان‌گر آن بود که تیم‌های پزشکی و بالینی<sup>۸</sup> کاملاً توجهی به وابستگی و پیچیدگی کارشان نداشتند. لیمن در ۱۴ نوامبر ۱۹۹۴ برای شیمی درمانی برنامه ریزی شده در دانا- فاربر مورد پذیرش قرار گرفت. گرچه عامل شیمی درمانی عموماً از سیکلو فسفامید استفاده می‌کرد، اما میزان آن به طور خاصی بالا بود، زیرا برنامه معالجه لیمن درگیر پیوند سلول بنیادی پیشرفته بود. این پروتکل خواستار تزریق شیمی‌درمانی در طی چهار روز بود، و هر دوره ۲۴ ساعته شیمی‌درمانی «به سختی جلوی مرگ را می‌گرفت» [۱۳] به عنوان بخشی از کارآزمایی بالینی، به لیمن داروی دیگری به نام سایمتیدین نیز داده شد که قرار بود اثر داروی اول را تقویت کند. [۱۴]

در معالجات معمول سرطانی، معمولاً دوره‌های شیمی‌درمانی استاندارد شده هستند، با این حال، در یک کارآزمایی تحقیقاتی مثل آن چه که لیمن تحت آن قرار داشت، محدوده زیادی می‌تواند مبهم باشد. در دانا-فاربر، جایی که در آن ممکن است در هر دوره ۳۰٪ از بیماران در کارآزمایی بالینی ثبت نام کنند، اعضای کادر شیمی‌درمانی، به دیدن ترکیبات و میزان‌های غیر معمول داروها عادت داشتند. [۱۵]

این وضعیت ممکن است تا حدودی توضیح دهد که چرا هیچ زنگ هشدار به صدا در نیامد، حتی اگر نسخه - توسط یک محقق بالینی در سرطان نوشته شده باشد، یک پرستار آن را در سوابق لیمن ثبت کرده باشد و از سوی سه داروساز مختلف خوانده شده باشد- به اشتباه معادل کل چهار برابر دوز مصرفی که قرار بود لیمن در یک روز دریافت کند، را یک‌باره تجویز کرده باشد.

انتظار می‌رفت معالجه باعث ایجاد حالت تهوع و استفراغ گردد. با این حال، طی سه هفته بستری در بیمارستان، علائم لیمن خیلی خوب بود. او در طول دو دوره‌ی درمانی با دوز بالا هرگز بدحال نشد. اما اکنون "به شدت متورم" شده بود و آزمایش خون و نتایج نوار قلب غیرعادی داشت. [۱۶] میزان بالای سیکلوفسفامید برای قلب سمی شناخته شده بود. شوهر لیمن گزارش داد او "ورقه‌های رشته‌ای استفراغ می‌کرد" [پزشکان] گفتند این بدترین چیزی بوده که تا به حال مشاهده کرده‌اند. اما پزشکان بیان کردند که همه این علائم به دلیل پیوند مغز استخوان عادی است". [۱۷] در یک لحظه لیمن از پرستاری پرسید "آیا من به علت استفراغ دارم می‌میرم؟" [۱۸] در این اثناء، بیمار دیگری که اندکی قبل از لیمن بستری شده بود، بر اثر انجام شیمی‌درمانی نادرست مشابه، به یکباره از حال رفت و فوری به واحد مراقبت ویژه منتقل شد.

---

<sup>۹</sup>checking

<sup>۸</sup>Clinical

یک روز قبل از ترخیص لیمن، به نظر می‌رسید علائم [بیماری] او در حال فروکش کردن است. و نشانه‌هایی وجود داشت که پیوند سلول بنیادی آزمایشی به طور موفقیت آمیزی موفقیت آمیز بوده است. به هر حال نوار قلبش غیر عادی بود. در ۳ دسامبر، روز ترخیص و روزی که لیمن بر اثر نارسایی قلبی فوت کرد، آخرین افرادی که با آنها صحبت کرد - یک دوست، یک فعال اجتماعی و یک پرستار - تأیید کردند که ایشان بسیار ناراحت، ترسیده و احساس می‌کرد که خطایی صورت گرفته است. [۱۹] ما نمی‌دانیم که آیا ایشان این نگرانی را آشکارا و پیوسته در هفته‌های گذشته ابراز کرده است یا خیر. مطمئناً ایشان از خود پرسیده است. البته یک بیمار بد حال معمولاً در موقعیتی نیست که جسورانه از برنامه درمانی‌اش سؤال کند، به ویژه کسی که [تحت درمان] آزمایشی است.

خطای پزشکی پس از سه ماه بعد-نه از طریق یک تحقیق بالینی بلکه با بررسی معمول داده‌ها - کشف شد. دانا\_فاربر به عنوان بخشی از اقدامات اصلاحی، کنترل‌های خودکار پزشکی را در فرایند شیمی درمانی بنیان گذاشت. در نهایت، مرگ لیمن تبدیل به کاتالیزوری برای بیمارستان و نهادهای مراقبتی در آمریکا شد تا سیاست‌های حرفه‌ای را برای کمک به کاهش خطاهای پزشکی، از جمله پیشنهاد کنترل‌های سیستماتیک‌تر رویه‌های معمول در تمام فرایند معالجه بیماران و الزام گزارش‌دهی بیشتر از اقدامات انجام گرفته مراقبان، صرف‌نظر از مقام حرفه‌ای‌شان بکار گیرند.

به هر حال از منظر امنیت روانی، سوال بزرگی که باقی می‌ماند آن است که با توجه به پریشان حالی شدید لیمن، چرا کسی عمیقاً و مصرانه نپرسید که واقعاً آیا خطایی صورت نگرفته است؟ آیا لیمن و همسرش اعتماد زیادی به موسسه پزشکی بسیار معتبر داشتند؟ به همین ترتیب، چرا داروسازان علت مصرف غیر معمول ۴ برابری دوز بالا را در وضعیت کنونی از فرد شیمی درمان نپرسیدند؟ سئوالات مشابهی را نیز می‌توان از پرستاران پرسید. شاید اعتماد محض به تخصص محققین پزشکی آنها را بی‌تفاوت نگه داشت. یا شاید آنها فقط به خاطر اینکه به وسیله همکاران مقام بالایی تحقیر می‌شدند، بی‌میل به پرسش از منطق طرح معالجه بودند.

ما نمی‌دانیم که آیا پرستاران و پزشکانی که علائم لیمن را مشاهده کردند، برای نوع عوارض جانبی که شیمی درمانی با دوز بالا قرار بود ایجاد کند، اهمیتی قائل بودند یا خیر. اما به نظر نمی‌رسید که هیچ کدام از افراد درگیر، ارزیابی دقیقی از وخامت حال ایشان داشته باشند. نهایتاً مادر بتسی لیمن به نام میلدرد. کی. لیمن تنها کسی بود که به اختصار مشکل را جمع بندی کرد: " در صورتیکه کارکنان به علائم متعددی که نشان می‌داد معالجه ایشان خارج از مسیر است توجه می‌کردند، ممکن بود زندگی بتسی نجات یابد." [۲۰]

آنچه که در فراگیری از این داستان دارای اهمیت است و آنچه که بسیاری از بیمارستان‌ها امروزه برای اجتناب از آن سخت کار می‌کنند، این است که در فضایی که افراد به خاطر سکوت [دیگران] به خطا می‌روند - به طور ضمنی تمایل به خود محافظتی و اجتناب از به دردرس افتادن در وضعیتی که ممکن است در آن لحظه نظرات یک شخص به شدت مورد نیاز باشد - یک عامل خطر جدی است. به وضوح برای افراد بسیار بهتر است که سئوالاتی بپرسند یا دلواپسی خود را ابراز کنند و اشتباه کنند تا اینکه کنه‌گیری کنند، اما بیشتر مردم این واقعیت را تشخیص نمی‌دهند. ابراز نگرانی‌هایی که ظاهراً بی‌اساس هستند، برای افراد بیان‌کننده فرصت یادگیری و برای شنوندگان فرصت مناسبی برای دستیابی به اطلاعات اساسی راجع به آنچه دیگران در مورد شغل یا وظایف خود متوجه هستند و یا نیستند، فراهم می‌سازد.

### فرهنگ سکوت

به کاساندر<sup>۸۱</sup> یکی از غم‌انگیزترین شخصیت‌های اسطوره‌ی کلاسیک یونان، هدیه پیشگویی همراه با نفرینی داده شد که پیشگویی‌اش هرگز باور نخواهد شد. پایین بودن سطح امنیت روانی می‌تواند موجب پدید آوردن فرهنگ سکوت گردد. به علاوه می‌تواند یک فرهنگ کاساندر را بوجود آورد که در آن اظهار نظر کردن تحقیر می‌شود و هشدارها شنیده نمی‌شود. مخصوصاً وقتی که صحبت کردن مستلزم توجه دادن به نتایج ناخوشایند باشد، مانند مورد کاساندر در پیش‌گویی‌اش از جنگ، برای دیگران آسان خواهد بود که به آن گوش فرا ندهند و یا باور نکنند.

بنابراین، فرهنگ سکوت نه تنها فرهنگی است که مانع از اظهار نظر کردن می‌گردد، بلکه فرهنگی است که در آن مردم از گوش دادن متفکرانه به کسانی که سخن می‌گویند - به ویژه زمانی که آنها اخبار ناخوشایندی بیان می‌کنند - کوتاهی می‌ورزند.

انفجار شاتل چالنجر در سال ۱۹۸۶ را در نظر آورید. برخلاف سکوت رودنی روشا در یک لحظه حیاتی در محیط کار، راجر بویزجولی، مهندس پیمانکار در مورتون\_تیوکول ناسا، به اظهار نظر پرداخت. شب قبل از فاجعه پرتاب، بویزجولی نگرانی خود را مبنی بر اینکه دمای سرد غیر معمول شاتل باید به خاطر واشری باشد که قطعاتی از آن را به هم وصل کرده است، ابراز کرد. داده‌های او ناقص و استدلال او مبهم بود، با این حال گروه مونتاژکار می‌توانست ابهام را به سادگی با برخی تجزیه و تحلیل ساده و تجربیاتی که داشتند با

---

<sup>۸۱</sup> کاساندر، زیباترین دختر پریاموس (پادشاه شهر تروآ) بود و بسیاری به امید ازدواج با او، در جنگ تروآ، همراه پریاموس شدند. تا اینکه آپولون عاشقش شد و به او پیشگویی آموخت. اما چون کاساندر به عشق او پاسخی نداد، آپولون او را محکوم کرد که همیشه صحیح پیشگویی کند، اما کسی پیشگویی‌های او را باور نکند. کاساندر بارها سقوط تروآ را پیشگویی کرد، اما در اثر نفرین آپولون، کسی حرف او را نپذیرفت و او را دیوانه پنداشتند. [م]



گوش دادن عمیق و احترام‌آمیز رفع کنند. به طور خلاصه برای آنکه صدا موثر واقع گردد، نیازمند فرهنگ گوش دادن است.

بباید نگاهی بیندازیم به یک نمونه اخیر که وقتی فرهنگ گوش دادن ضعیف باشد، باعث چه اتفاقی می شود.

### بی توجهی به هشدارها

در ۱۱ مارس ۲۰۱۱ یک زمین لرزه به بزرگی ۹ ریشتر در سواحل شمال شرقی ژاپن رخ داد. این زمین لرزه بعداً به عنوان "بزرگترین زمین لرزه شرق ژاپن" نامگذاری شد، امواج سونامی به ارتفاع ۴۵ فوت پدید آورد که نیروگاه برق هسته‌ای دایچی فوکوشیما را مورد اصابت قرار داد. [۲] موج‌هایی با ابعاد افسانه‌ای به راحتی از روی دیوارهای کوچک‌تر از حد معمول [سمت] دریا گذشتند، سایت را غرق کردند و ژنراتورهای اضطراری، پمپ‌های خنک کننده آب دریا و سیستم سیم کشی برق را کاملاً تخریب کردند. در نبود برق برای سرد کردن راکتورهای هسته‌ای، سه تا از راکتورها بیش از حد گرم شدند و باعث انفجارهای متعددی شد که منجر به مجروح شدن کارگران حاضر در محوطه گردید. نگران‌کننده‌تر این بود که سوخت هسته‌ای در اقیانوس رها شد و رادیونوکلئیدها از نیروگاه به جو انتشار یافت. در نتیجه‌ی گداخت هسته‌ای، صدها هزار ژاپنی مجبور به ترک خانه‌هایشان شدند تا در معرض تشعشعات قرار نگیرند. بعید است که اکثر آنها هرگز به خانه بازگردند، زیرا تخمین زده می شود که پاکسازی بین ۳۰ تا ۴۰ سال به طول خواهد انجامید. [۲۲]

هرچند خود زلزله، قوی‌ترین زمین لرزه‌ای بوده که تا به حال در تاریخ ژاپن ثبت شده و خسارت‌های فاجعه‌بار غیرقابل پیشگیری به بار آورد و حدود ۱۵۰۰۰ نفر را به کام مرگ کشاند، [۲۳] اما اکنون پذیرفته شده است که فاجعه‌ی نیروگاه هسته‌ای قابل پیشگیری بود. در تابستان ۲۰۱۲ نتیجه یک تحقیق مستقل که پس از صرف ۹۰۰ ساعت جلسه استماع، مصاحبه با بیش از هزار نفر، ۹ بازدید از نیروگاه، ۱۹ گردهمایی و ۳ بازدید از ساختمان شهرداری انتشار یافت، معلوم کرد که "این حادثه به طور آشکار ساخته دست بشر<sup>۸۲</sup> بوده" و "علل مستقیم حادثه همگی قابل پیش بینی بودند." [۲۴]

شواهد مشخص ساخت که در سال‌های منتهی به فاجعه در نیروگاه هسته‌ای دایچی، چندین شخصیت شبیه به کاساندریا هرکدام بیش از یک بار از موضع هشدار درباره بروز چنین حادثه‌ای اظهار نظر کرده بودند. پیشنهادهای برای انجام ایمن سازی معقول عرضه می‌داشتند که احتمالاً می توانست از تخریب نیروگاه جلوگیری نماید و یا آن را تقلیل دهد. اما در هر بار، یا هشدارها نادیده گرفته می شد و یا باور نمی‌شد. سوال این است که چرا؟

در سال ۲۰۰۶، کاتسو هیکو ایشی باشی، استاد مرکز تحقیقات ایمنی و امنیت شهری در دانشگاه کوبه، به ریاست یک کمیته فرعی ژاپنی که وظیفه آن بازنگری دستورالعمل های ملی در مورد مقاومت نیروگاه های برق هسته ای کشور در برابر زلزله بود، منصوب شد. ایشی باشی پیشنهاد کرد که این گروه استانداردها را به منظور مطالعه خطوط گسل فعال مورد بازنگری قرار دهند و از اقدامات قبلی دولت در اجازه ای احداث نیروگاه های برق مانند فوکوشیما دایچی، در نواحی با پتانسیل فعالیت زمین لرزه ای بالا انتقاد کرد. اما بقیه اعضای کمیته که اکثریت آنها را مشاوران مرتبط با شرکت های برق تشکیل می دادند، پیشنهاد او را رد کردند و نگرانی های او را کم اهمیت جلوه دادند. [۲۵] سال بعد ایشی باشی با انتشار مقاله ای پیش بینانه با عنوان "چرا نگرانی؟ نیروگاه های هسته ای ژاپن در خطر جدی آسیب زلزله" مجدداً به اظهار نظر پرداخت؛ و ادعا کرد که ژاپن پس از سال ها فعالیت زلزله ای نسبتاً آرام در یک حس اعتماد کاذبی فرو رفته است. او که متخصص لرزه خیزی و سازه شناسی زمین در جزایر ژاپن و اطراف آن بود، معتقد بود که لایه های زمین از برنامه های منظمی پیروی می کند و منطقه مورد نظر برای وقوع زلزله به تاخیر افتاده است. هشدار او روشن بود؛ "مگر اینکه هم اکنون گام های اساسی برای کاستن از آسیب پذیری نیروگاه های برق هسته ای در برابر زلزله برداشته شود، [در غیر این صورت] ممکن است ژاپن یک فاجعه هسته ای واقعی را در آینده نزدیک تجربه کند،" از جمله فاجعه ناشی از سونامی. [۲۶] متأسفانه دیگران هشدارهای ایشی باشی را دست کم گرفتند. برای نمونه، هاروکی مادارامی، یک ناظر هسته ای و رییس کمیسیون ایمنی هسته ای ژاپن در خلال فاجعه فوکوشیما، به قانون گذاران ژاپن گفت که نگران نباشید، زیرا ایشی باشی "کسی نیست". [۲۷]

هرچند مادارامی در سرزنش ایشی باشی به عنوان یک "هیچ کاره" بی رحم بود، اما حقیقت داشت، زیرا او به عنوان یک شخص دانشگاهی تا یک مقام صنعتی و دولتی، یک بیگانه به حساب می آمد. او احتمالاً به فشار غالبی که پس از جنگ جهانی دوم برای مستقل شدن ژاپن از وابستگی تاریخی خود به واردات انرژی به راه افتاده بود، پایبندی محکمی نشان نمی داد. از اواسط دهه پنجاه، این جزیره که دارای سوخت های فسیلی کمی در زمین است، به منظور تنوع بخشیدن به منابع انرژی خود از [وابستگی به] نفت و دستیابی به امنیت انرژی بیشتر، سرمایه گذاری زیادی در انرژی هسته ای انجام داده بود. [۲۸] طی ۴۰ سال بعد، بدنبال شوک های نفتی دهه ۱۹۷۰ و علی رغم اطلاع عمومی از [حادثه اتمی] تری مایل آیلند<sup>۳</sup> در سال ۱۹۷۹ و حوادث سال ۱۹۸۶ چرنوبیل، ژاپن سرسختانه و بی امان تلاش کرد تا قابلیت تولید برق هسته ای بومی خود را ایجاد کند. [۲۹] برای نمونه، دولت یارانه ها و سایر مشوق هایی را برای شهرهای کوچک جهت ایجاد

<sup>۳</sup> حادثه اتمی تری مایل آیلند بدترین حادثه اتمی آمریکا و نخستین فاجعه راکتورهای هسته ای دنیا (پیش از حادثه چرنوبیل شوروی) است. در این حادثه، بخشی از هسته اصلی واحد ۲ در نیروگاه تری مایل آیلند در ایالت پنسیلوانیا ذوب شد که باعث نشت ۳ میلیون کوری گاز رادیواکتیو به بیرون از نیروگاه گردید. در پی واقعه ی مزبور، حدود ۱۴۰ هزار نفر از اهالی منطقه، خانه های خود را ترک کردند. پس از آن، ساخت نیروگاه های هسته ای در آمریکا برای مدتی متوقف شد. [م]

نیروگاه‌ها تامین کرد. حتی برای متقاعد ساختن شهروندان مبنی بر اینکه برق هسته‌ای ایمن است، کارزارهای ارتباط اجتماعی برپا کرد. [۳۰] با این حال، افکار عمومی در ارتباط با انرژی هسته‌ای با چندین تظاهرات ضد هسته‌ای و کنار گذاشتن چندین طرح برای ساخت نیروگاه‌های بیشتر، درهم تا منفی باقی ماند. [۳۱] با توجه به این زمینه سیاسی، نگرانی ایمنی ایشی باشی ممکن است به عنوان [رفتاری] غیر وطن دوستانه یا غیرمسئولانه تلقی گردد.

یک مطالعه درون سازمانی در سال ۲۰۰۰ که بوسیله شرکت برق قدرت توکیو، بزرگترین شرکت برق کشور و مالک نیروگاه دایچی فوکوشیما انجام گرفت، اذعان به امکان وقوع یک سونامی به بلندی ۵۰ فوت کرد که ژاپن می‌تواند تجربه کند. در واقع گزارش پیشنهاد کرد که باید تمهیداتی برای محافظت بیشتری برای جلوگیری از خطرات زیر آب رفتن اندیشه شده شود. با این حال، هیچ گاه کاری انجام نشد، زیرا شرکت برق قدرت توکیو فکر می‌کرد خطر وقوع چنین رخداد نادری ممکن نیست. [۳۲] دستگاه‌های ناظر ژاپنی مانند آژانس امنیت هسته‌ای و صنعتی نیز ممکن است نسبت به تداوم شرکت‌های آب و برق تردید کرده باشند، زیرا تا آن زمان، انرژی هسته‌ای هر چه بیشتر به یک الویت استراتژیک برای ژاپن تبدیل می‌شد و تولید برق هسته‌ای فزاینده برای دستیابی به اهداف انتشار گاز گلخانه‌ای که بوسیله پروتکل کیوتو مطرح شده بود، لازم می‌آمد. قرار بود تا سال ۲۰۱۱ ده‌ها نیروگاه جدید احداث شود. [۳۳] قبل از فاجعه فوکوشیما ژاپن ۳۰ درصد برق خود را از طریق راکتورهای هسته‌ای تولید می‌کرد و دولت قصد داشت در سال‌های بعدی آن را به ۴۰ درصد افزایش دهد. [۳۴]

هر چند مسائل مربوط به ایمنی ظاهراً بخشی از طرح‌های توسعه برق هسته‌ای بوده است. با وجود این، بررسی‌های گذشته‌نگر نشان داد که دولت و فرهنگ صنعتی یا اعتقادی به آن نداشته و یا نسبت به شدت تهدیدات توجه لازم نکرده است. برای مثال، در کنفرانسی که در ژوئن ۲۰۰۹ بوسیله شرکت برق قدرت توکیو به طور خاص به منظور تبادل نظر در مورد میزان آمادگی فوکوشیما دایچی در برابر یک بلای طبیعی برگزار گردید، سونامی حتی در دستور کار هم قرار نگرفت. آژانس به سادگی خطر آن را در منطقه فوکوشیما خیلی محتمل نمی‌دید که نیاز به بررسی داشته باشد. بنابراین پنل در تهیه دستورالعمل ایمنی برای فوکوشیما از داده‌های بزرگترین زمین لرزه ثبت شده در منطقه استفاده کرد، زمین لرزه سال ۱۹۳۸ که بزرگی آن تنها ۷٫۹ ریشتر اندازه‌گیری شد و باعث ایجاد سونامی کوچکی شد. از آنجاییکه راکتورهای فوکوشیما دایچی در نزدیکی دریا قرار داشتند، شرکت برق توکیو یک دیوار ساحلی احداث کرد - دیواری که تنها به اندازه ای بلند بود که از سونامی مشابه سال ۱۹۳۸ جلوگیری کند. پنل فرض می‌کرد که دیوار به اندازه کافی برای جلوگیری از سونامی آینده بلند است و بنابراین عمدتاً روی آماده‌سازی نیروگاه در برابر زلزله متمرکز شد.

در جلسه ژوئن اظهار نظر دیگری در شکل مشابه کاساندرا رخ داد. دکتر یوکیونوی اوکامورا، مدیر مرکز تحقیقات زلزله و گسل فعال، به پنل گفت که با تصمیم شرکت برق قدرت توکیو موافق نیست. [۳۵] او فکر نمی‌کرد که زلزله ۱۹۳۸ به اندازه کافی بزرگ باشد که بتواند مبنایی برای دستورالعمل‌های دایچی قرار گیرد و در عوض نمونه‌ای بسیار قدیمی‌تر، [یعنی] سونامی جوگان را که در سال ۸۶۹ پس از میلاد که بعد از یک زلزله عظیم رخ داد، را مطرح کرد. نمایندگان شرکت برق توکیو که بدنبال بی اعتبار کردن اوکامورا، کم کردن نگرانی او، و یا هر دو بودند ادعا نمودند "زلزله جوگان باعث خسارت زیادی نشد". اوکامورا از جهات دیگری پافشاری کرد. سونامی جوگان قلعه‌ها را تخریب کرد و حداقل هزار نفر را کشت. نویسندگان تاریخی خشم سونامی را با موج‌هایی که "همانند کابوس شبانه طغیان می‌کنند و بلافاصله به مرکز شهر می‌رسند" همانند کرده‌اند. اوکامورا به پنل گفت نگران است که سونامی شبیه جوگان بتواند نواحی فوکوشیما را غوطه‌ور سازد و از اینکه پنل از همه داده‌های در دسترس استفاده نمی‌کند، سردرگم است.

به جای گوش دادن و توجه جدی به نگرانی‌های اوکامورا، همان طور که ممکن است در فرهنگی که در آن امنیت روانی آن بالا است، رخ دهد؛ یکی از مدیران اجرایی شرکت برق قدرت توکیو به مخالفت برخاست که معقول نیست توصیه‌های ایمنی را بر اساس زمین لرزه‌ی افسانه‌ای قرار دهیم که با ابزارها و تکنولوژی معاصر اندازه‌گیری نشده است. علاوه بر این، در این جلسه به جای سونامی، خطرات ناشی از زلزله مورد بحث قرار گرفت. کنفرانس با این گفته‌ی مدیران شرکت برق قدرت توکیو که سعی خواهند کرد بیشتر بیاموزند، به راه خود ادامه داد. در جلسه بعدی اوکامورا دوباره سعی کرد پنل را نسبت به شدت تهدیدات متقاعد سازد. او به توصیف مدل‌های پیش بینی‌کننده‌ای پرداخت که موسسه‌اش تهیه کرده بود تا نشان دهد که دیوار ساحلی موجود به اندازه کافی بلند نیست که بتواند جلوی زلزله‌ی بالاتر از ۸٫۴ ریشتر بایستد و [همچنین] در مورد بررسی‌های دقیقی که آنها بر روی ماسه‌های ساحلی به جای مانده از سونامی جوگان انجام داده بودند، توضیح داد. به هر حال، در پایان پنل توجهی نکرد.

### همراهی سازگاران

بنابر آنچه گفته شد، یک فرهنگ سکوت را می‌توان فرهنگی تلقی کرد که در آن از بادهای موافق نسبت به ابراز نگرانی‌های فرد بیشتر استقبال می‌شود. این [نگاه] بر فرضیه‌ای استوار است که صدای بیشتر مردم ارزشی ارائه نمی‌کند و بنابراین ارزش شنیدن ندارد. شاید قانع‌کننده‌ترین ادعا در مورد شیوه‌ای که یک فرهنگ سکوت مجموعه‌ای از نگرش‌هایی را تداوم می‌بخشد که به فاجعه نیروگاه دایچی ختم می‌شود، توسط کیوشی کوروکاوا مدیر گزارش حادثه هسته‌ای دایچی بیان گردید، که در مقدمه نسخه انگلیسی گزارش به تفصیل نوشت:

گزارش با همه جزئیات عمیقی که ارائه می‌کند، [اما] آنچه کاملاً نمی‌تواند بیان کند - بالاخص برای خوانندگان جهانی - تفکرآتی است که از سهل‌انگاری پشت این فاجعه حمایت می‌کند. آنچه باید اعتراف نمود - به طور بسیار دردناکی - این است که این فاجعه "ساخت ژاپن" بود. علل بنیادین آن در عادات ریشه‌دار فرهنگ ژاپنی قرار دارد: در اطاعت بی چون و چرا؛ بی‌میلی ما در سؤال پرسیدن از مرجع اقتدار؛ تعهد ما به "چسبیدن به برنامه"؛ گروه‌گرایی ما؛ و جزیره ای بودن ما. [۳۶]

فرهنگ ژاپنی هیچ گونه انحصاری در هر کدام از عادات‌های ریشه‌داری که کوروکاوا فهرست کرد، ندارد. هر کدام مختص فرهنگی با سطوح پایین امنیت روانی است که در آن بی رغبتی درونی در اظهار نظر کردن یا نظاره‌گری اوضاع با تمایل بسیار قوی در خوب جلوه دادن در برابر جهان بیرون ترکیب می‌شود. توجه به شهرت می‌تواند صدای کارکنان را از داخل و همچنین خارج خاموش سازد. مقاومت در برابر هشدارها در مورد ایمنی نیروگاه فوکوشیما دایچی - و هر آنچه می‌توانست برای طرح‌های ایمنی بهتر انجام گیرد - وابسته به آرزوهای ملی برای [توسعه] انرژی هسته‌ای بود.

مشابه آنچه در مورد فدرال رزرو بانک نیویورک در فصل ۳ آموختیم، مادامی که مجموعه قدرتمند اعضای هیات مدیره تلویحاً برای ساکت کردن تعداد کمی از افرادی که جرأت اظهار نظر کردن، پیش روی و مخالفت کردن پیدا کرده بودند، همدست شدند، صنعت برق هسته‌ای ژاپن گرفتار مقررات‌گذاری گردید. به گفته کوروکاوا، هدف سیاست دیرینه ژاپن برای دستیابی به امنیت ملی انرژی از طریق انرژی هسته‌ای «به دستور قدرتمندی تبدیل شد، [که] قدرت هسته‌ای به چنان نیروی غیرقابل‌مهارت تبدیل شد که از نظارت جامعه مدنی مصون ماند، و نظارت آن به همان بوروکراسی دولتی که مسئول ترویج آن بود، سپرده شد.» [۳۷] این نیاز و جاه طلبی کورکننده به ایجاد فرهنگی کمک کرد که در آن "مقاومت نکردن در برابر فشارهای مربوط به قواعد و مقررات و مخفی کردن حوادث کوچک مقیاس به عملی پذیرفته شده تبدیل شد ... که منجر به فاجعه نیروگاه فوکوشیما دایچی گردید." [۳۸]

در سال ۲۰۱۳ مطالعه‌ی استنفورد به این نتیجه رسید که تنها ۵۰ میلیون دلار می‌توانست صرف دیواری به اندازه کافی بلند برای جلوگیری از فاجعه گردد. [۳۹] با این حال، این مورد نشان می‌دهد که هنگامی که فرهنگ حاکم نمی‌خواهد پیام را بشنود، گوش دادن - که از صدا استقبال شود، راجع به آن بررسی گردد و گاهی اوقات براساس آن عمل نماید - چه قدر چالش‌انگیز خواهد بود.

## سکوت در عصر پر هیاهوی رسانه‌های اجتماعی

در ۱۵ اکتبر ۲۰۱۷ هنرپیشه زن آلیس میلانو کمتر از ۱۴۰ حرف را در صفحه شخصی خود قرار داد: " اگر مورد آزار و اذیت یا تجاوز جنسی قرار گرفته اید، در پاسخ به این توییت بنویسید «من هم»<sup>۴</sup>". طی ۲۴ ساعت هشتک #me too تقریباً نیم میلیون بار توییت شد. [۴۰] هر چند جنبش «من هم» ۱۰ سال قبل از آن توسط تارا نابورک ایجاد شده بود. [۴۱] توییت میلانو، که در زمینه انبوهی از اتهامات آزار جنسی اخیر و بسیار تبلیغاتی به نفع افراد مشهور منتشر شد، یک کمپین فعالیت رسانه ای اجتماعی را برانگیخت. هدف: عمل ساده صحبت کردن. زنان و مردان از همه قشرهای جامعه که از انواع بی شمار توجهات جنسی ناخواسته، اغلب شدید و مکرر آسیب دیده بودند، [با وجود اینکه] اکثریت از گفتن حتی نزدیک ترین روابط خود می‌ترسیدند، جرأت پیدا کردند که در مورد تجربیات خود توییت کنند، یا پست و پیغام بگذارند. موضوعی که تبدیل به یک محل تبادل نظر اجتماعی شد.

توییت میلانو ابداع اولین عمل صحبت کردن نبود. نه ماه قبل از آن در ۱۱ فوریه ۲۰۱۷ چشم‌انداز رسانه‌های اجتماعی با یک پست وبلاگی ۳۰۰۰ کلمه‌ای که به وسیله یک مهندس نرم‌افزار نویس جوان نوشته شده بود، بازتاب یافت. [۴۲] سوزان فولر که اخیراً شغل خود را به عنوان یک مهندس قابل اعتماد سایت اشتراک گذاری خودروی شرکت اوپر<sup>۵</sup> ترک کرده بود، از حق قانونی خود برای صراحت گویی در وب سایت شخصی‌اش استفاده کرد. صراحت و صداقتی که او با آن تجربه‌اش را توصیف کرد، و آن را "یک روایت غریب، جذاب و تا حدودی ترسناک" خواند، موارد زیادی را در مورد اینکه چگونه مکانیسم‌های قدرت و سکوت می‌تواند یک فرهنگ به لحاظ روانی ناامن را مسلط سازد، آشکار ساخت. صدای فولر که بوسیله برخی از همکارانش بازتاب یافت، از طریق رسانه‌ها تقویت شد و همچنان توسط مطبوعات جریان اصلی بلندتر می‌شود، به ما می‌گوید که یک فرهنگ ناامن چگونه در نهایت می‌تواند ناپایدار گردد. در اولین روز حضورش در شرکت، مدیر فولر مجموعه‌ای از پیام‌های نامناسب را از طریق سیستم گفتگوی شرکت برای او ارسال کرد. مدیر به او گفت: "او به دنبال زانی بوده که با آنها رابطه جنسی داشته باشد". فولر می‌گوید: "واضح بود که ایشان در تلاش بود تا من را وادار به عمل جنسی نماید...". او از پیام عکس گرفت، و پیام مدیر خود را به [مدیر] منابع انسانی گزارش کرد. اما آن طور که انتظار داشت مسائل پیش نرفت. هم مدیر منابع انسانی و هم مدیر ارشد، به فولر اطلاع دادند که "این جرم اول این فرد است، بنابراین صلاح نمی‌دانند که چیزی بیش از یک تذکر و صحبت جدی با او اقدام دیگری انجام دهند" زیرا "او عملکرد بالایی داشت". به فولر این انتخاب داده شد که یا تیم دیگری را برای کار پیدا کند یا در تیم فعلی خود باقی بماند، با این شناخت که مدیرش "در زمان ارزشیابی عملکرد به احتمال زیاد به او نمره ارزشیابی پایینی خواهد داد و

<sup>۴</sup>me too

<sup>۵</sup>Uber

آنها نمی توانند هیچ کاری برایش انجام دهند". فولر تلاش کرد نسبت به این "انتخاب" اعتراض کند، اما راه به جایی نبرد، نهایتاً تیم خود را عوض کرد.

طی چند ماه بعد، فولر با مهندسان زن دیگری آشنا شد که تجربیات مشابهی از آزار جنسی در اوبر داشتند. آنها همچنین این موضوع را به مدیر منابع انسانی گزارش کرده بودند ولی به جایی نرسیده بود. برخی از زنان حتی گزارش کردند که برخورد مشابهی با مدیرانی همانند مدیر فولر داشته‌اند. به همه گفته شد اولین خطایشان بوده است. فولر و همکارانش که احساس می کردند شنیده نمی شوند، برای مدتی سکوت کردند. جالب اینجاست که همان طور که در پست وبلاگی‌اش توضیح داد، فولر در ابتدا از پیوستن به اوبر در نوامبر ۲۰۱۵ هیجان زده بود و اشاره ای به اینکه "فرصت کمی برای انتخاب تیمی که روی چیزی کار می کند که من هم می خواهم بخشی از آن باشم" داشت.

### ارتقا یافتن و حمایت کردن

فناوری‌های اوبر در سال ۲۰۰۹ بوسیله کارآفرینان سریالی<sup>۸۶</sup> و دوستانی بنام های گارت کمپ و تراویس کلانیک بنیان گذاری شد. این شرکت در سال ۲۰۱۱ با تامین مالی از سوی شرکت‌های سرمایه گذاری مخاطره‌آمیز مشهور سیلیکون ولی در سانفرانسیسکو آغاز بکار کرد.<sup>[۴۳]</sup> مادامی که اوبر رشد می‌کرد، شهرتش را به مقدار زیادی به عنوان یک شرکت سلطه‌جو، با حرکت سریع و قابل مشاهده بدست می‌آورد، که با قصد آشکارش در مختل کردن صنعت تاکسی دیرپا<sup>۸۷</sup> مانع نبود، بلکه بدنبال جایگزینی آن با یک اقتصاد اشتراک گذاری خودرو<sup>۸۸</sup> بود. <sup>[۴۴]</sup> کارکنان برتر «ترفیع و محافظت می‌شوند» - تا زمانی که می توانستند به تعداد تعیین شده برسند یا از آن فراتر روند، پاداش دریافت می‌کردند. <sup>[۴۵]</sup> پس از آنکه متن منتشره<sup>۸۹</sup> فولر ترکیب، کارکنان قدیم و جدید پیش آمدند تا به تشریح فرهنگ اوبر به عنوان یک [فرهنگ] "کنترل نشده" بپردازند، یک "محیط هابزی<sup>۹۰</sup>... که در آن کارکنان برخی مواقع به جنگ علیه همدیگر برمی‌خیزند و آن جایی است که چشم بر تخلفات افراد برتر بسته می‌شود". <sup>[۴۶]</sup> مدیر فولر صرفاً یک مورد [از این دست] بود.

فولر نیز همانند سایر مستخدمین جدید نسبت به ارزش‌های محوری شرکت توجیه شده بود.<sup>[۴۷]</sup> برخی از آن ارزش‌ها احتمالاً در ایجاد یک محیط به لحاظ روانی ناامن سهم داشتند. به عنوان نمونه "جنب و جوش

---

<sup>۸۶</sup>Serial entrepreneurs

<sup>۸۷</sup>Long-established

<sup>۸۸</sup> sharing economy به طور ساده، مفهوم به معنای اشتراک گذاری سرویس‌ها، آیتم‌ها و یا محصولات بین افراد مختلف است که معمولاً از طریق

اینترنت انجام می‌گیرد و ride-sharing economy. به معنی اقتصاد مبتنی بر اشتراک گذاری اینترنتی خودرو است. [م]

<sup>۸۹</sup>Post

<sup>۹۰</sup>Hobbesian environment

عالی<sup>۱۱</sup>؛ که شامل نگرش: اهل انجام کار بودن<sup>۱۲</sup> و انجام هر کاری که برای حرکت رو به جلوی شرکت لازم است، به طور خاص برای شرکت محوری بود. غالباً این به معنی [انتظار] ساعات کار طولانی است، و به خودی خود نشانه‌ی از یک محیط روانی ناامن نیست؛ به نظر می‌رسد فولر از چالش‌های فکری لذت برده است و به این نکته اشاره می‌کند که به کارهای مهندسی که او و تیمش انجام داده‌اند «افتخار» می‌کند. هر چند جنب و جوش عالی با همانندسازی خود با عرصه [رقابت] ورزشی و هورمون‌های مردانه، منادی روزهای بدی بوده است.

یکی دیگر از ارزش‌های محوری "شرط بندی‌های جسورانه" بود که به جای مجوز گرفتن به تقاضای بخشش تفسیر می‌شد. به عبارت دیگر، بهتر بود از یک خط عبور کنید، متوجه اشتباه شوید و تقاضای بخشش کنید تا اینکه در وهله اول اجازه خطا کردن بگیرید. ارزش دیگر، «نخبه‌گرایی و پا تو کفش دیگران کردن»<sup>۱۳</sup> به این معناست که کارکنان تشویق می‌شوند تا مستقلانه عمل کنند، تا اینکه همراه با تیم باشند، [این وضعیت] موجب رنجش خاطر دیگران به خاطر تک روی در انجام کارها و حرکت رو به جلو می‌شود، حتی ممکن است به معنای خراب کردن برخی روابط در طول مسیر [کاری] باشد. [۴۸]

ممکن است سؤال کنید، "خوب که چی؟" همان شرکتی که مهندسان سخت کوش و مستعدی چون سوزان فولر را [وادار] به سکوت کرد، صدمه زد و نهایتاً [او را] از دست داد، هنوز هم به طور آشکاری در ترغیب میلیون‌ها نفر از طریق صحبت کردن با الفاظ جدید فوق‌العاده موفق بوده است. رشد شرکت تصاعدی بود و تا اوایل ۲۰۱۸ ارزشی بالای ۷۰ میلیارد دلار داشت. [۴۹] شاید کمی جنب و جوش زیاد و کمی پا تو کفش دیگران کردن همان چیزی است که برای پیشرفت امروز لازم باشد؟

یکی از مشکلات این است که رسانه‌های اجتماعی نوع جدیدی از صحبت کردن را ممکن ساخته است، که حمایت عملی و بدون شرمساری از یک فرهنگ روانی ناامن را برای شرکت‌ها سخت‌تر می‌کند. افشاگری فولر، گزارش‌گران را به سمت انجام تحقیق در این مورد سوق داد. نیویورک تایمز با بیش از ۳۰ نفر از کارکنان قدیم و جدید او بر مصاحبه کرد و در خصوص رخدادهای آزار جنسی گزارش نوشت. برخی از آنها خیلی فاحش بود، همانند یکی از مدیران او بر که "یک همکار زن را در وقت خلوتی شرکت در لاس وگاس دستمالی کرده بود" و "یک رئیس جلسه در خلال بگو مگوی داغ در یک کنفرانس، زیر دستش را با تهمت هم‌جنس‌گرا هراسی<sup>۱۴</sup> نواخته بود. [۵۰] براساس [اظهارات] فولر هنگامی که ایشان به او بر ملحق شد، بیش از

---

<sup>۱۱</sup>super-pumpedness

<sup>۱۲</sup>Can-do attitude

<sup>۱۳</sup>meritocracy and toe-stepping

<sup>۱۴</sup>Homophobic



۲۵ درصد از کارکنان سازمان اعتبار سایت مهندسی زن بودند، اما قبل از اینکه او آنجا را ترک کند این مقدار به ۶ درصد کاهش یافته بود. پیامد و هزینه ای که وبلاگ فولر در پی داشت، دعاوی قضایی متعددی در جریان قرار گرفت، تعداد بی شماری از کارکنان همه سطوح یا اخراج شدند و یا به میل خودشان خارج شدند و اعتبار شرکت بسیار سریع و به مقدار زیاد افت کرد.<sup>[۵۱]</sup> دومین مشکل این بود که افراد صدمات غیر ضروری متحمل شدند.

در ۲۱ جولای ۲۰۱۷، تراویس کالانیک مدیر عامل اجرایی اوبر، پس از اینکه ۵ نفر از سهامداران اصلی شرکت تقاضای کناره‌گیری وی را کردند، [از مقام خود] استعفا داد.<sup>[۵۲]</sup> هر چند فولر از دادگاه عالی ایالات متحده تقاضا کرد که با توجه به تجربه‌اش در تصمیم به خروج از اوبر، بررسی نماید که آیا کارکنان می‌توانند حقوق مربوط به دعاوی دسته جمعی در قراردادهای کاری را از خود سلب نمایند، اما این پیشنهاد بعداً با رأی مخالف مواجه شد.<sup>[۵۳]</sup> در آن سال، عکس ایشان به عنوان یکی از "افراد سال" و به عنوان یکی از ۵ [نفر] "سکوت شکن" که در سال ۲۰۱۷ در مورد آزار جنسی صحبت کرده بود، بر روی مجله تایم<sup>۹۵</sup> قرار گرفت.<sup>[۵۴]</sup> همچنین به عنوان "شخصیت سال ۲۰۱۷" از سوی [مجله] فایننشیل<sup>۹۶</sup> تایمز<sup>[۵۵]</sup>، یکی از "بنیان‌گذاران جدید" مجله وانیتی فایرز<sup>[۵۶]</sup> و فرد شماره دو در میان ۱۰۰ نفر برتر تنها بعد از جف بزوز لقب گرفت.<sup>[۵۷]</sup> سوزان فولر در اوبر تنها نمونه‌ای است که [مشخص می‌کند] چگونه رسانه‌های اجتماعی حقیقت‌گویی در محیط کار را به قدرت تبدیل می‌کنند. در سال ۲۰۱۷، هزاران زن در مورد آزار و اذیت محل کار صحبت کردند و گفتند: «من هم»، و صدها مرد در مناصب عالی رتبه از عواقب رفتاری زیان دیدند، که [قبلاً] در بسیاری از موارد برای مدتی – دهه‌ها یا حتی کل طول حرفه کاری – کارکرد داشت. فناوری ارتباطات به جنبش‌های رسانه‌های اجتماعی مانند "من هم" و "جان سیاهان مهم است"<sup>۹۸</sup> این قدرت را داد که به سرعت در رسانه‌های جریان اصلی، افکار عمومی و در برخی موارد به محاکم قانونی رسوخ نماید. چنین جنبش‌هایی احساس [نیاز] فوری به ایجاد و حفظ سازمان‌هایی منجر گردید که در آن امنیت روانی، حمایت‌گر افراد برای انجام بهترین کارشان است.

هنگامی که دارا خسروشاهی، مدیرعامل جدید اوبر، برای اولین بار در آگوست ۲۰۱۷ وارد این شرکت شد، یکی از اولویت‌های او ملاقات با مهندسان زن بود. او با هوشیاری نسبت به آسیب وارد شده به فرهنگ شرکت، با بستری سازی مناسب برای ایجاد یک محل کار از نظر روانی امن کار خود را آغاز کرد. همان طور

---

<sup>۹۵</sup>Time Magazine

<sup>۹۶</sup>The Financial Times

<sup>۹۷</sup>Vanity Fair's

<sup>۹۸</sup>Black Lives Matter

که جسیکا بریندزا، مدیر جهانی تجربه مردمی اوپر، بیان کرد، "او [خسروشاهی] با اسلحه‌های پر نیامد. ایشان با گوش شنوا آمد." [۵۸]

در اینجا کلمه‌ی مؤثر "گوش دادن" است. در فصل‌های ۵ و ۶ شما در مورد ۸ سازمان شکوفا خواهید خواند که رهبران آنها شرایطی را ایجاد کرده اند که گوش دادن و صحبت کردن به عنوان یک هنجار است نه یک استثنا. در این محیط‌های کاری بدون ترس، احتمال کمی می‌رود که کارکنان از اشتراک گذاری اطلاعات با ارزش، بینش‌ها، یا سئوالات خودداری ورزند و احتمال بیشتری وجود دارد که رهبران به آنها گوش فرادهند تا اینکه خبرهای بد یا هشدارهای اولیه را نادیده گیرند.

## نکات آموزنده فصل ۴

- هنگامی که افراد در اظهار نظر آزادانه راجع به نگرانی‌ها یا سئوالات خود با ناکامی مواجه می‌شوند، امنیت روانی مشتریان یا کارکنان در معرض خطر قرار می‌گیرد، و گاهی اوقات منجر به از دست رفتن غم‌انگیز زندگی می‌گردد.
- اعتماد بیش از حد نسبت به مرجع اختیار یک عامل خطر در امنیت روانی و جسمانی است.
- فرهنگ سکوت فرهنگ خطرناکی است.

## یادداشت‌های پایانی

21. Harris. S.J. "Syd Cannot Stand Christmas Neckties." The Akron Beacon Journal. January 5, 1951, pp. 6. <https://www.newspapers.com/News/147433987/> Accessed July 23, 2018
22. Roberto, M.A, Edmondson, A.C., & Bohmer, R.J., Columbia's Final Mission. Case Study. HBS No. 304-090. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2004.
23. Whitcraft, D., Katz, D., & Day, T. (Producers). "Columbia: Final Mission," ABCPrimetime. New York: ABC News, 2003.

24. National Aeronautics and Space Administration. Columbia Accident Investigation Board: Report Volume 1. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 2003.

25. Whitcraft, D. et al. 2003, op cit.

26. The story of the disaster on Tenerife in this chapter draws on a number of sources produced by Jan Hagen and his colleagues, including:

- Schafer, U., Hagen, J., & Burger, C. Mr. KLM (A): Jacob Veldhuyzen. Case Study. ESMT No. 411-0117. Berlin, Germany: European School of Management and Technology, 2011.
- Schafer, U., Hagen, J., & Burger, C. Mr. KLM (B): Captain van Zanten. Case Study. ESMT No. 411-0118. Berlin, Germany: European School of Management and Technology, 2011.
- Schafer, U., Hagen, J., & Burger, C. Mr. KLM (C): Jaap. Case Study. ESMT No. 411-0119. Berlin, Germany: European School of Management and Technology, 2011.
- Hagen, J. U. Confronting Mistakes: Lessons From The Aviation Industry When Dealing with Error. United Kingdom: Palgrave Macmillan UK, 2013. Print.

27. Royal Dutch Airlines is Koninklijke Luchtvaart Maatschappij in Dutch, abbreviated as KLM.

28. مکالمه گزارش شده در این داستان توسط دستگاه های صوتی کابین خلبان هر دو هواپیمای برخورد کننده با هم ضبط شده و در ضمیمه ۶ گزارش تحقیق زیر آمده است:

Air Line Pilots Association. Aircraft accident report: Human factors report on the Tenerife accident, Tenerife, Canary Islands, March 27, 1977. Washington D.C. :Engineering and Air Safety, 1977 .

29. For history and background on CRM, refer to Alan Diehl's book on air safety: Diehl, A.E. Air Safety Investigators: Using Science to Save Lives—One Crash at a Time. United States: XLIBRIS, 2013. Print.

30. اطلاعات داستان مرگ بتسی لیمن در موسسه سرطان دانا- فاربر در این فصل از یک

مطالعه موردی توسط همکارم ریچارد بوهرمر روایت شد:

Bohmer, R. & Winslow, A. The Dana-Farber Cancer Institute. Case Study. HBS Case No. 699-025. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 1999.

31. بوستون گلوب داستان لیمن را نپذیرفت و همچنان به دنبال بررسی دقیق تر آن طی ماه ها و

سال های رفت. ریچارد ناکس، که بعدا برای پوشش این حادثه مورد شکایت قرار گرفت، اولین

مقاله خود را در مورد خطا نوشت:

Knox, R.A. "Doctor's Orders Killed Cancer Patient." The Boston Globe, March 23, 1995.

32. Bohmer, R. & Winslow, A. 1999: 8.

33. Gorman, C. & Mondy, L. "The disturbing case of the cure that killed the patient." TIME

Magazine. April 3, 1995: 60. <http://content>

.time.com/time/magazine/article/0,9171,982768,00.html Accessed June 14, 2018.

34. Bohmer, R. & Winslow, A. 1999, op cit.

35. Ibid.

36. Knox, March 23, 1995, op cit.

37. Ibid.

38. Ibid.

39. Ibid.

40. Knox, R.A. "Dana-Farber puts focus on mistakes in overdoses." The Boston Globe. October 31, 1995. <https://www.highbeam.com/doc/1P2-8310418.html> Accessed June 12, 2018.
41. Details on the disaster at Fukushima Daiichi come from multiple reports:
- Fukushima Nuclear Accident Independent Investigation Commission (NAIIC). "Official Report of the Fukushima Nuclear Accident Independent Investigation Commission: Executive Summary." National Diet of Japan. 2012. [https://www.nirs.org/wp-content/uploads/fukushima/naaic\\_report.pdf](https://www.nirs.org/wp-content/uploads/fukushima/naaic_report.pdf) Accessed June 12, 2018.
  - Amano, Y. "The Fukushima Daiichi Accident: Report by the Director General." International Atomic Energy Agency Report. 2015. <https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub1710-ReportByTheDG-Web.pdf> Accessed June 12, 2018.
42. Amano, Y. 2015, op cit.
43. Ibid.
44. Fukushima NAIIC. 2012: 16.
45. Clenfield, J. & Sato, S. "Japan Nuclear Energy Drive Compromised by Conflicts of Interest." Bloomberg. December 12, 2007. <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=awR8KsLIACSo> Accessed June 12, 2018.
46. Ishibashi, K. "Why Worry? Japan's Nuclear Plants at Grave Risk From Quake Damage." The Asia-Pacific Journal. August 1, 2007. <https://apjff.org/-Ishibashi-Katsuhiko/2495/article.html> Accessed June 12, 2018.
47. Clenfield, J. "Nuclear Regulator Dismissed Seismologist on Japan Quake Threat." Bloomberg.com. November 21, 2011. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2011->

11-21/nuclear-regulator-dismissed-seismologist-on-japan-quake-threat Accessed June 12, 2018.

48. World Nuclear Association. "Nuclear Power in Japan." World-Nuclear.org [www.world-nuclear.org/information-library/country-profiles/countries-g-n/japan-nuclear-power.aspx](http://www.world-nuclear.org/information-library/country-profiles/countries-g-n/japan-nuclear-power.aspx). Accessed June 4, 2018.

49. 29. Ibid.

50. Aldrich, D.P. "With a Mighty Hand." The New Republic. March 19, 2011.

<https://newrepublic.com/article/85463/japan-nuclear-power-regulation> Accessed June 11, 2018.

51. See, for instance: BBC News. "Japan cancels nuclear power plant." BBC News.

February 22, 2000. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/asia-pacific/652169.stm> Accessed June 10, 2018.

52. شرکت برق قدرت توکیو. " خلاصه حادثه هسته‌ای فوکوشیما و برنامه اصلاحات ایمنی

هسته ای " شرکت برق قدرت توکیو ، ۲۹ مارس ۲۰۱۳ : ۱۹ . همانطور که این شرکت پس از فاجعه فوکوشیما در این گزارش نوشت: "در ماه ژوئن و ژوئیه سال [۲۰۰۰]، هزینه ساخت دیواره برای محافظت در برابر سونامی و اثرات آن در مناطق اطراف مورد ارزیابی قرار گرفت. همچنین قابلیت اطمینان نتایج محاسباتی نیز مورد بحث قرار گرفت. " اما آنها در نهایت نتیجه گرفتند که "اعتبار تکنولوژیکی" چنین مدلی را نمی توان تایید کرد و هیچ کاری انجام ندادند.

53. World Nuclear Association. "Nuclear Power in Japan," op cit.

54. Ibid.

55. All information from the Okamura story is from Clarke, R. & Eddy, R.P. Warnings: Finding Cassandras to Stop Catastrophes. HarperCollins Publishing, 2017, Chapter 5, pp. 75-98.

56. Fukushima NAIIC. 2012: 9
57. Ibid.
58. Ibid.
59. Lipsy, P.Y., Kushida, K.E., & Incerti, T. "The Fukushima Disaster and Japan's Nuclear Plant Vulnerability in Comparative Perspective." *American Chemical Society: Environmental Science & Technology*, (2013):47, 6082–6088.
60. Gilbert, S. "The Movement of #MeToo: How a Hashtag Got Its Power." *The Atlantic*. October 16, 2017. <https://www.theatlantic.com/entertainment/archive/2017/10/the-movement-of-metoo/542979/> Accessed June 14, 2018.
61. Garcia, S.E. "The Woman Who Created #MeToo Long Before Hashtags." *The New York Times*. October 20, 2017. <https://www.nytimes.com/2017/10/20/us/me-too-movement-tarana-burke.html> Accessed June 13, 2018.
62. Fowler, S. "Reflecting on One Very, Very Strange Year at Uber." Susan Fowler personal site. February 19, 2017. <https://www.susanjfw.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very-strange-year-at-uber> Accessed June 5, 2018
63. Several details on Uber were taken from a case written by my friend Jay Lorsch and colleagues: Srinivasan, S., Lorsch, J.W., & Pitcher, Q. *Uber in 2017: One Bumpy Ride. Case Study*. HBS No. 117-070. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2017.
64. Isaac, M. "Inside Uber's Aggressive, Unrestrained Workplace Culture." *The New York Times*. February 22, 2017. <https://www.nytimes.com/2017/02/22/technology/uber-workplace-culture.html> Accessed June 13, 2018.
65. Isaac, M. "Uber's C.E.O. Plays With Fire." *The New York Times*. April 23, 2017. <https://www.nytimes.com/2017/04/23/technology/traviskalanick-pushes-uber-and-himself-to-the-precipice.html> Accessed June 13, 2018.

66. Isaac, M. February 22, 2017, op cit.
67. Quora. "What Are Uber's 14 Cultural Values?" Quora, [https://www .quora.com/What-are-Ubers-14-core-cultural-values](https://www.quora.com/What-are-Ubers-14-core-cultural-values)
68. Ibid.
69. Schleifer, T. "Uber's latest valuation: \$72 billion." Recode. February 9, 2018.  
<https://www.recode.net/2018/2/9/16996834/uber-latestvaluation-72-billion-waymo-lawsuit-settlement> Accessed June 13, 2018.
70. Isaac, M. February 22, 2017, op cit.
71. Srinivasan, S., Lorsch, J.W., & Pitcher, Q. Uber in 2017: One Bumpy Ride. Case Study. HBS No. 117-070. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2017.
72. Isaac, M. "Uber Founder Travis Kalanick Resigns as C.E.O." The New York Times. June 21, 2017. <https://www.nytimes.com/2017/06/21/technology/uber-ceo-travis-kalanick.html> Accessed June 13, 2018.
73. Blumberg, P. "Ex-Uber Engineer Asks Supreme Court to Learn From Her Ordeal." Bloomberg.Com. August24,2017; Hurley, L. "Companies win big at U.S. top court on worker class-action curbs." Reuters. May 21, 2018.
74. Kim, L. "Two Bay Area Women on Time Cover for 'Person of the Year.'" ABC7SanFrancisco. December 7, 2017. 55. Hook, L. "FT Person of the Year: Susan Fowler." Financial Times. December 12, 2017.
75. Morse, B. "Elon Musk, Susan Fowler, and Mark Zuckerberg Join Tech's Biggest Names in 'New Establishment' List." Inc.com.October2, 2017. <https://www.inc.com/brittany-morse/elon-musk-susan-fowler-andmarkzerberg-join-big-tech-names-in-new-establishment-list.html> Accessed June 8, 2018.



76. Bhuiyan, J. "With Just Her Words, Susan Fowler Brought Uber to Its Knees." Recode, December 6, 2017. <https://www.recode.net/2017/12/6/16680602/susan-fowler-uber-engineer-recode-100-diversitysexual-harassment> Accessed June 12, 2018.

77. Kerr, D. "Uber's U- Turn: How the New CEOIs Cleaning House after Scandals and Lawsuits." C-NET. April 27, 2018. <https://www.cnet.com/news/ubers-u-turn-how-ceo-dara-khosrowshahi-is-cleaningup-after-scandals-and-lawsuits/> Accessed June 14, 2018.



## فصل ۵: محیط کار بدون ترس

تنها چیزی که ما برای ترسیدن داریم خود ترس است.

### فرانکلین روزولت

شاید محل کار بدون ترس واقعی غیر ممکن باشد. افراد به طور طبیعی نسبت به ازدست رفتن اعتبارشان نزد همکاران و رؤسا بیزارند. با این وجود، تعداد فزاینده ای از سازمان‌ها، در حال ساختن فضای تنفسی محیط کار بدون ترس هستند. رهبران این سازمان‌ها دریافته اند که امنیت روانی در هنگامی که دانش یک منبع اساسی ارزش باشد، رسالتی حیاتی است. از این نظر، سازمان بدون ترس چیزی است که به جای اینکه برای یک بار بدست آید باید به صورت مداوم در پی دستیابی آن بود. این سفری بی پایان و پویا است.

در این فصل برای آنکه نشان دهم امنیت روانی چگونه اثرگذار است، به تشریح اقدامات و فرهنگ‌هایی می پردازم که تعداد انگشت شماری از شرکت‌های موفق در ایجاد آن سخت تلاش کرده‌اند. هنگامی که افراد آزادانه اظهار نظر می کنند، سؤالاتی می پرسند، با شور و حرارت بحث می کنند و خود را متعهد به یادگیری و پیشرفت می دانند، اتفاقات خوبی رخ می دهد. این به معنی ساده بودن، یا همواره لذت بخش بودن نیست، بلکه همانطور که در صفحات پیش رو خواهید دید، تلاش کردن و زندگی با چالش‌ها نتیجه بخش است. محیط‌های کاری که در آن کارکنان می دانند که ورودی آنها ارزشمند است، امکان‌های جدیدی برای تعامل واقعی و عملکرد درخشان ایجاد می کند.

بنابراین، سازمان‌هایی که در این فصل شرح داده شده‌اند، نگاهی اجمالی دارد به درون محل‌های کاری شان تا مشخص نماید از نظرامنیت روان‌شناختی چگونه اند؛ آن‌ها نشان می‌دهند که وقتی کارکنان آزاد باشند تا ایده‌ها، سؤالات و نگرانی‌های خود را بیان کنند— برای کیفیت محصول، مشتریان و سهامداران—چه اتفاقی می‌افتد. این سازمان‌ها که از نظر تعداد کمتر از همتایان ترسناک‌تر خود هستند، به تقویت یک منبع پنهان مزیت رقابتی می‌پردازند که بسته به صنعت، رهبران شرکت و ماهیت کار، به روش‌های مختلفی انجام می‌گیرد.

همانطور که خواهیم دید، برای آنکه امنیت روانی در محیط کار شکوفا شود، بیش از یک راه وجود دارد. هنگامی که یک تیم، بخش یا سازمان، امنیت روانی را به درستی دریافت می کند، به طور قابل توجهی می تواند روراست به نظر آید، به خصوص وقتی در مقایسه با روایت‌های افرادی باشد که بیان‌گر پیچیدگی‌های میان فردی و محاوره‌ای اثباتی از ترس و بی‌اعتمادی باشد. به همین دلیل، ممکن است متوجه سادگی

نسبی این روایت‌های «خبر خوب» شوید. در این فصل، از زبان رهبران، راجع به چشم اندازها و فلسفه‌های محیط‌های کاری مؤثر در دنیایی با آهنگ پرشتاب، بسیار خواهید شنید. زیرا افرادی که در صفحات پیش رو با آنها آشنا خواهید شد، بدنبال برخورداری از تفکر عمیقی هستند تا تصمیمات آگاهانه‌ای راجع به ایجاد محیط کاری بگیرند که بهترین‌ها را در کارکنان شکوفا سازد. شرکت‌هایی که در این فصل معرفی می‌شوند، شامل زمینه‌های خلاقانه فیلم و مد، محاسبات فناوری پیشرفته و مالی و ساخت ماشین می‌گردد. با این حال، با وجود تمام تفاوت‌های چشمگیر، هر کدام از شرکت‌های توصیف شده برای کسب موفقیت به یادگیری، مهارت و مشارکت کارکنان خود متکی هستند.

### واقعی ساختن صراحت گویی

اگر در سال ۱۹۹۵ بیش از سه سال سن داشته‌اید، به احتمال زیاد از فیلمی به نام داستان عروسک،<sup>۱۰</sup> مطلع هستید - یا به زودی از آن مطلع می‌شوید - اولین فیلم بلند پویانمایی کامپیوتری که توسط شرکتی به نام پیکسار اکران شد. آن سال، داستان عروسک بالاترین فروش فیلم و پیکسار بزرگترین عرضه عمومی اولیه را کسب کرد.<sup>[۲]</sup> مابقی همانطور که آنها گفته‌اند، تاریخ است. استودیوی انیمیشن پیکسار از آن زمان تاکنون ۱۹ فیلم بلند تولید کرده است که همگی تجاری و از نمونه‌های موفق بوده‌اند. این بیانی قابل توجه از صنعتی است که در آن موفقیت‌ها ارزشمند اما نادر، و مجموعه‌ای از دستیابی به موفقیت بدون شکست از یک شرکتی است که کامل اما کاملاً ناشناخته است. این شرکت چگونه این کار را انجام می‌دهد؟ از طریق رهبری که شرایطی را فراهم می‌نماید که در آن هم خلاقیت و هم انتقاد بتواند شکوفا شود. پیکسار ممکن است در [حوزه‌ی] کسب و کار و خلق داستان‌های انیمیشن فعالیت کند، اما نحوه کار این شرکت درس‌هایی درباره امنیت روانی ارائه می‌دهد که همانند فیلم‌های سینمایی اش، ابعاد جهانی دارد.

اد کاتمول، یکی از بنیانگذاران پیکسار، موفقیت این استودیو را تا حدی در صراحت گویی<sup>۱۰</sup> می‌داند. تعریف او از صراحت به عنوان رک گویی یا روراستی و بینش او آن است که ما کلمه «صراحت» را با حقیقت گویی و کمبود اعتقاد به [وجود] امنیت روانشناختی حمایتی از پیش موجود به هم ربط می‌دهیم. وقتی صراحت بخشی از فرهنگ محیط کار باشد، کارکنان احساس ساکت شوندگی نمی‌کنند. آنها افکار خود را مخفی نمی‌کنند. آنچه در ذهنشان است را [به هم] می‌گویند و ایده‌ها، نظرات و انتقادات خود را بیان می‌کنند. در حالت ایده آل، آنها با همدیگر می‌خندند و با صدای بلند صحبت می‌کنند. کاتمول

---

<sup>۱۰</sup>Toy Story

<sup>۱</sup>candor

صراحت گویی را از طریق جستجوی راه‌هایی برای نهادینه کردن آن در سازمان تشویق می‌کرد - به ویژه، در وضعیتی که پیکسار آن را "گروه اندیشمند" <sup>۲</sup> نامد.

گروه کوچکی که هر چند ماه یک‌بار برای ارزیابی یک فیلم در حال ساخت، به منظو ارائه بازخورد صریح به کارگردان و کمک به حل خلاقانه مشکلات گرد هم می‌آیند. گروه اندیشمند در سال ۱۹۹۹، در زمانی که پیکسار درصدد نجات داستان اسباب بازی ۲ که از مسیر خارج شده بود، راه اندازی شد. دستور العمل گروه اندیشمند نسبتاً ساده است: گروهی از کارگردانان و داستان‌گویان پیش‌نمایش فیلم را با هم تماشا می‌کنند، با هم ناهار می‌خورند و سپس به کارگردان بازخوردهایی در مورد مواردی که فکر می‌کنند خوب کار شده و مواردی که دیده نشده ارائه می‌دهند. با اینحال، صراحت گویی جزء سازنده توصیه است. صراحت گویی هر چند ساده به نظر می‌آید، اما هرگز آسان نیست.

### استقبال از بدی در سفر به سوی خوبی

همانطور که کاتمول صراحتاً اعتراف می‌کند، " ... اوایل، همه فیلم‌های ما بسیار بد بودند." [۴] به بیان دیگر، به آسانی می‌شد داستان عروسک را به یک فیلم سینمایی در مورد زندگی اسرارآمیز عروسک‌هایی تبدیل کرد که بی‌مزه و خسته‌کننده باشد. اما فرآیند خلاق، به طرز ذاتی تکراری، متکی به بازخوردی است که واقعاً صادقانه باشد. اگر افراد حاضر در اتاق گروه اندیشمند به جای احساس امنیت کافی در بیان آنچه که احساس می‌کردند اشتباه، ناقص، نامشخص یا بی‌معنی است، کلمات مودبانه‌ای را در تأیید پیش‌نمایش‌ها زمزمه می‌کردند، به احتمال زیاد داستان اسباب‌بازی ۱ و ۲ به بالاترین سطح سینما اوج نمی‌گرفت.

گروه اندیشمند پیکسار دارای قوانینی است. اول، بازخورد باید سازنده و در مورد پروژه باشد، نه اشخاص. به همین ترتیب، فیلمساز نمی‌تواند تدافعی عمل کند یا انتقاد را شخصی قلمداد کند و باید آماده شنیدن حقیقت باشد. دوم، نظرات پیشنهادی است، نه تجویزی. هیچ دستوری، از بالا به پایین یا مواردی از این دست وجود نخواهد داشت؛ کارگردان در نهایت مسئول فیلم است و می‌تواند راه حل‌های ارائه شده را بپذیرد و یا رد کند. ثالثاً، بازخورد صریح نوعی «مچ‌گیری» نیست، بلکه بیشتر از موضع همدلی می‌آید. این موضع کمک می‌نماید تا کارگردان‌ها اغلب خودشان نیز از این فرایند بگذرند. ستایش و قدرشناسی، به‌ویژه نسبت به دیدگاه و جاه‌طلبی کارگردان، به طور گسترده‌ای انجام می‌شود. کاتمول دوباره می‌گوید: «گروه اندیشمند خیراندیش است. می‌خواهد کمک کند. و هیچ برنامه‌ی خودخواهانه‌ای ندارد.» [۵] گروه اندیشمند، که به‌عنوان یک «او» بی‌طرف و مستقل، نه به‌عنوان «آنها» ترسناک دیده می‌شود، بیش از

سرجمع اعضای فردی آن، موضوع را درک می‌کنند. هنگامی که افراد از نظر روانی به اندازه کافی احساس امنیت کنند که بتوانند بینش، نظر یا پیشنهاد خود را ارائه دهند، در نتیجه دانش به طور تصاعدی در اتاق افزایش می‌یابد. این [موضوع] به این دلیل است که مشاهدات و پیشنهادات فردی بر روی یکدیگرافزوده می‌شود، شکل جدیدی به خود می‌گیرند و ارزش جدیدی می‌آفرینند، به‌ویژه در مقایسه با زمانی که بازخورد افراد به صورت جداگانه جمع‌آوری شود.

گروه اندیشمند - گروهی از افراد با دستورکارمشترک که به هم‌تایان خود بازخورد صریح ارائه می‌دهند - تابع شخصیت‌ها و ویژگی‌های فردی هستند. به عبارت دیگر، اگر فرایند به خوبی هدایت نگردد، آنها به راحتی می‌توانند از مسیر منحرف شوند. برای اینکه این گروه موثرواقع گردد، مدیران باید در طول زمان و به طور مستمر بر پویایی‌ها احاطه داشته باشند. اگر افراد به تخصص یکدیگر احترام بگذارند و به نظرات یکدیگر اعتماد کنند، این گروه به میزان زیادی کمک کننده است. اندرو استانتون، مدیر پیکسار، توصیه‌هایی را در رابطه با نحوه انتخاب افراد یک گروه بازخورد موثر ارائه می‌دهد. او می‌گوید، آنها باید «شما را وادار به تفکر هوشمندانه تر نمایند و راه‌حل‌های زیادی را در مدت زمان کوتاهی روی میز بگذارند».[۶] نکته استانتون در مورد افراد دور و بری که ما را وادار به «تفکر هوشمندانه‌تر» نمایند بر دل می‌نشیند، زیرا امنیت روانی برای نوآوری و پیشرفت دارای اهمیت است. ما تنها زمانی می‌توانیم هوشمندانه‌تر فکر کنیم که سایر افراد اتاق به بیان هرآنچه در ذهنشان می‌گذرد، پردازند.

متأسفانه، در اینجا یک هشدار لازم است. در اواخر سال ۲۰۱۷، جان لستر، یکی از بنیانگذاران ادکاتمول و مدیر خلاق پیکسار، به دلیل رفتار نادرست از سمت خود کناره‌گیری کرد و در ایمیلی از «هرکسی که مواجه با در آغوش گرفتن ناخواسته یا هر علامتی که احساس می‌کند به هر روش، شکل یا فرمی از حدود گذشته باشد» عذرخواهی کرد.[۷] طولی نکشید که شکایات کارکنان پیکسار در مورد آزار و اذیت لاستر مطرح شد. رفتار لستر و پیامدهای آن، بخشی از جنبش MeToo، که در فصل ۶ به آن خواهیم پرداخت، بر ماهیت شکننده و موقتی امنیت روانی تأکید می‌کند. توجهات فیزیکی ناخواسته به راحتی اعتماد به دست آمده را تضعیف می‌کند.

گروه اندیشمند شبیه چیزی است که جامعه دانشگاهی آن را داوری همتا می‌نامد - فرآیندی که بر اساس آن سایر متخصصان این زمینه، پیش‌نویس مقاله یا کتاب در دست اقدام یک همکار را می‌خوانند و انتقادات سازنده‌ای ارائه می‌کنند. این عمل می‌تواند درون داد ارزشمندی برای بهبود باشد، و تقریباً همیشه این اتفاق می‌افتد که یک مقاله منتشر شده بسیار بهتر از نسخه اولیه ارسالی باشد. با این حال، بررسی

همتایان دانشگاهی نیز می‌تواند رقابتی و غیردوستانه باشد - به‌ویژه زمانی که بی‌نام باشد - و اینها ویژگی‌هایی هستند که، در بهترین حالت، گروه اندیشمند به شدت فاقد آن‌هاست. روش پیکسار همچنین شبیه «نقد‌های هنری» است که بر اساس آن گروهی از دانشجویان هنر، معمولاً توسط یک استاد یا هنرمند حرفه‌ای رهبری می‌شوند و نظرات انتقادی صادقانه‌ای را درباره آثار یکدیگر ارائه می‌کنند. هر چند منتقدان هنری - همانند هر فرایند گروهی - در هنگامی که اعتماد تخریب گردد و با حمایت قاطعی همراه نگردد، می‌تواند به درون حوزه ای از امنیت روانی کم بچرخد [۸]، با اینحال این وضعیت موضوع اصلی نیست؛ بازخورد همکاران به اندازه کافی ارزشمند است تا هنرمندان جوان بتوانند خود را سازماندهی کنند. [۹] تصور نمایید در صورتیکه موتور دیزلی فولکس واگن نگون بخت در معرض گروه اندیشمند مهندسانی بود که می‌توانستند بازخورد صادقانه‌ای در رابطه با امکان‌پذیری [ساخت] آن ارائه دهند تا اینکه [وابسته به] یک گروه پنهان کاری باشد که بر اساس ترس از شکست عمل می‌کرد، ممکن بود اوضاع کاملاً متفاوت باشد.

## آزادی شکست خوردن

شکست جزء سازنده دیگری است که کاتمول آن را برای اعداد تصاعدی پیکسار در گیشه فروش مهم می‌داند. شاید عجیب به نظر برسد، در آن [شرایط] آخرین چیزی که پیکسار خواهان آن است شکست گیشه فروش است. اما اجتناب از این نتیجه وابسته به استقبال از شکست آغازین در سفر خلاقانه می‌باشد. گروه اندیشمند ریسک و شکست را بخشی ضروری از فرآیند خلاقانه می‌داند. طبق گفته کاتمول، یک فیلم در اولین صحنه‌هایش «گیرایی» ایجاد خواهد کرد. استانتون فرایند ساخت فیلم را با یادگیری دوچرخه سواری مقایسه می‌کند؛ هیچ‌کس بدون آنکه چند بار زمین بخورد نحوه‌ی پدال زدن نرم را فرا نخواهد گرفت. [۱۰] کاتمول معتقد است که بدون آزادی شکست خوردن، افراد «در عوض به دنبال تکرار چیزی امن هستند که در گذشته به اندازه کافی خوب بوده است. کار آنها اقتباسی خواهد بود نه خلاقانه». [۱۱] مانند بسیاری از زمینه‌های دیگر، آزمایش و فرآیند آزمون و خطای مستمر برای نوآوری ضروری است.

کاتمول در آگاه‌سازی صدمات شکست با صداقت و انسانی برخورد می‌کند. پذیرفتن شکست بسیار ساده‌تر است که به زبان آید تا اینکه واقعا در عمل دیده شود! «برای تفکیک بخش‌های خوب و بد شکست» ایشان می‌گوید: «ما باید هم واقعیت درد و هم سود حاصل از رشد را تشخیص دهیم». [۱۲] او خاطر نشان می‌کند در هنگامی که شکست اتفاق می‌افتد، کافی نیست که آن را بپذیریم؛ [بلکه باید] کم و بیش امیدوار باشیم که دیگر اتفاق نیفتد. ما نیازمند درک شکست نه به عنوان چیزی برای ترسیدن یا تلاش برای اجتناب از آن، بلکه به عنوان بخشی طبیعی از یادگیری و کاوش هستیم. درست مانند یادگیری دوچرخه سواری که

مستلزم ناراحتی فیزیکی، زانوهای پوست کنده یا کوفتگی آرنج است، تهیه یک فیلم سینمایی بسیار جذاب نیازمند درد روانی شکست است. علاوه بر این، تلاش برای اجتناب از درد ناشی از شکست در یادگیری منجر به درد بسیار بدتری خواهد شد. [از نظر] کاتمول: "این استراتژی به ویژه برای رهبران - تلاش برای جلوگیری از شکست با انحراف فکر از آن - شما را محکوم به شکست می کند." [۱۳]

البته شکست می تواند پرهزینه باشد، و [به همین منظور] پیکسار تدابیری اتخاذ می کند تا شکست در مراحل اولیه رخ دهد، مثلاً به مدیران اجازه می دهد تا سال هایی را در مراحل اولیه رشد و بالندگی بگذرانند، که هر چند مشمول پرداخت حقوق می گردد، اما هزینه های اضافی تولید را محدود می کند. چگونه متوجه می شوید که شکست دیگر سازنده نیست؟ چه موقع بهتر است زیان را کاهش داد و از آن دست کشید؟ بر اساس نظر کاتمول، هرگاه پروژه ای به نتیجه نمی رسد، تنها دلیل پیکسار برای آنکه یک کارگردان را اخراج نماید این است که کارگردان به وضوح اعتماد تیم خود را از دست داده باشد یا در جلسات گروه اندیشمند بازخورد سازنده دریافت کرده باشد، اما به دفعات مطابق آن عمل نکرده باشد. به این ترتیب، پیکسار تلاش می کند تا آنچه را که کاتمول «رهایی از ترس و درماندگی» می خواند [۱۴] با ایجاد محیطی که در آن امنیت روانی به اندازه کافی بالا باشد تا «اشتباهات باعث ایجاد وحشت در قلب کارکنان نشود» را نهادینه سازد. البته، پیکسار در استقبال از صراحت و شکست تنها نیست. در واقع، احتمال زیادی وجود دارد که هرگونه تلاش خلاقانه ی موفقیت آمیز، چه به صورت صریح یا ضمنی، به این عمل منجر شود. موفقیت بسیار زیاد و (بحث انگیز) مؤسسه بریجواتر ری دالیو، یکی از بزرگترین صندوق های سرمایه گذاری [تأمین] مالی، نمونه ی دیگری را ارائه می دهد.

### صراحت بیش از حدی

در سال ۱۹۷۵، ری دالیو بیست و چند ساله، شرکت بریجواتر را در آپارتمان دو خوابه خود در شهر نیویورک تأسیس کرد. از آن زمان تاکنون، تعداد کارکنان این شرکت به رشدی بیش از ۱۵۰۰ نفر افزایش یافته است، به طور مداوم بازده بالایی کسب کرده است (حتی در طول بحران مالی ۲۰۰۹-۲۰۰۸)، و ده ها جایزه صنعتی دریافت کرده است. دالیو در میان لیست ۴۰۰ نفره فوربس و ۱۰۰ نفر بسیار تأثیرگذار مجله تایم قرار گرفته است. دالیو موفقیت بریجواتر را به فرهنگ «ارزش دادن به کار و روابط معنادار» نسبت می دهد که از طریق «شفافیت و حقیقت بنیادین» به دست آمده است. [۱۵] در سال های ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۲، به عنوان بخشی از یک برنامه ی حفظ فرهنگ شرکت، دالیو سندی را با عنوان اصولی برای ثبت ایده ها، روش ها و فرآیندهای آزموده شده و واقعی که خودش آن را تهیه کرده بود، منتشر کرد. [۱۶] در حال حاضر کتاب



پرفروش [۱۷]/*اصول*، راهنمای مفصل و گسترده ای برای یک راه حل - به هیچ وجه تنها راه حل - ارائه می دهد که [بر اساس آن] امنیت روانی می تواند در ارتقای یادگیری، نوآوری و رشد به کار آید.

صراحت بیش از حد دالیو با این اصل شروع می شود که رهبران باید «محیطی را فراهم کنند که در آن... هیچ کس حق ننگه داری نظر انتقادی را پیش خود را نداشته باشد مگر آنکه در مورد آن بی پرده حرف بزند.» [۱۸] به استفاده از کلمه "حق" توجه کنید. چارچوب بندی در اینجا موضوعی اخلاقی است. در بریجواتر، اگر چیزی به فکرتان خطور کرد، باید آن را بیان کنید، و پیش خود ننگه ندارید. از نظر دالیو، صراحت همیشه در خدمت حقیقت است، مهم نیست چقدر دردناک باشد، زیرا تنها با رویارویی با حقیقت می توانید اقدام مؤثری برای ایجاد نتایج خوب انجام دهید. او با روش مثالی، خاطر نشان می سازد که اگر فردی دارای بیماری لاعلاجی باشد، بهتر است که از حقیقت آگاه گردد، مهم نیست که چه قدر ترسناک باشد، زیرا تنها در این صورت است که شخص می تواند محاسبه کند که چه کاری باید انجام دهد. [۱۹] در چارچوب بندی سکوت به عنوان یک انتخاب غیراخلاقی، دالیو موضعی افراطی تر از آنچه من داشته‌ام، اتخاذ می کند. با اینحال، به نظر من ارزش آن در این ایده منعکس می گردد، که شما در بیان نظرات یا ایده هایت به همکارانت مدیون هستید، به بیان دیگر، آن ایده ها متعلق به فعالیت جمعی است، و بنابراین حق ندارید آنها را پیش خود ننگه دارید. بنابراین بازخورد صادقانه در بریجواتر مستمر و همراه با جزئیات است. هر کارمند موظف است یک گزارش موضوع گذاشته باشد، که [در آن] اشتباهات و نقاط قوت و ضعف شخصی را ثبت می کند، و همچنین یک «دکمه درد» وجود دارد که واکنش کارکنان را نسبت به انتقادات خاص و تغییرات رفتاری آنها در جهت رفع نقاط ضعف و اینکه آیا این تغییرات موثر بوده یا خیر را به ثبت می رساند.

## کتابخانه های شفاف

شفافیت بنیادین و صراحت حداکثری در بریجواتر دست در دست به پیش می روند. در آنجا حتی صحبت کردن راجع به افرادی که حضور ندارند و نمی توانند از آنچه گفته می شود بیاموزند، ممنوع است. مدیران اجازه ندارند در مورد سرپرستان خود، اگر در محل حضور نداشته باشند، صحبت کنند. [۲۰] به قول دالیو، "اگر در بریجواتر پشت سر افراد صحبت کنید، شما را یک راسوی لژ می خوانند." [۲۱] برای هر کارمند یک حساب امتیازی از آمار ارزیابی مداوم در «کارت‌های بیسبال» نگهداری می شود که عموماً در دسترس همه افراد شرکت است و مدیران از آن برای تصمیم‌گیری در مورد پاداش، انگیزه بخشی، ترفیع و اخراج استفاده می کنند. هیچ یک از افراد شرکت، از جمله دالیو، نمی توانند پنهان کاری کنند. در مواردی که

کارمندان می‌خواهند ببینند سیاست‌ها یا طرح‌ها چگونه مورد بحث قرار گرفته‌اند، یک «کتابخانه شفاف» حاوی فیلم‌هایی از هر جلسه کاری، برای مشاهده در دسترس است.

دیدگاه‌های دالیو در مورد نیاز به خطا و شکست‌های هوشمند به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری با آنچه که ما در مورد چگونگی رشد و نوآوری می‌دانیم سازگار است. او معتقد است که «اشتباه‌هراسی<sup>۸</sup> جامعه ما فلج‌کننده است» [۲۱] زیرا از آغازمدارس ابتدایی، به ما می‌آموزند که به دنبال پاسخ‌های صحیح باشیم تا اینکه از خطاها به عنوان مسیری برای تفکر خلاقانه و مستقل بیاموزیم. او می‌گوید در مراحل اولیه «یاد گرفتم که هرکسی اشتباه می‌کند و نقاط ضعفی دارد و یکی از مهم‌ترین چیزهایی که افراد را از هم متمایز می‌سازد، رویکردشان در پرداختن به اشتباهات است». به همین دلیل، در بریجواتر، «اشتباه کردن پذیرفته است، اما قابل پذیرش نیست که اشتباهات مورد شناسایی و تجزیه و تحلیل قرار نگیرند و از آن درس گرفته نشود».

## تعارض سازنده

صراحت، شفافیت و یادگیری از اشتباه سه گانه‌ی امنیت روانی – در اصول دالیو به عنوان چارچوبی هم در زندگی و هم برای شرکتش مورد تاکید قرار گرفته است. می‌توانیم به این فهرست حل تعارض را هم اضافه کنیم، یک ورودی مهم برای نوآوری و تصمیم‌گیری خوب که امنیت روانی به شدت نیازمند آن است. در فرهنگ بریجواتر، تعارض در خدمت یافتن «آنچه درست است و آنچه که باید در مورد آن انجام داد» قرار دارد. [۲۲] این وضعیت شامل گفتگوهای وظیفه‌محور در مورد اینکه چه کسی چه کاری انجام خواهد داد، و همچنین تبادل دیدگاه‌های جایگزین و غلبه بر تفاوت‌ها یا سوء تفاهم‌ها است. دالیو با درک تمایل ذاتی انسان در مواجهه با تعارض به عنوان یک مسابقه، توصیه‌هایی را ارائه می‌کند از جمله: «سعی نکنید در بحث برنده شوید. پی بردن به اینکه شما اشتباه می‌کنید از اینکه بی‌نقص باشید، ارزشمندتر است، زیرا در حال یادگیری هستید.» [۲۴] بسیار مهم است که بدانید چه موقع باید از یک اختلاف نظر کنار بکشید و زمان زیادی را صرف جزئیات بی‌اهمیت نکنید. او تصدیق می‌کند که «اختلاف نظرهای آزاد اندیشانه» در بریجواتر متداول است و به طور طبیعی، مردم گاهی اوقات عصبانی می‌شوند. (جای تعجب نیست که کارکنان جدید بریجواتر از نرخ اصطکاک بالایی برخوردارند؛ البته [البته] این فرهنگ شامل حال همه نمی‌شود). وقتی احساسات افراد از حد کنترل خارج شود، به مدیران توصیه می‌نماید که «بر منطق مکالمات تاکید کنید»؛ بهتر است این کار با حفظ «آرامش و تحلیل‌گرایی در گوش دادن به نقطه نظرات دیگران» صورت گیرد. [۲۵]

دالیو بین سه دسته گفتمان - مباحثه، گفتگو و آموزش<sup>۹-۱۰</sup> تمایز قائل می شود و توصیه می کند که مدیران به صراحت ارزیابی کنند که کدام روش سخن گفتن برای موضوع مورد نظر مناسب تر است. به گفته دالیو، مباحثه، کاوش آزاد ایده ها و احتمالات است و در سازمان افرادی با سطوح مختلفی از تجربه و اختیار را در بر می گیرد. در مباحثه، همه افراد به پرسیدن سؤال، ارائه نقطه نظرات و پیشنهادات تشویق می شوند. همه دیدگاه ها مورد استقبال و توجه قرار می گیرد. با این حال، گفتگو بین [افراد] "تقریباً برابر" روی می دهد و آموزش در بین افرادی با "سطوح متفاوتی از درک" صورت می گیرد. در حالی که غالباً ممکن است مرزهای بین مباحثه، گفتگو و آموزش در یک سازمان بدون ترس منعطف باشد - ارتباطات ممکن است هر سه دسته را با هم ترکیب کند - این سه دسته راه های مفیدی برای اندیشیدن در باره ی صحبت کردن و همچنین ساختارسازی نحوه صحبت کردن با یکدیگر در یک محیط امن روان شناختی را فراهم می سازد.

در اینجا می بینیم که در یک سازمان بدون ترس سلسله مراتب روشن و امنیت روانی در تقابل هم قرار نمی گیرند. در حالی که محیط بریجواتر به نحوی است که کارکنان باید عادت به صحبت کردن منظم و صریح داشته باشند، [اما] اظهار نظر کردن با سلسله مراتبی همزیست است که تا حدودی مبتنی بر سوابق فردی باشد. با اینحال تصمیم گیری با اتفاق نظر انجام نمی گیرد. همانند گروه اندیشمندان پیکسار، هدف از بحث آزاد، کمک کردن به تصمیم گیرنده اصلی در ایجاد چشم انداز جایگزین است تا او را در یافتن بهترین نتایج یاری نماید. و در فرهنگی که مستعد انتخاب از قبل شخصیت های مستبد و خودرأی باشد، دالیو درمقابل خودبینی هشدار می دهد، او می گوید: «از خود بپرسید که آیا حق برخورداری از یک نظر را کسب کرده اید یا خیر؟» [۲۶] چنین حقی از طریق سوابق موفق و مسئولیت اثبات شده به دست می آید. دالیو این [کار] را با اسکی کردن در یک شیب دشوار مقایسه می کند؛ اگر نمی توانید چنین کار بزرگی را با موفقیت انجام دهید، نباید به دیگران بگویید چگونه این کار را انجام دهند. [۲۷] مدیران به سهم خود، باید بین نظراتی که بیشترین شایستگی را دارند - زیرا آنها از تجربه شخصی بدست می آیند - و نظراتی که صرفاً حدس و گمان هستند، تمایز قائل شوند.

هرچند دالیو رهبری است که به پایان زندگی حرفه ای موفق خود نزدیک می شود، اما خطر اعتماد به نفس بیش از اندازه را با قرار دادن در اصول بسیار ارزشمند خود [یعنی] «قدرت درک چگونگی مواجهه با ندانستن» تعدیل می سازد. [۲۸] او موفقیت خود را تا حدی به شناخت و پایبندی به این اصل نسبت می دهد، زیرا قدرت جادویی آن او را قادر می سازد تا سؤالاتی بپرسد، به دنبال مشاوره باشد و بهترین پاسخ را برای سؤالات دشوار بیابد. با کمال تعجب، این سرمایه دار سخت کوش در این زمینه با یک طراح نرم زبان

مد زنانه به نام آیلین فیشر باور مشترکی در زمینه‌ی ندانستن دارند، که به جز این مورد همانندی کمی با سایر ویژگی‌های دالیو دارد.

### یک نمی دانم گو باشید

آیلین فیشر از جمله رهبرانی است که خود را "یک نمی دانم گرا"<sup>۱۱۲</sup> می خواند. [۲۹] او نام تجاری پوشاک مشهور خود را در سال ۱۹۸۴ و در سن ۳۴ سالگی، زمانی که با [کار] خیاطی آشنا نبود و اطلاعات کمی در مورد مد و تجارت داشت، آغاز کرد. امروزه، فیشر به عنوان یک رهبر، به مدل سازی ضعف و فروتنی می پردازد، که به طرز شگفت‌انگیزی به ایجاد امنیت روانی در محیط کار کمک می کند، در نتیجه در فصل ۷ مفصل تر به بررسی آن خواهیم پرداخت. او صادقانه در مورد دشواری‌ها<sup>۱۱۱</sup> و ترس‌های خود صحبت می کند. وقتی جوانتر بود به شدت خجالتی بود، و از رفتن به بلمینگ دالز<sup>۱۱۰</sup> اولین طرح های لباسش هراسناک بود، زیرا می ترسید که مورد استقبال قرار نگیرند.

فیشر با الهام گیری از کیمونوهای<sup>۱۱۳</sup> ۱۹۳۰ در زمان کار به عنوان طراح گرافیک در ژاپن دیده بود و با دسترسی به غرفه یکی از دوستانش در نمایشگاه بوتیک - نوعی نمایشگاه هنر و صنایع دستی - و مهارت دوست دیگرش در [کار با] چرخ خیاطی، شرکت خود را در مرحله اول با طراحی چهار و سپس هشت تکه لباس در غرفه عاریتی اش راه اندازی کرد. در اولین مرحله از این جا و آن جا سرزدن، او سفارشات ۳۰۰۰ دلاری را از خریداران دریافت کرد و در نمایشگاه دوم، از پیداشدن خریدارانی که در صف سفارشات ۳۰ و ۴۰ هزار دلاری بودند، متعجب شد. [۳۰]. امروز شرکت آیلین فیشر، نزدیک به ۷۰ خرده فروشی دارد، فروشگاه‌هایی که در سال ۲۰۱۶ بین ۴۰۰ تا ۵۰۰ میلیون دلار درآمد کسب کردند. [۳۱] این شرکت تبدیل به تامین کننده [لباس] برای بسیاری از خرده فروشان شده است و همواره به عنوان یکی از بهترین شرکت ها برای کار شناخته شده است. برخلاف کسب و کارهای معرفی شده در فصل ۳ که با شکست های بسیار زیاد مواجه شده اند، این شرکت از رشد مستمر و تغییرات فکورانه و مولد برخوردار بوده است که از نظر عدم توفیق مالی، حقوقی یا ایمنی بی نقص می باشد. شیوه های مدیریتی و ساختارهای اداره آن یک مورد قابل عرضه برای امنیت روانشناختی ایجاد کرده است.

---

<sup>۱۱۲</sup>Don't knower

<sup>۱۱۳</sup>struggles

<sup>۱۱۲</sup> Bloomingdale's شرکت خرده فروشی آمریکایی عرضه کننده انواع پوشاک، کفش و کالاهای لوکس و لوازم آرایشی، زیبایی و... [م]

<sup>۱۱۳</sup> Kimono نوعی جامه‌ی سنتی ژاپنی که مردان و زنان می پوشند. [م]

## گوش دادن متواضعانه

فیشر خود را یک شنونده طبیعی می نامد ، که به ایجاد ویژگی مثبت "ندانستن" کمک می نماید. هنگامی که برای اولین بار شرکت خود را راه اندازی کرد، ترکیب این دو ویژگی را یک مزیت یافت. همان طور که بیان می دارد، "وقتی شما نمی دانید و واقعاً مشتاقانه گوش فرا می دهید، مردم می خواهند به شما کمک کنند. آنها خواهان مطرح کردن [موضوعات] هستند". [۳۲] بدیهی است که او موفق شده است ضعف و پذیرفتاری اصیلش [یعنی] "من نمی دانم" را حفظ کند ، حتی هنگامی که او رهبر کهنه کار ۴۱ ساله مارک ماندگار در صنعت مد شده باشد. همان طور که فیشر می گوید ، یکی از نتایج مدیریت با ندانستن این است که "مردم احساس امنیت می کنند که باید ایده های خود را کشف کنند نه اینکه فقط باید مجری کاری باشند که شما به آنها می سپارید". [۳۳]

لباس های آیلین فیشر به صورت خطوط ساده و طرح های متغیر تولید شده است. به همین نحو می توان راجع به نحوه برگزاری جلسات شرکت اظهار نظر کرد. افراد به صورت حلقه ای دورهم می نشینند، با این هدف که بر سلسله مراتب تأکید نکنند و در عوض به تشویق آنچه را که "رهبر در هر صندلی" نامیده می شود، بپردازند. [۳۴] برای ایجاد حضور ذهن و تمرکز مناسب در [ایجاد] محیطی که همه با هم همکاری و مشارکت داشته باشند، جلسات با یک دقیقه سکوت آغاز می شود. گاهی اوقات شیئی مانند کدو از شخصی به شخص دیگر دست به دست می شود، ایده ی آن براین است هنگامی که شخص شیئی را در دست دارد، مجاز است و از وی انتظار می رود که به صحبت کردن بپردازد. [۳۵] نکته این است که فیشر ، همانند سایر رهبران مورد بحث در این فصل ، فرایندهای بسیار خاصی را طراحی کرده است که به ایجاد امنیت روانشناختی کمک می کند. از جمله چیزهایی که فیشر به آن آگاه است، احساس ناامنی در صحبت کردن است. در مدرسه احساس کرد که صحبت کردن به معنای قرار گرفتن در معرض انتقاد ، تحقیر و عذاب است. در نتیجه، به مرحله ای رسید که دریافت "ایمن تر خواهم بود که چیزی نگویم تا اینکه سردرپیاموم که شما چه فکر می کنید و چه کاری می خواهید انجام دهید". [۳۶] شاید به همین دلیل است که او بسیار آگاهانه و با دقت محیطی را ایجاد کرده است که در آن کارکنان احساس امنیت کنند و نظر خود را بیان نمایند. فیشر، دوباره می گوید : "گرایش من به پرسیدن سؤال است ، برای وارد کردن افراد مناسب در [موقعیت] مکالمه و اجازه دادن به همه که صدای خود را داشته باشند. فرایند جمعی و مشارکتی انرژی زیادی تولید می کند- این منبع خلاقیت و نوآوری است". [۳۷] جالب اینجا است که فیشر ، به عنوان یک طراح لباس ، به دنبال "پاسخ های صحیح" نیست، بلکه به دنبال تعدد صداهایی است که فرآیند گروهی و انرژی خلاقانه تولید می کند. او موفقیت را به عنوان نوع خاصی از انرژی به جای یک نتیجه فوری در نظر می گیرد.

## مجوز علاقه مندی

هنگامی که فیشر به توضیح نحوه انجام پروژه ها و ابتکارات در سازمان خود می پردازد، بر تشویق کارکنان به پرشور بودن و دادن " مجوز علاقه مندی " به آنها تأکید می کند. [۳۸] به عنوان مثال، یک دستیار به نام ایمی هال، به خاطر علاقه شدید به چگونگی اداره‌ی کارخانه‌جات شرکت و نحوه‌ی آموزش کارگران، به مقام مدیر آگاهی اجتماعی رسید و سرانجام درگیر تدوین استانداردها برای نحوه‌ی فعالیت کارخانه‌های سراسر جهان شد. در سال ۲۰۱۳، در یک کنفرانس چهار روزه‌ی [توسعه] پایدار خارج از محل شرکت، کارکنان متعهد شدند که تا سال ۲۰۲۰ فقط لباس‌های سازگار با محیط زیست تولید کنند. هرچند این ایده ابتدا از طرف فیشر مطرح نشده بود، او می خواست از آن حمایت کند و به اهمیت راحت بودن در "بله" گفتن پی ببرد. اگرچه او خود را مدیرعامل نمی خواند، اما متوجه شد که "گفتن بله به مردم اجازه می دهد" تا جلو بروند. [۳۹]

مانند هر شرکتی، آیلین فیشر نیز مجبور به تغییر و رشد بوده است. فیشر پیشنهادات مربوط به تبدیل شدن به یک شرکت سهامی عام و همچنین پیشنهاد فروش به لیز کلابورن، یک شرکت بزرگ لباس زنانه، را رد کرد، زیرا احساس نمی کرد که آنها به اندازه کافی مشتاق پوشاک و دورنمای شرکتش باشند. در عوض، در سال ۲۰۰۵، فیشر تصمیم گرفت بخشی از مالکیت شرکت را به کارمندانش واگذار کند. در سال ۲۰۰۹ این نشان تجاری دست به تغییرات عمده ای در خطوط بازاریابی و محصولات خود زد، تا علاوه بر مشتریان وفاداری که همراه با فیشر پیر شده بودند، برای زنان جوان تر نیز جذاب باشد. اخیراً، فیشر به توانمندسازی زنان و دختران به عنوان بخشی از مأموریت شرکت توجه نموده و به همین منظور موسسه رهبری آیلین فیشر را تأسیس کرده است. این شرکت همچنین به زنان کارآفرین و موسسات غیرانتفاعی کمک مالی می کند که موجب تقویت رهبری در زنان و دختران می شود. [۴۰]

از قرار معلوم، فیشر [نسبت به موضوع] آگاه است. همانطور که ایشان می گوید، "من به مرور یاد گرفتم که در واقع چیزهای زیادی برای گفتن دارم، به ویژه در مورد موضوعاتی مانند [توسعه] پایدار ۱۱۵ کسب و کار به عنوان یک جنبش. صدای من اهمیت دارد". [۴۱] شاید خود فیشر آخرین کسی باشد که از قدرت صدای خود باخبر است. همان طور که فرانک گازیتا، رئیس جمهور ماکائوی شمال، در مورد خطوط تولید فصلی که با آن فروشگا هس را سهامی می کند، گفت "صدای آیلین همیشه آنجاست". [۴۲]

در نهایت، صدای آیلین به طور گسترده ای در صنعت مد شنیده (و دیده) شده است، زیرا او مایل به ریسک کردن بود، و تمایل به شکست داشت. در هر صنعت خلاق، شکست یک واقعیت زندگی است. بیشتر

ایده های طراحی هرگز به نتیجه نمی رسند. به همین ترتیب، بیشتر صحنه های فیلم ها حذف می شوند و بسیاری از شرط بندی های مالی قبل از این که برنده داشته باشد، شکست می خورند. در واقع، افراد بیشتری در شرکت های پیشرو در سراسر جهان این مفهوم را پذیرفته اند که به خوبی شکست بخورند تا زودتر موفق شوند. اما هر چقدر ایده ی یادگیری از شکست جذاب و منطقی باشد، واقعیت این است که هیچ کس واقعاً نمی خواهد شکست بخورد.

## وقتی شکست کار می کند

تیمی از افراد باهوش و با انگیزه در پالواتو برای مدت دو سال تمام بر روی یک پروژه ی نوآوری کار کرده بودند. هدف این بود که فرایندی برای تبدیل آب دریا به یک سوخت مقرون به صرفه به وجود آید. ممکن است فکر کنید رسیدن به چنین هدفی غیرممکن است. اما، تا آن موقع دانشمندان فن آوری لازم برای تولید آن را در مقادیر بسیار اندک یافته بودند. چالش پروژه فاگورن، همانطور که «تلاش» نامیده شد، این بود که ارزیابی کند آیا این فرآیند می تواند از نظر تجاری در مقیاس عظیم مقرون به صرفه باشد یا خیر. با این حال، پس از دو سال کار سخت، تیم با اکره پذیرفت که نمی تواند هزینه های تولید را به اندازه کافی پایین آورد که بتواند از نظر اقتصادی یک سوخت قابل رقابت تولید کند، به خصوص که تا آن زمان قیمت نفت هم کاهش یافته بود. آنها تصمیم گرفتند به پروژه خاتمه دهند.

آیا اعضای تیم اخراج شدند؟ تحقیر شدند؟ آیا اعضای تیم هفته ها سر خود را به زیر انداختند؟ به هیچ وجه. همه ی اعضای تیم فاگورن از شرکت پاداش گرفتند. [۴۳]

## برای شکست امنیت بسازید

شرکت گوگل X یک آزمایشگاه اختراعات و نوآوری است که به عنوان یک نهاد مستقل در شرکت مادر گوگل، یعنی آلفابت فعالیت می کند. ماموریت گوگل X، همانطور که از آن نام برده می شود، راه اندازی فناوری های «بلندپروازانه» است که جهان را به مکانی بهتر تبدیل نماید. [۴۴] هدف صریح توسعه و تجاری سازی راه حل های بنیادین و متناسب با تغییرات جهانی مرتبط با مشکلات بزرگ، برای دستیابی به نوعی از پیشرفت مهم است که در نهایت بتواند به بزرگی گوگل بعدی باشد. [۴۵]. به طور خاص، شکست هوشمندانانه جزئی ضروری برای موفقیت پروژه X است، و به همین دلیل ما می توانیم چیزهای زیادی را در مورد آنچه باعث [پیشرفت روند] عملیات آن می شود و همچنین ذهنیت هایی که رهبران را تشویق می کند تا شکست را در سازمان های خود قابل قبول بدانند، فرا بگیریم. هرچند ایده ی پاداش دهی به افراد در ازای

شکست ممکن است یک ترغیب مسئله زا به نظر آید، اما اگر عمیقاً به آن نگاه کنیم می توانیم منطق تجاری آن را ببینیم، خصوصاً برای یک سازمان تحقیقاتی که ایده های بزرگ و جسورانه را دنبال می کند. استرو تلو، مدیر عامل شرکت گوگل X - یا به طور دقیق "فرمانده پروژه بلندپروازانه" - معتقد است، این یک استراتژی برتر اقتصادی است اگر به افراد به خاطر پایان دادن به پروژه های بدون امید پاداش دهید، تا اینکه بگذارید با ایده های غیر عملی سال ها در برزخ لنگ بزنند و منابع را به خود جذب کنند. [۴۶] به عبارت دیگر، قبل از اینکه به موفقیت برسید، باید در بسیاری از تلاش ها شکست بخورید. گوگل X هر ساله بیش از ۱۰۰ ایده برای پروژه های بلند پروازانه در زمینه های مختلف از انرژی پاک گرفته تا کشاورزی پایدار تا هوش مصنوعی را مورد توجه قرار می دهد. با این حال، تعداد انگشت شماری از این ایده ها به پروژه هایی تبدیل می شوند که کارکنان تمام وقت بر روی آنها کار می کنند. [۴۷]

تلو در سخنرانی TED خود در سال ۲۰۱۶ توضیح داد که چرا و چگونه "X موجبات شکست خوردن امن را فراهم می سازد.

شما نمی توانید بر سر مردم فریاد بزنید و آنها را مجبور کنید تا سریع شکست بخورند. مردم مقاومت می کنند. آنها نگران هستند. "اگر شکست بخورم چه اتفاقی برایم رخ خواهد داد؟ آیا مردم به من می خندند؟ آیا من برکنار خواهم شد؟ ... تنها راهی که باعث می شود مردم روی چیزهای بزرگ و پرخطر - ایده های جسورانه - کار کنند و آنها را در سخت ترین موقعیت های مشکل زا به اجرا درآورند، این است که در وهله اول مسیر حداقل مقاومت کردن را برای آنها برطرف نمایید. ما در X سخت کار می کنیم تا شکست را امن کنیم. تیم ها به محض اینکه شواهد روی میز قرار گرفت، ایده های خود را از بین می برند، زیرا در قبال آن پاداش دریافت می کنند. آنها مورد تحسین هممتایان خود قرار می گیرند. از طرف مدیرانشان و بویژه من در آغوش گرفته می شوند و بزن قدش دریافت می کنند. به خاطر آن ارتقا می یابند. ما به همه افراد تیم هایی که پروژه هایشان را به پایان برسانند، از تیم های کوچک ۲ نفره تا تیم های بیش از ۳۰ نفر پاداش می دهیم. [۴۸]

تلو تأکید می کند که شکست خوردن برای ما چقدر ناخوشایند است، به خصوص در محل کار. طبیعی است که ما در مورد قضاوت دیگران و از دست دادن شغل نگران باشیم. به همین دلیل مردم به دنبال اجتناب از شکست خواهند بود، مگر اینکه یک رهبر به طور صریح و فعال این عمل [شکست] را از نظر روانی امن سازد.

ارزیابی سریع



درست به همان اندازه که ایجاد یک محیط امن روانشناختی برای شکست هوشمند حیاتی است، طراحی یک فرایند خاص برای مدیریت شکست هم ضروری است. تلر و X مأموریت خود را از طریق فرایند آزمایش منظم دنبال می کنند. همانطور که دانشمندان به دنبال یافتن شواهدی هستند تا فرضیه های آنها را رد کنند ، این شرکت نیز در تلاش است تا به شواهدی دست یابد که نشان دهد خوش بینانه ترین و ایده آل ترین ایده هایش کارساز نیستند ، بنابراین می تواند هرچه زودتر از دست این ایده ها خلاص شد و به سراغ نظرات دیگری رفت. [۴۹]. پیشنهادات پروژه های می تواند از طرف هر شخصی چه در داخل یا خارج از شرکت ارائه شود. برای اطمینان از اینکه X فقط بر روی امیدوارکننده ترین ایده ها کار می کند، این شرکت یک تیم "ارزیابی سریع" دارد که پیشنهادات را به جریان می اندازد، به ایده ها رسیدگی می کند و تنها مواردی را که به نظر قابل دستیابی باشند، تأیید می کند. این تیم که ترکیبی از مدیران ارشد و مخترعین است، ابتدا یک [آزمایش] پیش از مرگ ۱٫۷ اجرا می کند و سعی می کنند تا آنجا که ممکن است دلایل شکست ایده را بیابند. [۵۰] همانطور که تیم به "ارزیابی سریع" شناخته می شود، مشکلات مربوط به مقیاس، امکان پذیری و ریسک های تکنولوژیک را مورد توجه قرار می دهند. در طول این مرحله تکرارشونده ، با درگیر شدن به گفت و شنود بی پرده که بی شباهت با گروه اندشمندان پیکسار نیست ، موضوعات مورد پرسش، تغییر و اصلاح قرار می گیرند. ایده های بسیار کمی از این مرحله ی "ارزیابی سریع" عبور می کنند. [۵۱]

اگر ایده ای امیدوار کننده به نظر آید، آن تیم باید طی چند روز نمونه اولیه خام آن را به طور مطلوبی بسازد. X در یکی از ساختمان های خود دارای یک "اتاق طراحی" است که برای ایجاد نمونه های اولیه فیزیکی هر

طرح مجهز به ابزار و مواد لازم است. [۵۲] در صورتیکه تیم ارزیابی سریع نسبت به نمونه اولیه متقاعد شود، این ایده توسط یک گروه تجاری دوم به نام "ریخته گری ۸ ملورد بررسی قرار می گیرد، که می پرسد ، "آیا این راه حل وجود دارد؟ آیا نمونه کسب و کاری وجود دارد که در راستای این راه حل پیشنهادی به وجود آید؟ در صورتیکه ما بتوانیم آن را بسازیم ، آیا مردم واقعاً از آن استفاده خواهند کرد؟"

بعلاوه، این شرکت به روش‌های دیگری نیز به شکست‌های هوشمندانه احترام می گذارد. نمونه های اولیه‌ای که هرگز نتوانستند از مرحله ریخته‌گری عبور کنند و حذف شدند ، در دفتر پالو آلتو به نمایش در می آیند. [۵۳] از نوامبر ۲۰۱۶ ، X جشن سالانه‌ای به افتخار پروژه های شکست خورده برگزار می کند.(روابط ناموفق و فاجعه‌های شخصی نیز مورد استقبال قرار می گیرد.) نمونه های اولیه شکست خورده بر روی یک قربانگاه کوچک قرار می گیرند و مردم به بیان چند کلمه‌ای در مورد معنایی که پروژه برای آنها دارد، می پردازند. کارکنان احساس می کنند که این آیین کمک می کند تا مقداری از کوله باری احساسی که هنوز با خود دارند و صرف چیزی می شود که هرگز به فعلیت نرسیده است، را از دوش خود بردارند.[۵۴]

**شکست واقعی شکست در شکست است.**

بنابراین برای گوگل X ، عدم موفقیت تابو نیست. در واقع، همانطور که تلر در سال ۲۰۱۴ به بی‌بی‌سی نیوز گفت، «شکست واقعی این است که چیزی را امتحان کنید، متوجه شوید کار نمی‌کند، و همچنان به انجام دادن آن ادامه دهید». [۵۵] شکست واقعی به معنای یاد نگرفتن، یا به اندازه کافی خطر نکردن برای

جلوگیری از شکست خوردن نیست. تلر و X چنان شکست را پذیرفته اند که اصلاً در مورد موفقیت پروژه‌های خود صحبت نمی‌کنند؛ در عوض، آنها از "عدم موفقیت" صحبت می‌کنند. [۵۶] شکست موفق یک هنر است. اگر بتوانید در زمان مناسب و به دلایل درست شکست بخورید، به شما کمک خواهد کرد. در فصل ۷، به بررسی روش‌های دیگری خواهیم پرداخت که سازمان‌ها شکست را مورد استفاده قرار داده و نهادینه می‌سازند.

## مراقبت از کارکنان

اهمیت امنیت روانشناختی تنها مختص به صنایع خلاق مانند فیلم، مد و فناوری پیشرفته نیست. شرکت تجهیزات و مهندسی جهانی باری-وهمیلر نشان می‌دهد که امنیت روانشناختی امتیاز بی نظیری را در یک محیط تولیدی به همراه دارد. [۵۷] این امتیازات در قالب توسعه اقتصادی و انسانی حاصل می‌شود. باری-وهمیلر در اواسط دهه ۱۸۸۰ در سنت لوئیس به عنوان سازنده ماشین آلات صنعت تولید آب میوه تاسیس شد، امروزه یک سازمان ۳ میلیارد دلاری است که ۱۲۰۰۰ نفر را در ۱۰۰ نقطه و در ۲۸ کشور جهان در استخدام خود دارد. [۵۸] در سال ۲۰۱۵، باب چپمن مدیرعامل و راج سیسودیا، نویسنده همکار، [کتاب] همه مهم‌اند: قدرت فوق‌العاده مراقبت از افراد مانند خانواده، را منتشر کردند، کتابی که عنوان آن به اختصار مأموریت شرکت را در « معیار موفقیت از طریق لمس کردن زندگی مردم» بیان می‌کند. مراقبت از کارکنان - به بیان باری وهمیلر "اعضای تیم" - با استفاده از معیارهای مشخص رفاه کارکنان، ثابت نموده است که طرز عمل مطمئن برای ایجاد یک محیط کار از لحاظ روانشناختی امن بر این استوار است که در آن

یادگیری و رشد شکوفا گردد. رکود بزرگ سال ۲۰۰۷-۲۰۰۹ فرصتی مناسبی برای باری-وهمیلر فراهم کرد تا به وعده‌ی خود در مورد مراقبت از کارکنان همانند اعضای خانواده عمل کنند. وقتی سفارشات خرید تجهیزات جدید از شرکت به میزان قابل توجهی کاهش یافت و به نظر اخراج کارکنان اجتناب ناپذیر می‌نمود، در عوض چپمن برنامه فداکاری مشترک را آغاز کرد. بر اساس اصل او مبنی بر اینکه در یک خانواده دلسوز "همه اعضای خانواده مقداری درد را به خود جذب می‌کنند تا اینکه هیچ یک از اعضای خانواده دچار زیان غم‌انگیز نگردد،" [۵۹] بنابراین هیچ یک از کارکنان اخراج نشدند. در عوض، برای همه‌ی کارکنان، فارغ از موقعیت شغلی‌شان، چهار هفته مرخصی اجباری بدون حقوق در زمانی که خود انتخاب کردند، تعیین شد. کاهش هزینه‌ها به صورت فداکاری مشترک از راه‌های دیگری نیز پدید آمد. چپمن حقوق خود را به ۱۰۵۰۰ دلار کاهش داد، پاداش‌های عوامل اجرایی را به حالت تعلیق در آورد، پرداخت‌های مالی به حساب بازنشستگی را متوقف کرد و هزینه‌های سفر را کاهش داد. نتیجه چه شد؟ اتحادیه‌ها از این برنامه پشتیبانی کردند. اعضای تیم برای کمک به یکدیگر یک بازار داد و ستدی را ایجاد کردند؛ تا کسانی که می‌توانستند بیش از یک ماه مرخصی بگیرند، با کسانی که قادر به انجام این کار نبودند داوطلبانه معامله کنند. باری-وهمیلر به راحتی بر رکود اقتصادی غلبه کردند و تا سال ۲۰۱۰ حد نصاب نتایج مالی را گزارش کردند. به عبارت دیگر این شرکت، با پیگیری ایجاد احساس امنیت و مراقبت از اعضای تیم در بحران جاری، شرایط برد - برد را برای همه‌ی کارکنان رقم زد. باری وهمیلر رویکردی دقیق و مستند را برای نظام‌مند کردن ارزش‌ها و روش‌های خود ایجاد کرده‌اند که امنیت روانشناختی را به عنوان یک محصول فرعی فراهم می‌سازد. ممکن است به این دلیل باشد که این شرکت از اواسط دهه ۱۹۸۰ با خرید

شرکت‌هایی با عملکرد ضعیف و سودآور کردن آنها شکوفا شده باشد. اکثر آنها شرکت‌هایی بودند که تجهیزات و خدمات را به صنایعی مانند بسته بندی یا تولید کاغذ ارائه می‌کردند. هر تملک ۴۰ تا زمان نوشتن این متن، بیش از ۱۰۰ مورد وجود دارد - فرصتی دیگر برای تأکید کردن و توسعه‌ی فرهنگ و دیدگاه باری-وهمیلر بوده است. [۶۰]

سند داخلی "اصول راهنمای رهبری" که با نظرات کارکنان تدوین شد، به دنبال ایجاد محیطی از اعتماد، بامعنی بودن و افتخار است، که در هر شخص بهترین‌ها را شکوفا و محقق سازد. [۶۱] اندکی پس از تهیه سند، چپمن به واحدهای مختلفی سفر کرد و با گروه‌های کوچکی از مردم برای شنیدن احساسات آنها در مورد اصول به گفتگو نشست. او آموخت که اعتماد - کارکنان احساس کنند که مورد اعتماد مدیریت هستند - کلیدی است و ساعت‌های زمانی، زنگ‌های هشدار از کار افتاده و پیشنهادات نوآورانه‌ی مانده در قفسه مانع از به وجود آمدن این اعتماد می‌شود. چپمن بلافاصله بیان می‌دارد که خلاص شدن از شر آنچه "اقدامات تخریب‌کننده اعتماد و تحقیرآمیز" [۶۲] می‌نامد، برای بزرگسالان مسئولیت‌پذیر ویرانگر است. از آن موقع جلسات گوش دادن، که به این نام خوانده می‌شود، به فرصت‌های ثابتی تبدیل شده است که در آنجا از اعضای تیم خواسته می‌شود نظرات خود را مطرح کنند.

در سال ۲۰۰۸ دانشگاه باری-وهمیلر تاسیس شد تا اقدامات و چشم‌انداز متمایز شرکت را ارائه دهد. مدرسان عمدتاً از درون سازمان انتخاب و آموزش می‌بینند، و تشویق می‌گردند تا به جای اطلاعات، بینش

ارائه دهند و از روایت گویی برای به اشتراک گذاشتن تجربیات و احساسات استفاده کنند. چپمن می گوید خط مشی این شرکت بر این است که "با مردم به طرز عالی رفتار کند و به طور منصفانه به آنها پاداش بدهد." [۶۳] به عنوان مثال، هنگامی که شرکت سیاست‌های مراقبت‌های بهداشتی را وضع کرد که شامل بررسی سلامت و عادات کارکنان می‌شد، و منجر به کاهش ۵ درصدی هزینه‌های مراقبت بهداشتی و درمانی برای باری - وهمیلر شد، شرکت به مدت یک ماه حق بیمه اعضای تیم را پرداخت کرد.

از آنجایی که بیشتر کار آنها شامل فعالیت‌های تکراری اما پیچیده‌ای است که مربوط به کارخانه‌های مونتاژ می‌شود - برای اطلاعات بیشتر در مورد پیامدهای انواع مختلف کار مرتبط با امنیت روانشناختی و یادگیری به فصل ۷ مراجعه کنید - بهبود فرآیند یا برعکس آن (فرایندهای گیرانداز) عواقب بسیار زیادی برای عملکرد دارد. هیچ کسی نمی‌خواهد تغییراتی را در فرآیندهای کاری ایجاد کند که کار را دشوارتر کرده و موجب رنجش کارکنان گردد، اما اغلب اوقات یادداشت‌های صادره از بالا، الزام به انجام این گونه کارها می‌کنند. بسیار منطقی‌تر است که از افرادی برخوردار باشیم که عملاً کار را طراحی و فرآیند را باز طراحی کنند. در سازمان بدون ترس، پیشنهادات مربوط به بهبود (کایزن) فعالانه دریافت می‌شوند و در زمان شایسته به اجرا در می‌آیند.

## درخواست درون داد

باب چپمن داستان راه اندازی یک نمایشگاه فروش ماشین در گرین بی، ویسکانسین را روایت می کند. ده رئیس منطقه ای ابتدا یک هفته وقت خود را صرف چگونگی بهبود فرایند اخذ و تکمیل سفارشات قطعات یدکی و ارسال به مشتریان کردند. تیم دیگری از رهبران جداگانه با همدیگر جلسه گذاشتند، یک هفته به تجزیه و تحلیل و بیان ابهامات پرداختند، بعلاوه این بار به نحوه طراحی فضای تولید نیز پرداختند. با اینحال هنوز هیچ کس احساس اعتماد به نفس کافی برای ادامه کار را نداشت. سرانجام، سومین رویداد بهبود، این بار با حضور دو رهبر ارشد و ده نفر که در واقع قرار بود کار را انجام دهند، برگزار شد: رانندگان لیفتراک، مونتاژکاران، بسته بندی کنندگان و کارکنان دفتری. حالا ناگهان راه پیش رو روشن شد. به بیان چپمن:

آنها [کارگران] برش های مقوایی را به کف کارخانه بردند و هرآنچه را که برای عبور دادن از داخل گاری و لیفتراک های مختلف نیاز داشتند، اندازه گیری کردند. آنها می توانستند مسائل مختلف ترخیص را ببینند و تشخیص دهند که کار یک حوزه اغلب به حوزه دیگر سرایت می کند. بارهای سبک تر برای حمل به مناطق دوردست آسان تر خواهد بود. آنها بررسی کردند که [برای حمل کالا] چند گام باید برداشته شود، و مشخص گردد رفت و آمد لیفتراک در یک بخش چقدر ایمن است و آیا با یک پیکربندی ایمن تر می تواند از محوطه خارج شود. [۶۴]

این یک نمونه ی بارزی از درخواست درون داد از کارکنان و مزایای عمل به آن است. حتی بهتر است به جای اینکه مثلاً یک درگاه برخط برای دعوت از کارکنان جهت ارائه پیشنهادات ایجاد کنید، از خود طرف

های مسئول برای حضور در جلسه دعوت گردد! به تعبیر دالیو، این خود رانندگان لیفتراک هستند که "حق اظهار نظر کردن" راجع به اینکه آیا فضای کافی برای عبور کامیون‌هایشان از یک منطقه وجود دارد یا نه، را بدست آورده اند. رویکرد باری و همیلر را با یکی از همکاران کارخانه از فصل ۲ که ایده‌ای برای بهبود داشت و نمی توانست دلیل مناسبی برای عرضه نکردن آن بیاورد، را با هم مقایسه کنید. اگر در جلسه به او جایگاهی می دادند، این احتمال وجود داشت که مدیریت بتواند از ایده او سود ببرد.

چپمن گزارش می دهد که راه حلی که کارگران مونتاژ ابداع کردند، تا پنج سال بعد همچنان پابرجا بود. او می گوید ، "آنها قادر به مشارکت در بهبود فرایند و ایجاد یک فرایند معنادار، پایدار و انسانی برای همه افراد آن سازمان بودند." [۶۵] آنچه مهم است این است که هم اکنون چه مقدار از این نظرات می تواند مورد استفاده افراد درگیر در ایجاد سازمان بدون ترس قرار گیرد. مدیریت ارشد باید زمان قابل توجهی را صرف می کرد و از قدرت تشخیص مناسبی برخوردار می بود تا دریابد ایده هایش موفق نخواهند شد. کارگران کارخانه باید به صورت مستقیم در فرآیند طراحی شرکت می کردند. منظورم این نیست که کار در یک سازمان بدون ترس به تلاش بیشتر یا یک کار فوق العاده دشوار نیاز دارد. اینطور نیست. اما در ابتدا ، وقتی ما درون ترس و چارچوب‌های ذهنی همراه آن گرفتار شده‌ایم، این ترس همیشه آشکار نیست. رهبران باری و همیلر را باید به عنوان متخصصین فوق العاده‌ای در تمرین بنیان‌گذاری امنیت روانشناختی اساسی قلمداد کرد که من آن را دعوت به مشارکت می نامم ، و در فصل ۷ مورد بحث قرار خواهد گرفت.

**یادگیری از محیط کار دارای امنیت روانشناختی**



باری - وهمیلر ، گوگل x ، آیلین فیشر ، بریجواتر و پیکسار درظاهر اشتراکات کمی با هم دارند. با این حال، همه آنها موفق شده اند محیط‌های کاری را ایجاد کنند که دارای سطوح خاصی از صمیمیت ، تعامل ، همکاری و ریسک پذیری است ، و این موارد - به طرز چشمگیر و متنوعی- به ایجاد کسب و کار موفق کمک کرده است. فصل ۶ به برجسته سازی چند سازمان و رهبر غیرمعمول دیگر می پردازد. اما این بار تمرکز ما بر کوشش‌هایی در جهت ارتقا یا بهبود سلامت، منزلت یا امنیت انسانی خواهد بود.

## نکات آموزنده فصل ۵

- محیط های کاری که دارای مشخصه صراحت گویی هستند می توانند مزایای بسیار زیادی برای خلاقیت ، یادگیری و نوآوری فراهم سازند.
- رهبرانی که تمایل به گفتن "نمی دانم" دارند، به طرز شگفت آوری نقش پررنگی در درگیر کردن قلب و ذهن کارکنان دارند.
- ایجاد محیطی که برای کارکنان ارزش قائل باشد، مزایای تعهد به کار، حل مسئله و عملکرد به بار می آورد.

یادداشت های پایانی

1. *Franklin Delano Roosevelt. Presidential Inaugural Address. History .March 4, 1933.*

<https://www.history.com/speeches/franklin-droosevelts-first-inaugural-address>

*Accessed June 7, 2018*

2. *"Our Story." Pixar Animation Studios, <https://www.pixar.com/ourstory-1#our-story>*

*Accessed June 7, 2018.*

3. Catmull, E. & Wallace, A. *Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration*. New York: Random House, 2013. Print.
4. Catmull, E. & Wallace, A. 2013: 90.
5. Catmull, E. & Wallace, A. 2013: 95.
6. Catmull, E. & Wallace, A. 2013: 105.
7. Barnes, B. "John Lasseter, a Pixar Founder, Takes Leave After 'Missteps.'" *The New York Times*, January 20, 2018. <https://www.nytimes.com/2017/11/21/business/media/john-lasseter-pixar-disney-leave.html> Accessed July 25, 2018.
8. Finkel, J. "Tales From the Crit: For Art Students, May Is the Cruellest Month." *The New York Times*. April 30, 2006. <https://www.nytimes.com/2006/04/30/arts/design/tales-from-the-crit-for-art-studentsmay-is-the-cruellest-month.html> Accessed June 13, 2018.
9. For more on art crits, see <http://bushwickartcritgroup.com/>.
10. Catmull, E. & Wallace, A. 2013. 109
11. Catmull, E. & Wallace, A. 2013: 111.
12. Catmull, E. & Wallace, A. 2013: 108–109.
13. Catmull, E. & Wallace, A. 2013: 109.
14. Catmull, E. & Wallace, A. 2013: 123.
15. Dalio, R. "How to Build a Company Where the Best Ideas Win." TED. 2017. [https://www.ted.com/talks/ray\\_dalio\\_how\\_to\\_build\\_a\\_company\\_where\\_the\\_best\\_ideas\\_win](https://www.ted.com/talks/ray_dalio_how_to_build_a_company_where_the_best_ideas_win) Accessed June 12, 2018.
16. Dalio, R. "Principles." Ray Dalio. 2011. <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxlYm9va3Nkb3dubG9hZG5vdzlwMTZ8Z3g6MjY3NGU2Njk5N2QxNjViMg>

Accessed June 13, 2018.

17. Dalio, R. *Principles, Vol. 1: Life & Work*. New York: Simon & Schuster, 2017. Print.
18. Dalio, R. 2011: 88.
19. *Ibid.*
20. Dalio, R. 2011: 89.
21. Dalio, R. 2011: 17.
22. Dalio, R. 2011: 88.
23. Dalio, R. 2011: 19.
24. Dalio, R. 2011: 96.
25. Dalio, R. 2011: 105.
26. Dalio, R. 2011: 102.
27. Dalio, R. 2011: 190.
28. Dalio, R. 2011: 189.
29. Tenney, M. "Be a Don't Knower: One of Eileen Fisher's Secrets to Success." *The Huffington Post*. May 15, 2015. [https://www.huffingtonpost.com/matt-tenney/be-a-dont-knower-one-of\\_e\\_b\\_7242468.html](https://www.huffingtonpost.com/matt-tenney/be-a-dont-knower-one-of_e_b_7242468.html) Accessed June 12, 2018.
30. Malcolm, J. "Nobody's Looking At You: Eileen Fisher and the art of understatement." *The New Yorker*. September 23, 2013. <https://www.newyorker.com/magazine/2013/09/23/nobodys-looking-atyou> Accessed June 12, 2018. Fernandez, C. "Eileen Fisher Makes Strides Towards Circularity With 'Tiny Factory.'" *The Business of Fashion*. December 6, 2017. <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/eileenfisher-makes-strides-towards-circularity-with-tiny-factory> Accessed June 8, 2018.
31. Fernandez, C. "Eileen Fisher Makes Strides Towards Circularity With 'Tiny Factory.'" *The Business of Fashion*. December 6, 2017.

<https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/eileenfisher-makes-strides-towards-circularity-with-tiny-factory> Accessed June 8, 2018.

32. Tenney, M. May 15, 2015, *op cit*.

33. *Ibid*.

34. به گفته جانت مالکوم، فیشر از فلسفه ای که در سال ۲۰۱۰ در کتابی به نام روش حلقه ای بیان شده، صحه گذاشته است: رهبری روی هر صندلی، نوشته آن لینا و کریستینا بالدوین (منتشر شده توسط بارت کوهرلر) که رهبری حلقه ای را هم به عنوان یک تغییر پارادایم برای همکاری گروهی و هم به عنوان روشی که از حلقه "دودمان" که از فرهنگ هایی مانند آمریکائیان بومی وساکنان اولیه برگرفته است، مطرح می کند.

35. Malcolm, J. September 23, 2013, *op cit*.

36. *Ibid*.

37. Dunbar, M.F. "Designer Eileen Fisher on how Finding Purpose Changed Her Company. *Conscious Company Media*. July 4, 2015.

<https://consciouscompanymedia.com/sustainable-business/designereileenfisher-on-how-finding-purpose-changed-her-company/> Accessed June 8, 2018.

38. *Ibid*.

39. *Ibid*.

40. "Business as a Movement." Eileen Fisher. <https://www.eileenfisher.com/business-as-a-movement/business-as-a-movement> Accessed June 8, 2018.

41. "Eileen Fisher, No Excuses." *A Green Beauty*. December 7, 2016.

<https://agreenbeauty.com/fashion/eileen-fisher-no-excuses> Accessed June 8, 2018.

42. Beckett, W. "Eileen Fisher: A Pocket of Prosperity." *Women's Wear Daily*. October 17, 2007.

43. Thompson, D. "Google X and the Science of Radical Creativity." *The Atlantic*. November 2017. <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/11/x-google-moonshot-factory/540648/> Accessed June 8, 2018.
44. "What We Do." X. <https://x.company/about/> Accessed June 8, 2018.
45. Thompson, D. November, 2017, *op cit*.
46. *Ibid*.
47. *Ibid*.
48. Teller, A. "The Unexpected Benefit of Celebrating Failure." TED. 2016. [https://www.ted.com/talks/astro\\_teller\\_the\\_unexpected\\_benefit\\_of\\_celebrating\\_failure](https://www.ted.com/talks/astro_teller_the_unexpected_benefit_of_celebrating_failure) Accessed June 8, 2018.
49. "Celebrating Failure Fuels Moonshots." *Stanford ECorner*, April 20, 2016. <https://ecorner.stanford.edu/podcast/celebrating-failure-fuelsmoonshots/> Accessed June 8, 2018. 50.
50. Thompson, D. November 2017, *op cit*.
51. Gertner, J. "The Truth About Google X: An Exclusive Look Behind The Secretive Lab's Closed Doors." *Fast Company*. April 15, 2014. <https://www.fastcompany.com/3028156/the-google-x-factor> Accessed June 13, 2018.
52. *Ibid*.
53. Thompson, D. November 2017, *op cit*.
54. *Ibid*.
55. Wakefield, D. "Google boss on why it is OK to fail." *BBC News*. February 16, 2016. <http://www.bbc.com/news/technology35589220> Accessed June 14, 2018.
56. Dougherty, C. "They Promised Us Jet Packs. They Promised the Bosses Profit." *The New York Times*. July 23, 2016. <https://www>

*.nytimes.com/2016/07/24/technology/they-promised-us-jet-packsthey-promised-the-bosses-profit.html* Accessed June 14, 2018.

57. Information on Bob Chapman and Barry-Wehmiller comes from Chapman's book *Everybody Matters* and a case study conducted by my HBS colleague Jan Rivkin:

- Chapman, B. & Sisodia, R. *Everybody Matters: The Extraordinary Power of Caring for Your People Like Family*. US: Penguin-Random House, 2015. Print.
- Minor, D. & Rivkin, J. *Truly Human Leadership at Barry-Wehmiller*. Case Study. HBS No. 717-420. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2016.

58. "Surpassing 100 acquisitions, Barry-Wehmiller looks to the future." Barry-Wehmiller. February 6, 2016. [https://www.barrywehmiller.com/docs/default-source/pressroom-library/pr\\_bw\\_100acquisitions\\_020618\\_final.pdf?sfvrsn=2](https://www.barrywehmiller.com/docs/default-source/pressroom-library/pr_bw_100acquisitions_020618_final.pdf?sfvrsn=2) Accessed June 8, 2018.

59. Chapman, B. & Sisodia, R. 2015: 101.

60. "Surpassing 100 acquisitions, Barry-Wehmiller looks to the future." February 6, 2016, *op cit*.

61. Chapman, B. & Sisodia, R. 2015: 53.

62. Chapman, B. & Sisodia, R. 2015: 59.

63. Chapman, B. & Sisodia, R. 2015: 53.

64. Chapman, B. & Sisodia, R. 2015: 170

65. *Ibid*.

## ایمنی و صدا

این مرگ نیست که انسان باید از آن بترسد، بلکه باید از شروع زندگی ترسید.

- مارکوس اورلیوس [۱]

کاپیتان چسلی سولینبرگر «سولی» گفت: "پرنندگان."

جفری اسکیلز ، کمک خلبان گفت: "اوه".

هر دو خلبان، شانه به شانه هم و نزدیک به سه هزار فوت بالاتر از منتهن، در یک روز سرد و صاف در ژانویه

۲۰۰۹ می دانستند که این کلمه فریبنده ساده - پرنندگان - می تواند فاجعه ای را به بار آورد. سالنبرگر ،

۵۷ ساله و اسکیلز ، ۴۹ ساله ، برای اولین بار فقط چند ساعت قبل همدیگر را ملاقات کرده بودند. هر دو

خلبانان بسیار با تجربه ای بودند و در مبادله کلام کوتاه ارتباطات کابین خلبان کار کشته بودند. [۲] چند

ثانیه بعد شاهد تجمع گازهای کانادایی در جلو پنجره بودند، صدای بلند برخورد پرنندگان بزرگ به درون

موتورهای ایرباس را شنیدند و سپس سوختن پر و گوشت را استشمام کردند. زندگی ۱۵۰ مسافر و ۵

خدمه و خود آنها ، به نحوه کنترل و پشتیبانی دو خلبان، خدمه و کنترل کننده ترافیک هوایی بستگی

به سه دقیقه بعد داشت. آنچه که به یک فرود معجزه آسا و بدون تلفات بر روی رودخانه هادسون تبدیل شد، شامل آموزش هوانوردی، مهارت های ناوبری، شانس خارق العاده و علاوه بر آن کیفیت کمتر ملموسی است که کارکنان دانشی امروز باید کسب کنند: توانایی [کار] تیمی از طریق برقراری ارتباط بدون ترس. برقراری ارتباط بدون ترس، نقش اساسی در تصمیم گیری های پیچیده و غالباً سریع دارد که بدون سابقه قبلی است و عواقب جدی به همراه دارد.

## گفتار خود را به زبان آورید

مثال های زیادی وجود دارد که نشان می دهد در نبود امنیت روانشناختی، حتی تبادلات کلامی کوتاه چگونه می تواند خنثی گردد. پرستاری که مردد است در مورد خطای احتمالی رویه ای با جراح صحبت کند زیرا تبادلات [کلامی] گذشته او را به یاد ناراحتی ناشی از این کار می اندازد؛ مهندس جدید پروژه ای که سئوالی نمی پرسد زیرا می ترسد احمق به نظر آید؛ و رئیسی که به ایده های کارکنان گوش فرا نمی دهد زیرا فکر می کند این کار باعث ضعیف نشان دادن او می شود. ما نمونه های کمتری از مبادلات ظریفی را در دست داریم که در شرایط امنیت روانشناختی بالا، به ویژه در مواردی که استرس زیادی وجود دارد، اتفاق بیفتد و نتیجه مثبتی نیز از آن به حاصل گردد. اما آن چند دقیقه مشقت بار مکالمه کابین خلبان که در بعد از ظهر



ژانویه ضبط شده، ارزش رمزگشایی را دارد. همه افراد تیم کلیدی کوچک سهیم در پرواز، به اندازه کافی در کنار یکدیگر احساس امنیت می کردند که با هم قهرمان شوند.

در حدود ۹۰ ثانیه بعد از برخاستن پرواز ۱۵۴۹ از فرودگاه لاگاردیا در شهر نیویورک برخورد پرنندگان اتفاق افتاد. مشکل فوری: نقص دوتا موتور. مشکل بعدی: نقص دوتا موتور به عنوان "وضعیت غیر عادی" طبقه بندی شد و سیستم های خودکاری که نقص سیستم را به خلبانان هشدار می دهند و همچنین دستورالعمل نحوه مدیریت نقص فنی را بر روی مانیتور نشان می دهند، از کار افتاده بود. [۳] به طور خلاصه، خرابی دو موتور بر اثر برخورد پرنندگان بسیار نادر و در حد ناشنیده بود. [در این مواقع] شیوه نامه هواپیمایی از خلبانان ها می خواهد که "از عقل سلیم و تشخیص درست استفاده کنند، به ویژه در شرایطی که مشخصاً تحت پوشش نیستند." [۴] به عبارت دیگر، آنها هیچ کمک کاری نداشتند.

بلافاصله، سالنبرگر یا همان "سالی" که در فیلم شناخته شده هالیوود جاودانه شده است، و به عنوان خلبان خدمت می کرد، کنترل را از اسکیلز به دست گرفت. سالنبرگ هنگامی که دستان خود را روی کنترل گرها گذاشته بود و با استفاده از مختصر کد هواپیمایی گفت: "هواپیمای من".

گرچه تقریباً غریزی می نمود، اما تصمیم گیری با استدلال خوبی انجام شد: سالی نسبت به اسکایل پرواز بسیار بیشتری با هواپیمای A320 انجام داده بود. شاید از همه مهمتر، سالنبرگر در جایی که قرار داشت، می توانست منظره شهر و پل جورج واشنگتن را از پنجره سمت چپ خود مشاهده کند، در حالی که

اسکایلز چنین موقعیتی نداشت. در همین ارتباط: اسکایلز خلبانی بود که با وضعیت اضطراری آشنایی بیشتری داشت و بنابراین بهتر می توانست شرایط فرود را مدیریت کند.

اسکایلز پاسخ داد: "هواپیمای شما."

بین دو خلبان همه اش همین گذشت. هیچ گونه تردید، ترس، عذرخواهی یا اختلاف نظری از دو طرف مشاهده نشد.

سالنبرگر مدتها بود که در هواپیمایی ایالات متحده، نقش مهمی را در ارتباط با آموزش دیگر خلبانان در مدیریت منابع کابین خلبان بر عهده داشت. [۵] شخصی با تمام وجود متعهد به برنامه، که بر ارتباط میان فردی، رهبری و تصمیم گیری تحت فشار تأکید دارد، دشوار بتوان خلبانی را تصور کرد که نسبت به سالی درک بهتری از نیاز به صحبت کردن با اعضای خدمه داشته باشد. هم او و هم اسکایلز احساس کردند که در یک محیط روانشناختی امن کار می کنند. اما در آن روز تنها خلبانان کابین، اعضای آن تیم با عملکرد بالا نبودند. در مرحله بعد، سالنبرگر به پاتریک هارتن، کنترل کننده ترافیک هوایی که در مرکز بزرگ لانگ آیلند کار می کرد و به کنترل ورود و خروج منطقه وسیع نیویورک اشتغال داشت، اطلاع داد که آنها مورد اصابت پرنده‌گان قرار گرفته‌اند و به لاگاردیا باز می گردند. سالنبرگر با استناد به پیام جهانی در هنگام فجایع تهدید کننده زندگی، گفت: «به کمک بشتابید، به کمک بشتابید، به کمک بشتابید». هارتن اقدامات وضعیت اضطراری را انجام داد، از جمله با برج کنترل لاگاردیا تماس گرفت و به آنها اعلام کرد که برای فرود اضطراری آماده باشند.

## یک تیم مجازی در منطقه یادگیری

در همین حال، اسکیلز در تلاش برای راه اندازی مجدد موتورها ناکام ماند، تا حدی به این دلیل که سرعت هواپیما به اندازه لازم مناسب نبود. او با اشاره به سرعت هواپیما به سالنبرگر گفت: "ما چنین چیزی نداشتیم." سالنبرگر تأیید کرد و سپس سکوت کرد. او از نظر ذهنی در حال محاسبه بود که آیا آنها شانس بیشتری برای رسیدن به باند فرودگاه یا فرود آمدن در رودخانه زیرپایشان را خواهند داشت. هرچند هارتن از برج کنترل چندین بار سعی کرد ایرباس را به سمت فرودگاهی در نزدیکی هدایت کند، اما هر بار سالنبرگر پاسخ می داد که "قادر نیست". او سپس اعلام کرد که خطرناک ترین، اما به گفته وی، امکان پذیرترین گزینه را انتخاب خواهد کرد: فرود در رودخانه هادسون. همچنین این اقدام گزینه ای بود که احتمال آسیب رساندن به عابران روی زمین را در شهر پر جمعیت زیرپا به حداقل می رساند. هارتن که مات و مبهوت شده بود و اعتقاد داشت فرود آمدن در آب منجر به مرگ خلبانان می شود، از سالنبرگر خواست که قصد خود را بازگو کند. این اقدام همان اندازه که یک واکنش آموزش دیده بود، یک درخواست هوشیارانه هم بود. همانطور که در فاجعه تئریف در سال ۱۹۷۷ شاهد بودیم وقتی کاپیتان خطوط هوایی رویال هلند (KLM) نسبت به دستورات کنترل کننده ترافیک هوایی دچار سوء برداشت شد - که گفت مسیر برای پرواز باز نشده است - و اقدام به حرکت بر روی باند مه آلود و برخورد با هواپیمای دیگری کرد، کوچکترین خللی در نظم و ترتیب می تواند منجر به صدها مرگ قابل پیشگیری شود. هارتن به خوبی آموزش دیده بود.

به زودی - حدود یک دقیقه بعد - وقت آن بود که کابین خلبان بقیه خدمه پرواز و مسافران را متوجه نماید. دو مرتبه، سالنبرگر به شیوه ای که فکر می کرد به احتمال بیشتری به نتیجه مطلوب خواهد رسید، به صورت هدفمند و با دقت اقدام به برقراری ارتباط کرد. او از ترس اینکه هواپیما ممکن است خیلی سخت به آب برخورد کند، ترجیح داد به خدمه پرواز نگوید که خود را برای فرود در آب آماده کنند - چون می دانست که آنها به مسافران دستور می دهند که جلیقه نجات بپوشند، و وقت ارزشمند خود را به هدر خواهند داد. در عوض، او اعلام کرد، " کاپیتان صحبت می کند. خود را برای فرود اضطراری آماده کنید. سپس سه مهماندار طبق دستورالعمل فرود اضطراری، با فریاد به مسافران گفتند سر خود را پایین نگه دارند و پاهای خود را بگیرند. سالنبرگر کنترل هواپیما را به سمت یک فرود بی نقص، هرچند ناگزیر به فرود خشن، در دست گرفت. برخی از مسافران دچار مصدومیت شدند که بیشتر آنها نسبتاً جزئی بود، اما در نتیجه ای این فرود تقریباً معجزه آسا حتی یک نفر هم از بین نرفت. قایق های اطراف به سرعت به منطقه هجوم آوردند و قبل از اینکه کسی دچار سرمازدگی شود، مسافران را نجات دادند.

### از زمان به خوبی استفاده کنید

بیاید با دقت بیشتری به آنچه در اینجا با کلمات بسیار دقیق بیان شده است، نگاهی بیندازیم. اگرچه به وضوح یک مورد مبالغه آمیز است، اما تعاملات انسانی در این شرایط غیرمعمول نشان گر برهان قانع کننده ای است که شفافیت و صراحت لزوماً به معنای گرفتار شدن در بحث های بی پایان نیست. امنیت روانشناختی به معنای صحبت اضافی و پردازش بیش از حد [اطلاعات] نیست. جلسات از نظر روانشناختی

امن به معنی طولانی بودن بیش از حد نیست. برعکس، من جلسات تیم مدیریتی را مورد مطالعه قرار داده ام که به علت پایین بودن امنیت روانشناختی منجر به مباحث غیرمستقیمی شد که بسیار بیشتر از زمان لازم به طول انجامید. از این بدتر، تصمیمات کلیدی که اغلب به دلیل تعارض آشکاری که به طور موثری مورد بحث واقع نمی گردد، به تعویق می افتند، بنابراین مباحث و زمان تصمیم گیری (ماه‌ها) بسیار بیشتر از زمان لازم به طول می انجامید. [۶]

### یادگیری از سایر صنایع

آنچه ما می توانیم از این مورد مبالغه آمیز و همچنین از بسیاری از موارد مکالمات عادی مربوط به کسب و کار بیاموزیم، این است که امنیت روانشناختی باید با نظم و ترتیب<sup>۳</sup> همراه گردد، تا به طور موثری به نتایج بهینه منجر گردد. هارتن را در نظر بگیرید که به نوبه‌ی خود، فقط سئوالات ضروری را پرسید. همچنین، هنگامی که با دیگر کنترل‌کننده‌های هوایی صحبت می کرد، خطوط تلفن را باز نگه داشت تا همزمان سالنبرگر بتواند آن مکالمات را بشنود، و این باعث صرفه جویی در وقت ارزشمند شد، زیرا هارتن مجبور به تکرار آنها نبود. سالنبرگر بعداً در مورد هارتن نوشت: "سخنان او به من اجازه داد تا بفهمم او درک کرده است که این انتخاب‌های سخت مربوط به من است و اگر بخواهد طرحی را به من دیکته کند کمکی نخواهد کرد." [۷] بنابراین چیزی در میان بود که به زبان گفته نشده بود. در بسیاری از آن ثانیه های حیاتی، سالنبرگر و اسکیلز در سکوت بر وظایف خود متمرکز شدند و هر دو به دنبال سرنخ های بصری بودند که باعث می شد تا به عنوان یک تیم هماهنگ باهم عمل کنند. خدمه پرواز با تجربه پرواز

۱۵۴۹ بر اساس پروتکل ها و روش های استاندارد تجهیزات هواپیمایی به خوبی آموزش دیده بودند. به همان اندازه مهم، آنها در زمینه مدیریت تهدید و خطا<sup>۲۴</sup> و مدیریت منابع خدمه<sup>۲۵</sup> نیز آموزش دیدند. این دو برنامه، روش های تفکر و تصمیم گیری را آموزش می دهند. مدیریت منابع خدمه از میان مهارت های دیگر، برنامه ای است که به خدمه هواپیمایی تعلیم می دهد که وقتی احساس کنند مشکلی در حال پیش آمدن است آن را با کاپیتان در میان بگذارند و به همین ترتیب به کاپیتان ها نیز آموزش داده می شود تا به نگرانی های خدمه گوش فرا دهند- به طور خاص برای ایجاد محیط روانشناختی امن بسیار مناسب است. آموزش مدیریت منابع خدمه، که هم اکنون برای کلیه خلبانان الزامی است، اولین بار در پاسخ به حادثه تنریف و سایر حوادث غم انگیز مشابه، مانند فرود مرگبار ایر فلوریدا در سال ۱۹۸۲ در پوتوماک که در آن یک کمک خلبان نمی توانست به خود بقبولاند که کاپیتان را از رفتن در مواجهه با تگرگ و برف رومی ناقص منصرف سازد، و همچنین سقوط هواپیمایی آسیانا در سال ۲۰۱۳ در فرودگاه سانفرانسیسکو، هنگامی که یک کمک خلبان می ترسید تا به کاپیتان در مورد فرود با سرعت کم هشدار دهد، آغاز شد. [۸]

پس از آن الگوبرداری از روش آموزشی مدیریت منابع خدمه پرواز، به محیط های پزشکی نیز تسری پیدا کرد. هدف از این کار افزایش ایمنی بیمار از طریق ارتقای ارتباطات مناسب تر و کار تیمی بوده است. این برنامه همچنین منجر به رضایت بیشتر بیماران و کارکنان شد. [۹] در مطالعه ای نشان داد که،

مشابه آموزش مدیریت منابع خدمه پرواز در ارتباطات و کار تیمی در اتاق زایمان نتایج بهتری برای مادران

و نوزادان ایجاد می‌کند. این برنامه همچنین منجر به رضایت بیشتر بیماران و کارکنان شد. [۱۰]

ممکن است به خاطر نقشی که رعایت پروتکل‌های اضطراری در شکل دادن به واکنش ایفا می‌کند،

وسوسه شویم که ارزش کار خارق‌العاده هادسون را در نمایش دادن [اهمیت] امنیت روان‌شناختی و کار

تیمی در عمل کم‌اثر کنیم. با این حال، همانطور که غالباً در حمل و نقل هوایی و همچنین در سایر

موقعیت‌های کاملاً ضابطه‌مندمانند اتاق عمل مشاهده کرده ایم، وجود رویه‌ها دلالت بر استفاده از آنها

نیست. بدون وجود امنیت روان‌شناختی، ارزیابی خرد ریسک میان فردی منجر به پس‌زدن پاسخ‌های

مناسب می‌گردد. ما به سادگی در تشخیص مفاهیم تردید یا سکوت خود در لحظاتی که می‌توانستیم

صحبت کنیم، ناکام می‌مانیم. بنابراین امنیت روانی می‌تواند به عنوان پیش‌شرط استفاده موثر از شیوه

نامه‌های اضطراری در نظر گرفته شود. اما، همان‌طور که در مورد بعدی خواهیم دید، موارد اضطراری

تنها وضعیتی نیستند که یک محیط کار امن روانی می‌تواند به تقویت سلامت و ایمنی انسانی بپردازد.

## یکی برای همه و همه برای یکی

مشترکات یک خدمات‌دهنده پیشروی دیالیز کلیه به ۲۰۰۰۰۰ بیمار سراسر جهان با یک رمان تاریخی

قرن نوزدهمی در چیست؟ [۱۱] پاسخ: یک قهرمان ماجراجویی که شمشیر آخته کرده و با شعار "یکی برای

همه و همه برای یکی" زندگی می‌کند.

در خدمات مراقبت از کلیه داوینتا، ماجراجو کنت تیری مدیر عامل و رئیس هیات مدیره است. [۱۲] تیری به عنوان یک رقصنده‌ی صحنه‌ی اهتزاز شمشیر شناخته می‌شود، در حالیکه در جلوی صدها کارمند خط مقدم - تکنسین های مراقبت از بیمار، پرستاران و مددکاران اجتماعی - لباس رسمی کامل تفنگداری به تن کرده، و به عنوان ناظر در برنامه دو روزه آکادمی داوینتا، که یکی از سمینارهای بنیادین برای کارمندان جدید است و توسط دانشگاه داوینتا برگزار می‌شود، شرکت نموده است. انتخاب غیر معمول چهره و لباس تیری، همراه با حرکات غیرمرسوم و سایر تعاملات به شدت غلیظ، نشان دهنده راحتی او در نمایش تمام وجود خود در محل کار است، به طوری که به دیگران نیز این پیام را می‌دهد که آنها نیز می‌توانند این گونه رفتار کنند. این برنامه بسیاری از فعالیت های تیم سازی و تعاملی را به شرکت کنندگان ارائه می‌دهد که شامل: آواز خوانی، طنزگویی، بازی، قصه‌گویی، نوشتن، موسیقی و رقص است و هدف از آن معرفی فرهنگ داوینتا به کارکنان است. تیری همچنین جلسه پرسش و پاسخ تالار شهر را هدایت می‌کند، جایی که او مایل است آسیب پذیر نشان دهد (مثلاً اغلب اعتراف می‌کند که جواب سوال را نمی‌داند) و باز بودن و راحتی جلسه جهت سئوالات را به سوی دستمزد و ترفیعات می‌برد. شعار "یکی برای همه و همه برای یکی" ارزش محوری شرکت - ایده تعهدات و مسئولیت های مشترک - را انتقال می‌دهد. از همه کارکنان داوینتا خواسته شده است که بهترین تلاش خود را برای [موفقیت] شرکت بکار گیرند؛ به همین صورت، این شرکت نیز مسئول کمک به توسعه و موفقیت افراد است. حضور در برنامه علمی داوطلبانه است، اما داده های این شرکت نشان می‌دهد که میزان ترک خدمت در بین افرادی که در آن شرکت می‌کنند در حدود ۱۲٪ در مقایسه با ۲۸٪ کسانی است که شرکت نمی‌کنند. تیری در سال ۱۹۹۹ به خدمت گرفته شد تا



شرکت را از آستانه نابودی نجات دهد، و با ایجاد مجموعه ای از ارزش ها و فرهنگی که همراه با سطح بالایی از امنیت روانشناختی گردید، این شرکت را متحول ساخت. تیری خیلی نزدیک به باب چپمن در باری-وهمیلر ، که در فصل ۵ بحث شد ، معتقد به تقویت جامعه ای است که افراد آن در هر سطح از سازمان دارای صدا باشند و به عنوان رهبران [آینده] پرورش یابند. به عنوان مرحله ای از واگذاری صدا به مردم، تیری تصمیم گرفت آنها را در خلق فهرستی از ارزش های محوری شرکت دخیل نماید، که پس از آن توسط ۶۰۰ نفر از مدیران بالینی شرکت به آن [ارزشها] رأی داده شد. وقتی که تیری می خواست نام شرکت که قبلاً توتال رنال کر<sup>۸</sup> نامیده می شد، را تغییر دهد، از کارکنان (هم تیم خوانده می شدند) خواسته شد که برای تعیین نام جدید، یعنی داویتا ، رأی دهند. دانشگاه داویتا به منظور کمک به آماده سازی کارکنان خط مقدم در پذیرفتن مسئولیت به عنوان هم تیمی و حمایت از آنها در به عهده گرفتن مسئولیت های اداری، بسیاری از برنامه های توسعه رهبری را با تأکید بر مدیریت و مهارت تیمی ، همراه با برنامه هایی در رابطه با بهبود کیفیت ارائه می دهد.

تیری از خودش به عنوان "شهردار" دهکده داویتا یاد می کند و تأکید می نماید که "ساختن یک شرکت موفق وسیله ای برای ساختن یک جامعه سالم است." [۱۴] همچنین برای حمایت از یک جامعه سالم، بنیاد شبکه‌ی دهکده داویتا برای کمک به هم تیم‌هایی که ممکن است با هزینه های درمانی غیر منتظره روبرو شوند یا مواجه با مشکلات مالی دیگری گردند، تأسیس شد. این بخشی از فلسفه "همه برای یک نفر" است. شرکت کمک های مالی هم تیمی ها را به صندوق واریز می کند. هرچند اکثر هم تیمی ها

کارگران ساعتی و کم مهارت هستند، اما داویتا مزایای رفاهی و بهداشتی جامعی شامل تأمین مراقبت‌های بهداشتی، بازنشستگی، بازپرداخت شهریه و تعجب آورتر گزینه‌های حق خرید و سود سهام را ارائه می‌دهد. این کمک تشویقی به مطالبه تیری کمک می‌نماید تا هم تیمی‌ها «نه تنها برای انجام یک کار خوب، بلکه برای ساختن داویتا در یک جایگاه ویژه» در کار حضور یابند. [۱۵]

بیماران دیالیزی کلیه، که اکثر آنها از وضعیت حاد کلیوی در رنج هستند، به طور خاص به تلاش‌های ترکیبی یک تیم پزشکی که "همه برای یک نفر" است، نیازمندند. بیماران به طور معمول هفته‌ای سه تا چهار بار به یک کلینیک محلی مراجعه می‌کنند و هر بار حدود چهار ساعت زیر دستگاه دیالیز قرار می‌گیرند - برای بقیه عمری که می‌دانند کوتاه است. در حالی که دستگاه دیالیز، خونی را که کلیه‌ها دیگر قادر به جریان دادن آن نیستند را از بدن بیمار بیرون می‌کشد، آنها باید درد سوزن‌ها را تحمل کنند و آرام باشند. این افراد باید از یک رژیم غذایی دقیق پیروی کنند و غالباً از سایر بیماری‌های مزمن مانند دیابت و بیماری‌های قلبی نیز رنج می‌برند. بدون هیچ تعجبی، برخی افسرده می‌شوند، یا بدتر از آن، برخی دیگر برای درمان به درمانگاه مراجعه نمی‌کنند، که به زودی منجر به مرگ آنها می‌شود. مراقبت از بیماران دیالیزی از نظر عاطفی بسیار دشوار است. هر ساله بالای ۲۵ درصد از آنها می‌میرند. با توجه به این شرایط کاهنده روحیه، حال و هوای بیش از حد امیدوار کننده‌ی جلسات علمی داویتا احساس خوشایندی ایجاد می‌کند. از همه مهمتر، داویتا به طور مستمر از نتایج بالینی سطح بالایی در صنعت خود برخوردار است. زیرا در بیشتر موارد، نتایج بالینی خوب به کیفیت مراقبت‌های ارائه شده توسط کارکنان کلینیک‌های دیالیزی سرپایی بستگی دارد که بیشتر بیماران در آنجا تحت درمان هستند. اگرچه در ظاهر کار یک

تکنسین عملیاتی است - اتصال و قطع ارتباط دستگاه به بیمار و نظارت مداوم بر روند درمان - با اینحال بسیاری از روند بهبود می تواند به نوع روابطی که تکنسین ها با بیماران و سایر مراقبان برقرار می کنند، بستگی داشته باشد. بیمارانی که با کارکنان کلینیک احساس راحتی و اعتماد می کنند - از نظر روانشناختی احساس امنیت می کنند - احتمالاً یک برنامه درمانی دقیق را رعایت می کنند. برای تشویق این احساسات مثبت، مراکز داوینتا اغلب با عکس هایی از بیماران و خانواده های آنها و همچنین با نقاشی هایی که توسط بیماران، فرزندان و نوه هایشان کشیده شده، تزئین می شوند. همانطور که یکی از مدیران داوینتا گفت، "بسیار مهم است که هم تیمی ها شغل خود را دوست داشته باشند و لبخند بزنند و با روشی دلسوزانه با بیماران ارتباط برقرار کنند، زیرا این کار باعث می شود بیماران از حضور در اینجا احساس بهتری داشته باشند." [۱۶]

به عبارت دیگر، کارکنان کلینیک که خود از سطح بالایی از امنیت روانشناختی برخوردار باشند، قادر به حمایت و تعهد نسبت به بیماران هستند، که در نتایج مثبت بالینی موثر خواهد بود.

همانطور که در سایر بخش های مراقبت بهداشتی مشاهده کرده ایم ، اظهار نظر کردن و احساس امنیت روانشناختی کافی برای برقراری ارتباط فراتر از حدود و سلسله مراتب تثبیت شده پزشکی، نیز به نتایج مثبت بالینی کمک می نماید. در سال ۲۰۱۷، داوینتا در یک برنامه پیش اجرایی<sup>۴۹</sup> که توسط مراکز خدمات بیمه مراقبت پزشکی و بیمه بهداشت سالمندان برای ایجاد مراقبت یکپارچه ی بیماران دیالیزی - به ویژه برای پرستاران، مددکاران اجتماعی و تکنسین ها در برقراری ارتباط منظم با متخصصان مغز و

اعصاب در مورد بیماران خاص - اجرا شد، شرکت کرد. همانطور که روی مارکوس، یک مدیر پزشکی و متخصص کلیه و مجاری ادار در این زمینه می گوید: «تیم مراقبت یکپارچه داوینا به طور منظم با متخصصین کلیه در ارتباط است تا شکاف‌های مراقبتی را که فراتر از دیالیز است، برطرف کند. این ارتباط مکرر به این معنی است که من از وقت و جزئیات لازم برای ارائه مراقبت بهتر و جامع تر به بیماران برخوردارم.» [۱۷]

معالجه دیالیز کلیه به ویژه برای پیگیری هدف سه گانه موسسه در بهبود مراقبت‌های بهداشتی و سلامتی مناسب است: بهبود تجربه بیمار، بهبود سلامت جمعیت و کاهش هزینه هر بیمار. [۱۸] در اینجا، همانند سایر صنایع، ایجاد تغییرات شگرف و نظام‌مند به میزان زیادی وابسته به برقراری امنیت روانشناختی است که به کارکنان اجازه می دهد تا در مورد نگرانی‌ها و ایده‌های خود برای بهبود صنعت صحبت کنند و به همین ترتیب با اجرای آن در اندازه کوچک بفهمند چه نتیجه ای حاصل می شود.

### صحبت کردن با هدف ایمنی کارگران

تاکنون به خوبی متوجه شده اید که صحبت کردن راحت تر از عمل کردن است. هیچ راهی برای سازمانی که به سکوت و ترس عادت کرده است وجود ندارد که بتوان آن را فوراً به محلی تبدیل کرد که کارکنان بتوانند با صراحت صحبت کنند. در عوض، ایجاد یک محل کار از نظر روانشناختی امن، همانطور که در فصل ۷ به طور کامل به آن خواهیم پرداخت، نیازمند تلاش های زیادی برای تغییر سیستم ها، ساختارها و فرآیندها است. در نهایت، این بدان معناست که هنجارها و نگرش‌های ریشه دار سازمانی باید تغییر کند.

و آغاز آن با اقدامی است که من "زمینه سازی" می نامم. اجازه دهید به بررسی یکی از بزرگترین معادن جهان وابسته به آمریکا و انگلیس، که دفتر مرکزی آن در آفریقای جنوبی است، بپردازیم که چگونه خود را مہیای صحبت کردن و سپس نهادینه کردن آن کرد.

وقتی سینتیا کارول با هیاهوی زیاد در سال ۲۰۰۷ منصوب شد، به عنوان اولین مدیرعامل زن یک شرکت معدنی بین المللی، از تعداد تلفات کارگران در این شرکت - نزدیک به ۲۰۰ نفر در ۵ سال قبل از ورودش - وحشت زده شد. [۱۹] او با درک "یک موقعیت ممتاز برای تأثیرگذاری بر تغییر" هم به عنوان یک آمریکایی/بیرونی در یک کشور خارجی و هم به عنوان زنی که "تا همین اواخر زنان اجازه بازدید از زیر زمین معادن آفریقای جنوبی را نداشتند چه رسد به کار در آنجا" [۲۰]، بلافاصله از این فرصت برای بیان مشکلات و مطالبه‌ی خط مشی صفر کشته یا جراحی شدید استفاده کرد. در ابتدا، افراد شرکت به ویژه حافظان [وضع] قدیم که خود را پیرو سنت می دانستند، کارول را خیلی جدی نگرفتند. حداقل یک مدیر اجرایی در پاسخ گفت که صفر آسیب "هرگز در طول عمر ما اتفاق نخواهد افتاد." [۲۱] به همین ترتیب ، وقتی کارول از معدن‌های مختلف بازدید کرد، مدیران محلی سعی کردند به او بفهمانند که گرچه ایمنی مهم است، اما خواسته های او غیرواقعی است. مرگ و میر و جراحات شدید به عنوان یک خطر اجتناب ناپذیر، بخشی از اقتضائات جسمی خطرناک [کار در] معدن در نظر گرفته شده است. بعلاوه انداختن تقصیرات به گردن خود کارگران امری غیرمعمول نبود. طبق گفته رئیس انگلیسی آمریکایی ، سر مارک مودی-استوارت ، که در استخدام کارول نقش مهمی داشت ، نگرش رایج در آفریقای جنوبی این بود که کارگرانی که آسیب می دیدند "میانبر می زدند ، همیشه از قوانین پیروی نمی کردند، آنها احمق بودند.

"[۲۲] پاسخ کارول به مقاومت نمی توانست واضح تر از این باشد. او یکی از پرمسئله ترین و خطرناک

ترین معدن ها را تعطیل کرد. معدن روستنبرگ، واقع در حدود ۶۰ مایلی ژوهانسبورگ، بزرگترین تامین

کننده پلاتین در جهان بود و روزانه حدود ۸ میلیون دلار کسب درآمد می کرد. تعطیل کردن معدن

جسورانه و بی سابقه بود. [این اقدام] بلافاصله توجهات را به خود جلب کرد. حتی تکان دهنده تر، کارول

اصرار داشت که قبل از شروع مجدد معدن بفهمد که کارگران چگونه فکر می کنند، و قصد داشت از تک

تک کارگران در مورد چگونگی بهبود ایمنی معدن کسب اطلاعات کند. او می دانست که این یک چالش

مستقیم برای فرهنگ سلسله مراتبی سختگیرانه انگلو-آمریکایی و سبک مدیریتی سخت و از بالا به پایین

است که با تاسیس معدن در سال ۱۹۱۷ آغاز شده بود و در طول تاریخ آپارتاید آفریقای جنوبی تقویت

بیشتری شد. در این مرحله است که همه چیز جالب می شود. مدیران انگلو-آمریکایی پس از تعطیلی

معدن ، در یک زمان ۳۰۰۰ تا ۴۰۰۰ کارگر را در استادیوم جمع کردند و درباره اهمیت ایمنی با آنها

صحبت کردند. از آنجا که کارگران به طیف وسیعی از زبان ها صحبت می کردند و میزان سواد آنها پایین

بود، این شرکت تصاویر بصری را برای نمایش ایمنی به کار گرفت و از یک گروه تئاتر برای اجرای نقش

تعاملات ایمنی بین کارگران و سرپرستان استفاده کرد. سپس کارکنان به گروه های ۴۰ تا ۵۰ نفره تقسیم

شدند و از آنها خواسته شد تا در مورد نگرانی های ایمنی و نظرات خود اظهار نظر کنند. قابل درک است

که کارگران تمایلی به این کار نداشتند، زیرا به طور تاریخی حرفی برای گفتن نداشتند.

همانطور که کارول اظهار کرد "من تعجب کردم که شخصی که ساعت ها در زیر زمین بی وقفه کار می

کند و یک ناظر نوبت کاری، به طور مستمر او را می پیماید، واقعا چه اختیاری دارد. من سؤال کردم که

آیا یک کارگر خط این قدرت را دارد که دست از کار بکشد و بگوید ، "من این کار را انجام نمی دهم، چون [معدن] نا امن است." [۲۳] به عبارت دیگر، کارگران باید از نظر روانشناختی احساس امنیت کنند تا بتوانند در مورد ایمنی جسمی خود صحبت کنند.

امنیت روانی باید از طریق یافتن یک رویکرد مناسب فرهنگی، در معدن ایجاد می شد. رهبری انگلو آمریکایی با کمک گرفتن از اتحادیه‌ها، از یک رسم سنتی آفریقای جنوبی در برگزاری گردهمایی دهکده به نام لک گوتلا اقتباس کرد. همانطور که خواهید دید، به نظر می رسد لک گوتلا اصول و عمل امنیت روانشناختی را بازتاب می بخشد. به طور سنتی، در این مجالس (تا حدودی مانند جلسات آیلین فیشر) ، همه افراد به صورت دایره‌ای می نشینند و از فرصت صحبت کردن بدون قطع صحبت‌شان یا مورد انتقاد قرار گرفتن برخوردار می شوند؛ گفت و شنود تا زمان رسیدن به اتفاق نظر بر سر موضوعی که در معرض خطر است ، ادامه می یابد. [۲۴]

در طول لک‌گوتلای انگلو- امریکن، مدیران ارشد سؤال اولیه را چارچوب بندی مجدد کردند. آنها به جای اینکه از کارگران بخواهند به صورت مستقیم نظرات خود را مورد مسائل ایمنی بیان کنند، از آنها تقاضا کردند که "برای ایجاد یک محیط کار ایمن و توأم با احترام چه کاری باید انجام دهیم؟" در این موقع بود که کارگران احساس امنیت کافی می کردند تا در مورد نگرانی های خاص خود صحبت کنند. یک گروه درخواست آب گرم برای تمیز کردن محل کار و درست کردن چای کرد. (مدیریت این درخواست را پذیرفت.) گفتگوها ادامه یافت تا اینکه هر گروه قراردادی را وضع کرد که بر اساس آن مشخص می کرد

برای به حداکثر رساندن ایمنی چه اقدامات خاصی لازم است. کارگران و مدیران انگلو- امریکا در یک حرکت نمادین تعهد مشترک قدرتمند، قرارداد را به صورت دوجانبه امضا کردند. همانطور که جودی ندلو، یک مدیر انگلوآمریکایی در مورد این فرایند گفت ، "تغییر واقعی گوش دادن به کارگران بود ... سینتیا مدیریت را به چالش کشید تا بفهمد کارکنان چگونه فکر می کنند، و وقتی هر روز وارد معدن می شوند چه احساسی دارند." [۲۵] تا قبل از این، اظهار نظر کردن برای یک کارگر معدن شجاعت کافی را می طلبید، اما اگر مدیریت به خوبی از آن استقبال نمی کرد، ممکن بود یک عمل احمقانه انجام داده باشد. هنگامی که امنیت روانشناختی شروع به ریشه دواندن در فرهنگ کرد ، معدنچیان می توانند برای کمک به ایمنی فیزیکی مطمئن به اظهار نظر بپردازند.

هنگام بازگشایی مجدد معدن، بر طبق توافق انجام گرفته بیش از ۳۰،۰۰۰ کارگر برای رعایت پروتکل های ایمنی آموزش دیدند. رهبری عالی با مدیران جلسه گذاشت تا رعایت قوانین جدید را مورد بحث قرار دهند و تأکید نمایند که در وضعیت جدید، در صورت عدم وجود استانداردهای ایمنی مورد توافق، کارگران حق متوقف کردن کار را دارند. خط مشی های جدیدی برای اطمینان از بازبینی منظم رویه های ایمنی و همچنین جدول زمان بندی منظمی برای مدیران و مجریان در اخذ اطلاعات از کارگران راجع به عملیات ایمنی وضع گردید. ارزش های اصلی وضع گردید. اکنون لازم بود تا جلسات اجرایی با به روزرسانی تفصیلی و بحث در مورد ایمنی آغاز شوند. هر چند تلفات جانی بسیار پایین آمد - از ۴۴ مورد در سال ۲۰۰۶ به ۱۷ مورد در سال ۲۰۱۱، ۶۲ درصد کاهش [۲۶] - اما به صفر نرسید. این شرکت با برپایی مراسم یادبود و نصب عکس های آنها در تمام ساختمان ها به تجلیل از کارگران فوت شده پرداخت. سرپرست [واحد] فوت



شدگان به منظور احترام گذاری و ابراز همدردی از خانواده‌ها و روستای کارگران دیدن کرد. همه‌ی این معیارها نه تنها به نهادینه سازی دستورالعمل های ایمنی بلکه به ترویج فرهنگ امنیت روانشناختی که از طریق مراقبت و احترام ساخته می شود، کمک کرد.

یک سال پس از تعطیلی، کارول ترجیح داد بار دیگر صحبت کند ، این بار با افراد خارج از سازمان - اتحادیه ملی کارگران معدن و وزیر معادن - و از آنها تقاضای کمک در همکاری با یکدیگر برای دستیابی به صفر آسیب کرد. اما مجدداً مورد بی اعتنائی قرار گرفت. با این حال، در آوریل ۲۰۰۸ ، یک اجلاس ایمنی بین انگلو آمریکا ، بخش مواد معدنی و انرژی آفریقای جنوبی و اتحادیه ملی کارگران معدن در ژوهانسبورگ برگزار شد. این اولین باری بود که سه ذینفع اصلی به هم می پیوستند. همانند مورد کارگران معدن، برای ایجاد اعتماد و احترام در بین نمایندگان سه تشکیلات زمان لازم بود. عامل پیوند دهنده‌ی همکاری در هدف مشترک بهبود چشمگیر ایمنی فیزیکی در معادن بود. و این فرایند بسیار مهم بود. این سه گروه با بازدید مشترک از معادن مختلف و تداوم جلسات، یک حس فزاینده ای از احترام و اعتماد نسبت متقابل پیدا کردند. در نهایت مشارکت ذینفعان موجب شد تا اشتیاق به ایمنی که در انگلو آمریکا آغاز شده بود به سایر صنایع معدنی آفریقای جنوبی نیز گسترش یابد. هرچند تولید و درآمد در سال پس از تعطیلی معدن کاهش یافت ، اما در سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۱۱، در دوره‌ی تصدی کارول، این شرکت بالاترین سود عملیاتی را در تاریخ خود کسب کرد. به طرز مطلوبی قیمت سهام شرکت افزایش یافت. کارول دریافت هرچند افزایش ایمنی فیزیکی کارگران معادن نیازمند تغییر نگرش‌های قدیمی و تغییر

فرهنگ برای جایگزینی آن است، اما این امنیت صحبت کردن است که موجب بهبودی تکنیک ها و فرایند می گردد.

در فصل های قبلی دیدیم که چگونه افراد رده بالا و پایین و میانی یک سازمان می توانند در به وجود آوردن جو سکوت و ترس نقش داشته باشند. به همین ترتیب، افراد رده بالا، پایین و میانی سازمان می توانند در ایجاد جو صدا و ایمنی نیز سهیم باشند. یک رهبر می تواند نیروی محرکه و سبب ساز برای صحبت کردن دیگران باشد؛ اما در نهایت ، این عمل باید توسط چندین ذینفع ایجاد و به طور مداوم پرورش یابد. همانطور که دیدیم ، تعهد به انجام این عمل به طور خاص برای پیشگیری یا مدیریت بحران بسیار ضروری است.

### شفافیت از طریق تخته سفید

وقتی مردم به رهبری در بحران می اندیشند، اغلب آنها شخصی مانند ژنرال جورج پاتون را به یاد می آورند، که به سربازان تحت امرش دستورات قاطعی صادر می کرد و برای دستیابی به پیروزی تأکید بر مقاومت می کرد. اما این وضعیت همواره چنین نیست، مخصوصاً وقتی دشمن فناوری یا نیروهای طبیعی یا هر دو باشد.

بیایید به یک نمونهی بارز از رهبری قهرمانانه در بحران نگاهی بیندازیم؛ ناوهیرو ماسودا ، سرپرست دومین نیروگاه هسته ای فوکوشیما در هنگام وقوع زلزله عظیم مارس ۲۰۱۱. همانند پاتون، او الهام بخش

کار تیمی نجات بخش پیروانش بود. با این حال، ماسودا این کار را با رعایت اصول اساسی ایجاد کننده امنیت روانی مانند: صداقت، موضع گیری نکردن، ارتباطات و اشتراک گذاری اطلاعات انجام داد. و سلاح اصلی او تخته سفید بود.

فوکوشیما دایمی، در فاصله کمتر از ۵ مایلی ساحل نیروگاه خواهر خود یعنی دایچی، نیز در اثر زلزله و امواج سونامی آسیب جدی دید. [۲۷] با وجود این، برخلاف دایچی، ماسودا و ۴۰۰ کارمندش موفق شدند با خیال راحت هر ۴ راکتور نیروگاه را خاموش کنند و بدین ترتیب از نهایت فاجعه انتشار مواد هسته ای در هوا و دریا جلوگیری نمایند. آنها موفق شدند ۵/۵ مایل کابل فوق العاده سنگین را در ۲۴ ساعت نصب کنند - کاری که در شرایط عادی حداقل به یک تیم ۲۰ نفره مجهز به ماشین آلات و یک ماه زمان نیاز دارد. و آنها بیش از ۴۸ ساعت بدون خواب و در وضعیت عدم اطمینان بسیار شدید، با نگرانی نسبت به زندگی خود و خانواده هایشان این کار را انجام دادند.

چگونه ماسودا به مردان خود انگیزه داد تا در چنین شرایط سختی بمانند؟ ماسودا در ابتدا، انتشار اطلاعات را به جای صدور دستور انتخاب کرد. پس از انتقال کارگران خود به مرکز واکنش اضطراری، و کسب خبر از متصدیان اتاق کنترل که اعلام کردند سه تا از چهار راکتور نیروگاه، کلیه سیستم های خنک کننده عملیاتی خود را از دست داده اند (متصدیان با شجاعت سونامی را از جایگاه های خود عبور می دادند)، ماسودا متوجه شد که وضعیت «بسیار خطرناک» است. [۲۸] اگر راکتورها خنک نشوند، بیش از حد گرم شده و منجر به شکست هسته ای می شوند.

متاسفانه ماسودا و تیمش اطلاعاتی در مورد شرایط فیزیکی نیروگاه نداشتند. آنها نمی‌دانستند که چه چیزی تخریب شده یا ممکن است چه منابعی داشته باشند. برای پی بردن به این موضوع، کارگران باید از محل تخلیه شوند تا به ارزیابی میزان آسیب پردازند و بفهمند که برای بازگرداندن برق به راکتورها و تثبیت نیروگاه چه کاری می‌توان انجام داد. و این کار برای ماسودا به معنای کمک به کارگران بود - که تا پیش از آن بر اثر زلزله و سیل دچار شوک شده بودند - تا از نظر روانی به اندازه کافی احساس امنیت کنند تا بتوانند اقدامی انجام دهند. ماسودا به جای در دست گرفتن یک بلندگو یا دستور دادن به افرادش برای اقدام کردن، شروع به نوشتن چیزهایی روی تخته سفید کرد: بزرگی و فرکانس زمین لرزه پس از وقوع، محاسبات و یک نمودار اجمالی که نشان دهنده کاهش خطر زمین لرزه‌ها در طول زمان بود. به عبارت دیگر، او افراد خود را با داده مسلح کرد. ماسودا بعداً اظهار کرد: "من از افراد تیم مطمئن نبودم که از آنها بخواهم به محل بروند، و آیا آنجا این قدر امن است که آنها را اعزام کنم." [۲۹] در واقع، او به افراد اجازه داد تا خود تصمیم بگیرند که آیا می‌خواهند به این مأموریت خطرناک کمک کنند. در ساعت ۱۰ شب، هنگامی که ماسودا سرانجام از افراد خواست تا ۴ گروه ۱۰ نفره را برای خارج شدن از محل امن و بررسی میزان خسارت در هر ۴ راکتور انتخاب کنند، حتی یک نفر هم درخواستش را رد نکرد.

ماسودا با شروع کار خود در دایینی در سال ۱۹۸۲، زمانی که هنوز در دست ساخت بود، به طور کامل با نیروگاه آشنایی پیدا کرده بود. این دانش به او امکان می‌داد تا به هر گروه جزئیات آموزشی راجع به اینکه کجا بروند و چه کارهایی انجام دهند، را ارائه دهد. او با نگرانی از اینکه ممکن است ترس باعث اختلال در توانایی به خاطر آوردن توصیه‌هایش از سوی کارکنان گردد، گروه‌ها را وادار کرد تا

دستورالعمل‌ها را قبل از رفتن با او تکرار کنند. مسئله اصلی این نبود که دستور اقدام صادر شود، بلکه [هدف] واکنش سریع در صورت تغییر اوضاع و به خطر افتادن ایمنی کارکنان بود. یکی از تیم‌های اکتشافی خبر از یک موفقیت حیاتی داد: در داخل ساختمان زباله‌های پرتوافکنی پشت راکتور شماره ۱ هنوز برق وجود داشت. این بدان معنا بود که این افراد به طور بالقوه می‌توانستند به سیستم‌های خنک‌کننده، برق‌رسانی کنند. اما آنها نیازمند کار گذاشتن کابل‌های دوبل سنگین و بسیار زیادی بودند. ماسودا و تیمش تا سپیده دم، مسیری را برای کار گذاشتن کابل‌ها از پایین ساختمان به واحدهای راکتور با گذر از کنار آب ترسیم کردند. با این حال، رهبران تیم محاسبه کردند که برای انجام این کار از تجهیزات کافی برخوردار نیستند. در نتیجه ماسودا، به سرعت با دفتر شرکت برق قدرت توکیو و دولت ژاپن تماس گرفت تا لوازم اضافی و ۵۰ قرقره کابل مورد نیاز را درخواست کند.

در حالی که افراد منتظر رسیدن کابل‌ها بودند - که تا قبل از صبح ۱۳ مارس طول می‌کشید- آنها از وضعیت انفجار در دایچی خبر می‌گرفتند. برخی در ناباوری بودند. بسیاری ترسیده بودند. آیا ممکن است همین اتفاق در دایچی نیز رخ دهد؟ آیا ممکن است با حضور در این اطراف خود را به خطر بیندازند؟ ماسودا خطاب به ۵۰۰-۶۰۰ نفر حاضر در سالن گفت: "لطفاً، به من اعتماد کنید." "من قطعاً کاری نخواهم کرد که به شما صدمه‌ای وارد شود، اما فوکوشیما دایچی هنوز با مشکل مواجه است و من به شما نیاز دارم تا بهترین تلاش خود را انجام دهید." [۳۰]

سرانجام وقتی کابل‌ها رسید، افراد بلافاصله شروع به کار گذاشتن کردند و آنها را از ساختمان زباله به واحدهای راکتور نزدیک آب عبور دادند. آنها با راکتور ۲ شروع کردند، زیرا در معرض خطر گرم شدن بیش از حد بود. برای تأمین برق سه راکتور از کار افتاده، افراد باید تقریباً ۹ کیلومتر (۵,۵ مایل) کابل نصب می کردند. طول هر قطعه کابل ۲۰۰ متر و وزن آن حدود یک تن بود. مجریان محاسبه کردند که برای انجام این کار فقط ۲۴ ساعت فرصت دارند که در شرایط عادی یک ماه یا بیشتر به طول می انجامید. بنابراین، ۲۰۰ کارگر سراسیمه شروع به نصب کابل‌ها کردند. نوبتی کار کردن، به شدت پیشرفت آنها را کند می کرد. برای جابجایی هر قطعه حدود ۱۰۰ کارگر لازم بود.

درحالی که افراد با ساعت مسابقه گذاشته بودند، ماسودا به آرامی به درک ناخوشایندی رسید: برنامه او غیرعملی بود. حتی با آن سرعت فوق العاده‌ای که افراد مشغول به کار بودند، اما وقت کافی برای اتصال هر سه راکتور به برق را نداشتند. ساختمان زباله [هسته ای] بسیار دور بود.

ماسودا به عنوان یک رهبر با اعتراف فوری به اشتباه، قدرت خود را نشان داد. مطابق با اصول ری دالیو ، ماسودا به دلیل فضیلت صداقت حداکثری موفق شد - با گفتن بدترین اخبار به مردم، که به اعتقاد او این احتمال افزایش می یابد که آنها موفق به فهمیدن نحوه‌ی کنترل شرایط گردند. این اعتراف علی رغم ماهیت نامطلوب آن، باعث افزایش امنیت روانی تیم و محکم‌تر شدن انسجام گروه گردید. ماسودا با مشورت با سران تیم‌ها، به این نتیجه رسید که آنها هیچ راهی به جز بازی خطرناک استفاده از مقداری برق ژنراتور تنها راکتور در حال کار ندارند. ماسودا بر روی تخته سفید، مواردی را به طرح اصلی اضافه کرد.

مردان در طول روز به طور خستگی ناپذیری بی وقفه کار کردند. با این حال، با نزدیک شدن به شب، برخی از مهندسان متوجه شدند که فشار واحد ۱ اکنون سریعتر از فشار واحد ۲ در حال افزایش است. خوشبختانه، آنها با صحبت کردن به اطلاع ماسودا رساندند که اکنون معتقدند واحد ۱ بیشترین آسیب پذیری را دارد و به او پیشنهاد کردند که کارگران انرژی خود را در جای دیگر متمرکز کنند. به همان اندازه مهم، ماسودا به طور دقیق به مهندسان خود گوش می داد و پیشنهادات آنها را جدی می گرفت.

ماسودا با دیدن فشار به جلوی تیمش، بدون اینکه تقریباً در دو روز خوابیده باشد، اکراه داشت که به آنها بگوید، "این کار را مجدداً انجام دهید! از واحد ۲ به واحد ۱ بروید!" با این وجود، ایشان خبر را منتشر کرد. اگرچه برخی ناراحت بودند، اما یک جو امنیت روانشناختی و درک خطری که در کمین بود به آنها کمک کرد تا در جهت اقدام جدید خود متعهد شوند. درست قبل از نیمه شب، هنگامی که کارگران آخرین کابل را کار گذاشتند، تشویق پرشور آغاز شد. در ساعت ۱:۲۴ بامداد، به آنها اطلاع داده شد که عمل خنک کنندگی به واحد ۱ بازگردانده شده است - با حدود دو ساعت وقت بیش از نیاز. در صبح ۱۵ مارس، ماسودا و تیمش اطلاع دادند که همه ی راکتورها در خاموشی خنک هستند. سرانجام، آنها می توانستند به استراحت بپردازند.

ماسودا کارگران را برای اقدام کردن تحت تأثیر قرار داد، در عین حال که زمین لرزه در زیر پایشان بود. او با خونسردی تمام، بازبودن، و تمایل به پذیرفتن خطایش به عنوان یک رهبر، شرایطی را برای تیم ایجاد کرد تا بتوانند محیط اطراف خود را درک کنند، بر ترس غلبه کنند و مشکلات را در حین شتاب حل

کنند. هرچند ایمنی جسمی آنها در معرض خطر بود، اما از نظر روانی احساس امنیت می کردند و این موضوع باعث می گردید تا دور هم جمع شوند، موارد را امتحان کنند، شکست بخورند و دوباره تجدید گروه نمایند. در طول آن مدت، و در بیشتر لحظات تهدید کننده زندگی شان ، گروه تقریباً خالی از ترس میان فردی بود. سخنان و اقدامات ماسودا حسی را ایجاد می کرد و به کارگران اطمینان می داد که می توانند و باید نیروگاه را نجات دهند.

### آزاد کردن استعداد

تأمل در بیش از ۲۰ فقره از موردهای<sup>۳۱</sup> مطرح شده در قسمت دوم این کتاب به ما کمک می کند تا متوجه شویم که برپایی یک امنیت روانشناختی برای اطمینان بخشیدن به اینکه استعداد موجود در یک سازمان بتواند در مسیر استفاده درست یادگیری، نوآوری و رشد قرار گیرد، چه مقدار چالش برانگیز و چه قدر با اهمیت است. در سلسله مراتب صحبت کردن عملی عادی نیست. صحبت کردن باید پرورش یابد. اگر اینگونه نباشد، نتایج می تواند - برای افراد و برای عامل اصلی- فاجعه بار باشد. اما وقتی پرورش می یابد، می توانید اطمینان یابید که این محصول تلاش هدفمند و متفکرانه است.

ایجاد یک محیط کار از نظر روانشناختی امن نیازمند رهبری است. می توان از رهبر به عنوان نیرویی یاد کرد که به افراد و سازمان ها کمک می کند تا درگیر کارهای غیر عادی مانند اظهارنظر کردن، پذیرش خطرات هوشمندانه، پذیرفتن دیدگاه های متنوع و حل مشکلات به طرز استثنایی چالش برانگیز شوند. و



بنابراین فصل های پیش رو در بخش سوم، بر آنچه رهبران می توانند و باید برای ایجاد امنیت روانشناختی انجام دهند، متمرکز است. این موارد از شما دعوت می کنند تا اقدامات متنوعی که می تواند در ایجاد یک سازمان بدون ترس سهیم باشد، را مورد توجه قرار داده و شاید هم آنها را امتحان کنید.

## نکات آموزنده فصل ۶

- ارتباط روشن، مستقیم و رک و راست جنبه مهمی در کاهش حوادث است.
- یک هدف جذاب شرکت همراه با رهبری حمایت گر، افراد را برمی انگیزاند تا در انجام آنچه برای تضمین فعالیت های کاری ایمن و منزلت کارمندان مورد نیاز است، از حد معمول بسیار فراتر روند.

- ایمنی کارگران با تشویق و تقویت کارکنان به اظهار نظر کردن در مورد خطرات و سایر نگرانی ها آغاز می شود.

منابع:

۱- این نقل قول نسخه محبوب خطی است که فیلسوف رواقی مارکوس اورلیوس در کتاب XII از کتاب مراقبه های خود نوشت: "اگر تو نمی ترسی به خاطر این نیست که باید تا مدتی دیگر زندگیت به پایان برسد، اما اگر ترس داشته باشید که هرگز مطابق با طبیعت زندگی خود را شروع نکرده اید - پس شما مردی خواهید بود که شایسته جهان هستی است که شما را آفریده است." برای دریافت کتاب به صورت مجانی به سایت زیر مراجعه کنید:

You can find Book XII of The Meditations, translated by George Long, for free here:

<http://classics.mit.edu/Antoninus/meditations.12.twelve.html>. Accessed July 27, 2018 .

۲- جزئیات اصلی در داستان پرواز ۱۵۴۹ هواپیمایی ایالات متحده که در این فصل شرح داده شده است از گزارش تصادف شورای حمل و نقل ملی و از یک سری مطالعات موردی منتشره در زیر است:

• هیأت ایمنی حمل و نقل ملی. "از دست دادن پیش رانه در هر دو موتور پس از برخورد با

دسته پرندگان و [افتادن در] گودال‌های رودخانه هادسون، پرواز ۱۵۴۹ هواپیمایی ایالات

متحده، ایرباس A320-214، N106US، وپهاوکن، نیوجرسی، ۱۵ ژانویه ۲۰۰۹."

- Aircraft Accident Report NTSB/AAR-10/03. Washington, D.C., 2010
- Howitt, A.M., Leonard, H.B., & Weeks, J. Miracle on the Hudson (A): Landing U.S. Airways Flight 1549. Case Study. HKS No. 1966. Cambridge, MA: HKS Case Program, 2012;
- Howitt, A.M., Leonard, H.B., & Weeks, J. Miracle on the Hudson (C): Epilogue. Case Study. HKS No. 1967.1. Cambridge, MA: HKS Case Program, 2012 .

3. "Statement of Captain Marc Parisi, Vice President, Flight Operations and Services, Airbus." National Transportation Safety hearing. June 9, 2009. Washington, DC. 80–82.
4. U.S. Airways FOM 1.3.4, Captains Authority, online at National Transportation Safety Board, Operations/Human Performance Group Chairmen, Exhibit No. 2-Q.
5. Sullenberger III, C. & Zaslow, Z. Highest Duty: My Search for What Really Matters. New York, NY: William Morrow, 2009.

6. Edmondson, A.C. "The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group-Level Perspective." *Organization Science*, 13.2 (2002): 128–46.
7. Sullenberger III, C. & Zaslow, Z. 2009: 229.
8. Wheeler, M. "Asiana Airlines: 'Sorry Captain, You're Wrong.'" *LinkedIn Pulse*. 2014. <https://www.linkedin.com/pulse/20140217220032266437464-asiana-airlines-sorry-captain-you-re-wrong/> Accessed June 12, 2018.
9. See, for instance, Oriol, M.D. "Crew resource management: applications in healthcare organizations." *Nursing Administration* 36.9 (2006): 402–6; McConaughy E. "Crew resource management in healthcare: the evolution of teamwork training and Med Teams." *Journal of Perinatal Neonatal Nursing*, 22.2 (2008): 96–104.
10. Shea-Lewis, A. "Teamwork: crew resource management in a community hospital." *Journal of Health care Quality*. 31.5 (2009): 14–18.
11. *The Three Musketeers*, written in 1844 by French author Alexandre Dumas and set in 1625 France, has achieved popularity via its many adaptations into film, video, and television.
12. Key details about DaVita and its CEO/ lead musketeer Kent Thiry come from a series of case studies:
  - Pfeffer, J. *Kent Thiry and DaVita: Leadership Challenges in Building and Growing a Great Company*. Case Study. Stanford GSB No. 0B-54. Palo Alto, CA: Stanford Graduate School of Business, 2006.
  - O'Reilly, C. Pfeffer, J., Hoyt, D., & Drabkin, D. *DaVita: A Community First, A Company Second*. Case Study. Stanford GSB No. 0B-89. Palo Alto, CA: Stanford Graduate School of Business, 2014.

- George, B., & Kindred, N. Kent Thiry: “Mayor” of DaVita. Case Study. HBS Case No. 410-065. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2010.
13. Pfeffer, J. Kent Thiry and DaVita: Leadership Challenges in Building and Growing a Great Company. 2006: 19.
  14. Pfeffer, J. Kent Thiry and DaVita: Leadership Challenges in Building and Growing a Great Company. 2006: 2.
  15. Kent Thiry, presentation at the Stanford Graduate School of Business. November 17, 2011.
  16. O’Reilly, C. et al. DaVita: A Community First, A Company Second. 2014: 7.
  17. “Integrated Care Enhances Clinical Outcomes for Dialysis Patients.” News-Medical.net. October 31, 2017. <https://www.news-medical.net/news/20171031/Integrated-care-enhances-clinical-outcomesfor-dialysis-patients.aspx> Accessed June 8, 2018.
  18. Berwick, D.M., Nolan, T.W., & Whittington, J. “The Triple Aim: Care, Health, and Cost.” Health Affairs. 27.3 (2008): 759–69.
  19. Key details describing the safety initiative at Anglo American under Cynthia Carroll in this chapter come from a series of case studies by HBS Professor Gautam Mukunda and colleagues:
    - Mukunda, G., Mazzanti, L., & Sesia, A. Cynthia Carroll at Anglo American (A). Case Study. HBS No. 414-019. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2013.
    - Mukunda, G., Mazzanti, L., & Sesia, A. Cynthia Carroll at Anglo American (B). Case Study. HBS No. 414-020. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2013.

- Mukunda, G., Mazzanti, L., & Sesia, A. Cynthia Carroll at Anglo American (C). Case Study. HBS No. 414-021. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2013.
20. Carroll, C. “The CEO of Anglo American on Getting Serious about Safety” Harvard Business Review. 2012. <https://hbr.org/2012/06/theceo-of-anglo-american-on-getting-serious-about-safety> Accessed June 14, 2018.
  21. Mukunda, G. et al. Cynthia Carroll at Anglo American (A). 2013: 7.
  22. Ibid.
  23. Carroll, C. 2012, op cit.
  24. De Liefde, W. Lekgotla: The Art of Leadership Through Dialogue. Houghton, South Africa: Jacana Media, 2005.
  25. Mukunda, G. et al. Cynthia Carroll at Anglo American (B). 2013: 2.
  26. Carroll, C. 2012, op cit.
  27. Key details on the close call at Fukushima Daini in this chapter come from a spectacular episode of PBS’s NOVA from 2015, as well as a Harvard Business Review piece by my colleague Ranjay Gulati, which documented Masuda’s leadership style:
    - O’Brien, M. (producer). “NOVA: Nuclear Meltdown Disaster.” PBS, aired July 29, 2015. <http://www.pbs.org/wgbh/nova/tech/nuclear-disaster.html> Accessed June 15, 2018.
    - Gulati, R., Casto, C., & Krontiris, C. “How the Other Fukushima Plant Survived.” Harvard Business Review, 2015. <https://hbr.org/2014/07/how-the-other-fukushima-plant-survived> Accessed June 13, 2018.
  28. O’Brien, M. (producer). July 29, 2015, op cit.
  29. Gulati, R. et al. 2015, op cit.

30. Ibid.



بخش ۳

ایجاد سازمان بدون ترس



## فصل ۷: عملی سازی

شما از روی پاسخ های یک فرد می توانید بگویید که آیا باهوش <sup>۱۲۲</sup>آلت، و از روی پرسش هایی که مطرح می کند مشخص می سازید که چه قدر عاقل <sup>۱۲۳</sup>آلت. (نجیب محفوظ) [۱]

وقتی جولی مورث به عنوان مدیرعامل بیمارستان کودکان و کلینیک ها در شهر مینیاپولیس در ایالت مینیسوتا انتخاب شد، هدف او ساده بود: حفظ ایمنی ۱۰۰ درصدی کودکان بستری شده تحت نظارت او. [۲] این هدف به نظر ساده می رسید، اما در عمل آن چنان هم ساده نبود. این وضعیت قبل از سال ۱۹۹۹ بود و تعداد اندکی از افراد وجود داشتند که به ایمنی بیماران اهمیت دهند. این گونه نبود که اکثر پزشکان تصور کنند بیماران کاملاً از خطا و آسیب مصون هستند. فقط آنها تصور می کردند که وقتی همه چیز اشتباه پیش می رود، [در این بین] کسی مقصر است. این کار صحبت کردن درباره مشکل را سخت می کرد. مورث می دانست که برای کاهش خطرات، ابتدا باید پرستاران و پزشکان تمایل به صحبت کردن و گزارش دادن خطاها باشند.

به طور خلاصه، داده های مربوط به آنچه اتفاق می افتاد، چه زمانی و در کجا مورد نیاز او بود. تنها پس از آن بود که بیمارستان می توانست راه های جدیدی جهت افزایش ایمنی کلیه بیماران جوان آسیب پذیر در تمام شش مرکز پزشکی در دو شهر بیابد.

## جعبه ابزار رهبری

در بخش قبلی دریافتیم که چگونه فقدان امنیت روانی می تواند یک پرستار واحد مراقبت مرکزی کودکان را از صحبت کردن درباره یک خطای پزشکی محتمل، به علت ترس بازدارد. همچنین دیدیم که چگونه پزشکان آموزش دیده در یک مرکز درمانی پیشرفته نتوانستند رژیم دوز شیمی درمانی کشنده را در طی چند روز زیر سؤال ببرند. این موارد هر دو در شرایطی به وقوع پیوست که در آن اتفاقات زیادی در حال رخ دادن بود.

بیمارستان های مراقبت ویژه، از جمله بیمارستان های کودکان پیچیده اند. در این بیمارستان ها انجام تک تک وظایف به صورت کامل و در همه زمان ها مشکل است. اولاً هر بیمار با بیمار دیگر متفاوت است. هیچ یک از دو وضعیت دارای روش مراقبتی یکسانی نیستند. به علاوه، وظیفه مراقبت از بیمار باید به طور یکپارچه میان پزشکان متخصص، با دانش و مهارت های مکمل (که حتی ممکن است نام یکدیگر را ندانند) هماهنگ شود. تعداد زیادی از بخش های وابسته به هم (مانند داروخانه، آزمایشگاه، بخش پزشکی و پرستاری) که غالباً دارای اولویت های متفاوتی در ارائه خدماتی هستند که باید در زمان خاص ارائه دهند؛ جهت ارائه مراقبت های صحیح باید به خوبی با یکدیگر هماهنگ شوند. بنابراین اگر موسسه ای این اصول را نادیده بگیرد، باعث رخ دادن

<sup>۱۲۲</sup>clever

<sup>۱۲۳</sup>wise

اشتباه می‌شود. این موضوع آن‌چنان مورد بحث و بررسی قرار نگرفته است و متأسفانه، در صورت بروز هر گونه اشتباهی که باعث آسیب به بیمار گردد، افراد (به جای پیچیدگی سیستم) مورد سرزنش قرار می‌گیرند.

مورث احساس می‌کرد که اگر بخواهد پیشرفتی ایجاد شود این نگرش باید تغییر کند. او برای انجام این عمل نیاز به ابزارهای رهبری داشت. در بازانديشي، آنچه را که برای تغییر عمیق رفتارها و نگرش‌ها در [بیمارستان] کودکان مورد استفاده قرار داد، به سه دسته تقسیم می‌شود: زمینه‌سازی،<sup>۳۴</sup> دعوت به مشارکت و پاسخگویی کارآمد.

مورث به محض آغاز به کار، با گروه‌های بزرگ و کوچک در بیمارستان شروع به صحبت کرد، تا جا بیندازد که ارائه خدمات بهداشتی، در ماهیت آن، یک سیستم پیچیده‌ی مستعد تحلیل روی جسمی- روانی است. او جدیدترین تحقیقات و آمارها را در مورد عوارض جانبی خدمات پزشکی ارائه داد تا همه را در مورد گستردگی آنها آگاه سازد.

مورث اصطلاحات جدیدی را معرفی کرد (کلماتی که به کار می‌گیریم)<sup>۳۵</sup> که معنای رویدادها و اعمال را تغییر زیادی می‌داد. برای مثال، به جای "تحقیق" در مورد یک عارضه جانبی، بیمارستان از اصطلاح "مطالعه" استفاده کند. یا به جای "خطا" او پیشنهاد داد که کارکنان از "تصادف" یا "ایراد" استفاده کنند. مورث با روش‌های ظریف اما اساسی سعی می‌کرد به مردم کمک کند تا در مورد کار، متفاوت فکر کنند - مخصوصاً در مورد سوء برداشت از کلمات و دریافت اشتباه از آن در کار.

این اقدامات رهبری شامل مواردی است که من از آنها به عنوان چارچوب بندی کار یاد می‌کنم.

چارچوب‌ها شامل فرضیات و باورهایی است که ما در واقعیت بکار می‌بریم.<sup>[۳]</sup> همه ما به طور خودکار اشیا و موقعیت‌ها را چارچوب بندی می‌کنیم. تمرکز ما بر روی خود موقعیت است، و ما معمولاً نسبت به اثرات چارچوب‌های خود کور هستیم. تجربیات قبلی بر نحوه تفکر و احساس ما نسبت به آنچه که در حال حاضر در اطراف مان وجود دارد، به شیوه‌های ظریفی تأثیرگذار است. ما باور می‌کنیم که واقعاً چیزهای اطرافمان را می‌بینیم.

به عنوان نمونه، اگر حوادث پزشکی را به عنوان نشانه‌ای برای اشتباه کردن یک فرد چارچوب بندی کنیم، از ترس سرزنش یا انگشت‌نما شدن او توسط همکاران، آن را نادیده گرفته یا سرکوب می‌کنیم. با این حال، ما می‌توانیم چارچوب‌های پیش فرض خود را تغییر دهیم و یک ذهنیت مشترکی ایجاد کنیم که با دقت بیشتری

---

setting the stage<sup>۱۳۴</sup>

“words To work by”<sup>۱۳۵</sup>

Framing the work<sup>۱۳۶</sup>

واقعیت را نشان می دهد. اطلاعات بیشتر در مورد نحوه ی چارچوب بندی کار بعداً در این فصل ارائه می شود. اما وقتی مورث شروع به ارائه سخنرانی هایی کرد که توجه به مراقبت های بیمارستانی را به عنوان یک سیستم پیچیده و مستعد خطا مطرح کرد، کاری که او انجام می داد چارچوب بندی دوباره بود. هدف او این بود که به مردم کمک کند از این باور که بی کفایتی (به جای پیچیدگی سیستم) مقصر است، تغییر جهت دهند. این تغییر دیدگاه در کمک به احساس امنیت افراد برای صحبت کردن درباره مشکلات، اشتباهات و خطراتی که مشاهده کرده اند، اساسی ضروری است. [۴]

مورث همچنین برای فراهم ساختن زمینه گفتگوی آزاد در مورد خطا، فوریت را در مورد هدف ۱۰۰ درصدی ایمنی بیمار اعلام کرد. من این را یک اقدام زمینه سازانه مهم به حساب می آورم، زیرا به مردم کمک کرد تا در وهله اول با دلایل موجه به مراقبت های بهداشتی پردازند: برای نجات دادن جان. این یادآوری ایجاد انگیزه افراد برای انجام عمل دشوار گزارش، تجزیه و تحلیل و یافتن راه هایی برای جلوگیری از آسیب کمک کرد. به طور خلاصه، مورث با تأکید بر ماهیت پیچیده و مستعد خطای کار و یادآوری آنچه در خطر بود (زندگی کودکان)، زمینه را برای صراحت گویی فراهم کرده بود. اما برای تحقق آن این اقدام کافی نبود.

## دعوت به مشارکت

همانطور که ممکن است تصور کنید، پرستاران سخت کوش و جراحان باتجربه ی اطفال بلافاصله روانه دفتر مورث نشدند تا به اشتباهاتی که کرده یا دیده اند اعتراف کنند. برای افراد آسان تر بود که باور کنند خطاهای پزشکی در جاهای دیگر اتفاق افتاده است نه در مؤسسه ی قابل احترام خودشان. حتی اگر آنها عمیقاً متوجه می شدند که هر چیزی می تواند اشتباه باشد و یا اشتباه انجام شود، اما این موضوع در مورد خودشان صدق نمی کرد و آنها واقعاً معتقد بودند که مراقبت های زیادی انجام می دهند.

مورث، با شنیدن سکوت کارکنان، دست از کار کشید تا فکر کند. من مطمئنم که به ذهنش خطور کرده بود که برای توضیح مجدد ماهیت پیچیده و مستعد خطا در عملیات مراقبت های بیمارستانی در سطح بسیار عالی دوباره تلاش کند تا به تصحیح پاسخ ضمنی کارکنانی پردازد که [معتقد بودند] هیچ مشکلی پیش نمی آید. در این صورت، او در برابر وسوسه سخنرانی، مقاومت کرد و در عوض، کاری انجام داد که به همان سادگی و قدرتمندی بود. او سؤالی پرسید: "آیا در این هفته همه چیز به آن اندازه ای که دوست دارید بیماران شما در ایمن باشند، بوده است؟" [۵]

سوال- واقعی، کنجکاوانه و مستقیم - محترمانه و دقیق بود: "این هفته"، "بیماران شما". جمله بندی آن علاقه واقعی را منتقل می کند. عجیب آنکه، شما را به فکر وادار می کند. در عوض، او کارکنان را دعوت کرد تا در

مورد نهایت آرزوهای خود فکر کنند: "آیا همه چیز آن طور که دوست دارید امن است؟" مطمئناً امنیت روانی شروع به کار کرد. مردم شروع به بیان حوادثی کردند که دیده و حتی در بروز آنها مشارکت داشته اند.

مورث دعوت خود را با چندین مداخله ساختاری افزایش داد. ابتدا، او یک تیم اصلی به نام کمیته راهنمای امنیت بیمار<sup>۱۳۷</sup> برای هدایت ابتکار عمل تغییر ایجاد کرد. کمیته راهنمای امنیت بیمار به عنوان یک گروه چند سطحی و چند منظوره طراحی شد تا اطمینان حاصل شود که صداها از سراسر بیمارستان شنیده می شود. از هر یک از اعضا با توضیح مشخص در مورد دلایل اخذ نظراتشان، دعوت شدند. دوم، مورث و کمیته راهنمای امنیت بیمار به معرفی یک سیاست جدید به نام "گزارش بدون سرزنش"<sup>۱۳۸</sup> پرداختند - نظامی که دعوت به ارائه گزارشات محرمانه در مورد خطرات و شکست های مشاهده شده می کرد. سوم، وقتی افراد به اندازه کافی احساس امنیت کردند که به اظهار نظر پردازند، مورث ۱۸ گروه کانونی را به وجود آورد تا زمینه ی به اشتراک گذاری نگرانی ها و تجربیاتشان را در سراسر سازمان فراهم سازد.

این ساختار ساده، اظهار نظر کردن را آسان تر کرد. زمانی که شما به یک گروه کانونی ملحق می شوید، به صراحت از شما درخواست درون داد<sup>۱۳۹</sup> می شود. سکوت بیشتر از ارائه افکار، احساس ناخوشایندی دارد. به این ترتیب، صدای نامتقارن تشریح شده در فصل ۲، که در آن سکوت به دلیل خطرات ذاتی برصدا غالب می شود، کاهش می یابد.

## پاسخگویی سازنده

صحبت کردن تنها قدم اول است. آزمون واقعی نحوه واکنش رهبران هنگامی است که مردم واقعاً به ابراز نظر می پردازند. زمینه سازی و دعوت به مشارکت واقعاً امنیت روانی را ایجاد می کند، اما اگر رئیسی به محض این که شخصی برای صحبت کردن در مورد مشکلی پیش قدم شد، با عصبانیت یا بی اعتنایی به او پاسخ دهد، امنیت به سرعت از بین می رود. یک پاسخ سازنده باید قدرشناسانه، محترمانه و مسیری رو به جلو ارائه دهد.

"تجزیه و تحلیل رویدادهای کانونی" را در نظر بگیرید، یک کمیته بین رشته ای که مورث در [بیمارستان] کودکان ایجاد کرد تا بعد از هر شکست، افراد را دور هم جمع کند. تجزیه و تحلیل رویدادهای کانونی نشانگر یک کاوش منظم از اتفاقات رخ داده و از منظرهای مختلف - مثل ضرب المثل مردان کور اطراف فیل - می باشد.

---

Patient Safety Steering Committee (PSSC)<sup>۱۳۷</sup>

blameless reporting<sup>۱۳۸</sup>

input<sup>۱۳۹</sup>

با این حال، در این اینجا، هدف این نیست که برسر اینکه چه کسی محق است، مانند افراد نابینا، جدال کنید، بلکه بیشتر شناسایی عوامل دخیل با هدف بهبود سیستم و جلوگیری از شکست های مشابه در آینده است.[۶] بنابراین تجزیه و تحلیل رویدادهای کانونی یک نمونه بارز از پاسخگویی سازنده است.

به همان اندازه مهم، سیاست گزارش بدون سرزنش، پاسخ های سازنده ای را برای پیام رسانانی که حامل اخبار بد در مورد خطا یا اتفاق ناگوار بودند، فراهم ساخت. پرسنل مراقبت های بهداشتی کودکان به جای انتظار سرزنش یا مجازات، انتظار - و تجربه - قدردانی در قبال تلاش هایشان در پیشبرد اطلاعات ارزشمند را [در خود] به وجود آوردند.

هدف این فصل ارائه نمونه های بیشتری از روش های به خصوصی است که رهبران با ایجاد زمینه، دعوت به مشارکت و پاسخگویی سازنده، امنیت روانی را در سازمان خود ایجاد می کنند. با کمی تمرین و تفکر این ابزار در دسترس هر رهبری که مایل به ایجاد امنیت روانی باشد، وجود خواهد داشت. جدول ۱-۷ چارچوب خلاصه شده ای از آن را ارائه می دهد. من برای توسعه این ابزارهای رفتاری، هم از تحقیقات و هم از سالها تجربه ی مطالعه و مشاوره با سازمانهای سراسر جهان استفاده کرده ام.

## چگونگی زمینه سازی برای امنیت روانی

هر گاه شما کوشش می کنید نظر همه ی افراد را بدست آورید، با تعیین اهداف مشترک و تقدیر یکسان به خاطر چیزهایی که با آن مواجه اند، در حال فراهم کردن زمینه امنیت روانی هستید. مهمترین مهارتی که باید در آن مسلط شوید چارچوب بندی کار است. اگر حد مطلوب کمال آن چیزهایی است که برای جلب رضایت مشتریان خودرو مورد نیاز است، رهبران باید بدانند که کار را با هشدار به کارگران برای به چنگ آوردن و اصلاح انحرافات کوچک قبل از قرار گرفتن خودرو در خط مونتاژ، چارچوب بندی کنند. اگر هدف، میل به مرگ و میر صفر کارگران معدن خطرناک پلاتین است، رهبران باید ایمنی فیزیکی را به عنوان یک هدف ارزشمند و چالش برانگیز اما دست یافتنی در نظر بگیرند. اگر هدف کشف درمان های جدید باشد، رهبران می دانند که باید محققان را تشویق کنند تا فرضیه های هوشمندانه ای برای آزمایش ها مطرح کنند و اغلب از خطا بودن نتایج خیلی بیشتر از درست بودن آن احساس خوبی بدست آورند. در این بخش، ابتدا توضیح خواهم داد که چرا و چگونه چارچوب بندی کار شامل بازتعریف شکست و شفاف سازی نیازمند به صدا است. از آنجا به سراغ ابزار زمینه سازی دیگری در جعبه ابزار رهبری (یعنی تلاش انگیزشی) می روم.

مقوله	زمینه سازی	دعوت به مشارکت	پاسخ سازنده
وظایف رهبری	*چارچوب کار	*بروز دادن تواضع	*اظهار قدردانی

<ul style="list-style-type: none"> <li>• گوش دادن</li> <li>• سپاسگزاری و تقدیر</li> <li>• *مقصر زدایی از شکست</li> <li>• داشتن انتظار شکست</li> <li>• کمک کردن</li> <li>• در مورد مراحل</li> <li>بعدی بحث، سنجش</li> <li>و طوفان فکری</li> <li>کردن</li> <li>• * تحریم توهین های</li> <li>آشکار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>موقعیتی</li> <li>• قبول کردن شکاف ها</li> <li>• *تمرین پرسش</li> <li>• پرسیدن سؤال</li> <li>در خور</li> <li>• الگو بودن در گوش</li> <li>دادن جدی</li> <li>• *ایجاد ساختارها و فرایند ها</li> <li>• راه اندازی جلسات</li> <li>بحث آزاد و تبادل نظر</li> <li>• تهیه راهنمای</li> <li>مباحث</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مشخص کردن</li> <li>حدود انتظارات در</li> <li>مورد شکست ، عدم</li> <li>قطعیت و وابستگی</li> <li>متقابل برای روشن</li> <li>شدن نیاز به صدا</li> <li>• *تاکید بر هدف</li> <li>• مشخص کنید چه</li> <li>چیزی در خطر است</li> <li>و چرا و برای چه</li> <li>کسانی دارای</li> <li>اهمیت است.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جهت گیری به سمت</li> <li>یادگیری مستمر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اطمینان یافتن نسبت</li> <li>به استقبال از صدا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• انتظارات و معانی</li> <li>مشترک</li> </ul>	دستاوردها

## چارچوب بندی کار

### بازتعریف شکست

از آنجایی که ترس از (گزارش) شکست شاخص مهمی برای محیطی با سطوح پایین امنیت روانی است ، بنابراین چگونگی مواجهه رهبران با شکست بسیار ضروری است. مطالعات آسترو تدر در گوگل X مبنی بر اینکه "تنها راه برای ترغیب مردم به کار بروی چیزهای بزرگ و خطرناک ... این است که مسیر دستیابی به حداقل مقاومت را برای آنها هموارسازید [و] شکست را ایمن کنید." [۷] را به خاطر آورید. به عبارت دیگر، تا زمانی که یک رهبر به طور صریح و فعال این کار را از نظر روانی ایمن نسازد ، مردم به طور خودکار به دنبال اجتناب از شکست خواهند بود. پس چگونه تدر موفق به بازتعریف شکست شد؟ با گفتن، باورپذیری و متقاعد کردن دیگران که "من یک بازنده‌ی حرفه‌ای نیستم ، من یک یادگیرنده‌ی حرفه‌ای هستم." [۸]

شکست منبع داده‌ی ارزشمندی است، اما رهبران باید درک کنند و آگاهی بخشی کنند که یادگیری تنها موقعی اتفاق می‌افتد که امنیت روانی کافی برای مطالعه دقیق در مورد درس‌های حاصل از شکست وجود داشته باشد. آجی. لافللی<sup>۱۴۰</sup> کتاب تغییردهنده بازی را<sup>۱۴۱</sup> در حالی که هنوز مدیرعامل پروکتور و گامل بود، منتشر کرد، او [در این کتاب] ۱۱ شکست بزرگ محصولات گران قیمتش را می‌ستاید و توضیح می‌دهد که چرا هر کدام از این یازده شکست با ارزش بودند و شرکت از آنها چه چیزی آموخت. [۹] همچنین اطمینان‌آورد که کاتمول به انیماتورهای پیکسار را به خاطر بیاورید، که هر چند فیلم‌ها همیشه بد شروع می‌شدند، اما به آنها کمک می‌کرد تا "ترس و شکست را از بین ببرند." [۱۰] در اینجا، کاتمول در حال ایجاد یک بیان<sup>۱۴۳</sup> چارچوب رهبری است. او اطمینان می‌دهد تا مردم اطلاع یابند که موفقیت خیره‌کننده تنها در صورتی به دست می‌آید که برای رسیدن به «خوب» بخواهید با «بد» مقابله کنید. به طور مشابه، کریستا کوارلز مدیرعامل شرکت اوپن تیبیل<sup>۱۴۴</sup> به کارمندان خود می‌گوید، «اولیه، اغلب، زشت. مشکلی نیست. لازم نیست کامل باشد زیرا در این صورت می‌توانم خیلی سریع‌تر در طول مسیر اصلاح کنم.» [۱۱] این نیز یک بیان چارچوب است. این [بیانیه] می‌گوید که موفقیت در تجارت آنلاین رزرو رستوران از طریق اصلاح در طول مسیر حاصل می‌شود نه با جادویی که یک باره به وجود آید. کوارلی نسخه‌های اولیه و بی‌ریخت را به عنوان اطلاعات مهم برای تصمیم‌گیری‌های مناسب که منجر به نسخه‌های بعدی و زیبا می‌شود، چارچوب بندی می‌کند.

یادگیری برای یادگیری از شکست چنان مهم شده است که دانشکده اسمیت (همراه با دیگر مدارس در سراسر کشور) دوره‌ها و ابتکاراتی را برای کمک به دانشجویان برای مقابله بهتر با شکست‌ها، چالش‌ها و موانع برگزار می‌کند. «آنچه ما سعی داریم آن را جا بیندازیم این است که شکست یک اشکال یادگیری نیست، بلکه یک خصیصه است.» [۱۲] راشل سیمونز، متخصص توسعه رهبری در مرکز کار و زندگی اسمیت و «امپراتور شکست» غیر رسمی در محوطه دانشگاه گفت: «این چیزی نیست که در تجربه یادگیری بیرون گذاشته شود. برای بسیاری از دانشجویان ما - کسانی که برای پذیرش در موسسه آموزش عالی مانند اسمیت مجبور بودند تقریباً عالی باشند - شکست می‌تواند یک تجربه ناآشنا باشد. بنابراین وقتی [شکست] اتفاق می‌افتد، ممکن است فلج‌کننده باشد.» [۱۳] دانشگاه با برگزاری کارگاه‌های آموزشی درباره سندرم تقلب<sup>۱۴۵</sup>، مباحثه در مورد کمال‌گرایی و راه‌اندازی کمپنی برای گوشزد کردن به دانشجویان که ۶۴ درصد از همسالان خود نمره منفی B یا کمتر دریافت می‌کنند، بخشی از تلاش گسترده برای تقویت انعطاف‌پذیری آنها است.

---

AG.Lafley<sup>۱۴۰</sup>

Game changer<sup>۱۴۱</sup>

proctor& Gammle<sup>۱۴۲</sup>

statement<sup>۱۴۳</sup>

OpenTable<sup>۱۴۴</sup>

impostor syndrome<sup>۱۴۵</sup>

توجه داشته باشید که شکست نقش متغیری در انواع کارهای مختلف بازی می کند. [۱۴] در یک سر طیف ، کارهای تکراری با حجم بالا ، مانند کارخانه مونتاژ ، رستوران فست فود یا حتی مرکز دیالیز کلیه قرار دارد. عدم اتصال صحیح دستگاه دیالیز به بیمار یا نصب نکردن دقیق کیسه هوای خودرو می تواند عواقب ناگواری در پی داشته باشد. بنابراین در این نوع کارها بسیار مهم است که افراد مشتاقانه انحرافات را از طریق بهترین شیوه ها تشخیص داده و تصحیح کنند. در اینجا، استقبال از شکست به این معنا است که انحرافات را به عنوان رویدادهای "صید خوب"<sup>۳۶</sup> در نظر بگیریم و از کسانی که متوجه اشتباهات کوچک به عنوان مشارکت کنندگان آگاه در مأموریت شده اند، قدردانی کنیم.

درانتهای دیگر طیف ، نوآوری و تحقیق قرار دارد، که در آن اطلاعات کمی در مورد نحوه دستیابی به نتیجه مطلوب وجود دارد. تولید فیلم ، خط تولید لباس تک دوز یا فناوری که می تواند آب دریا را به سوخت تبدیل کند، نمونه هایی از این دست هستند. در این زمینه، شکست های دراماتیک باید مورد استقبال و تجلیل قرار گیرند زیرا آنها بخشی جدایی ناپذیر از سفر به سوی موفقیت هستند. در وسط طیف، جایکه امروزه بیشتر کارهای جاری در آن قرار دارد ، فعالیت های درهم تنیده ای مانند بیمارستان ها یا موسسات مالی قرار دارند. در اینجا، تیزبینی و کار گروهی هر دو برای جلوگیری از شکست های قابل اجتناب و استقبال از شکست های هوشمند ضروری است.

بازتعریف شکست با درک یک گونه شناسی اساسی از انواع شکست شروع می شود. همانطور که در جاهای دیگر با جزئیات بیشتری نوشته ام ، صورت نوعی شکست عبارتند از: شکست های قابل پیشگیری (خبرهای همیشه ناخوشایند) ، شکست های پیچیده (هنوز هم خبرهای خوبی نیستند) و شکست های هوشمند (جالب نیستند ، اما به دلیل ارزشی که دارند باید به عنوان خبرهای خوب تلقی شوند) [۱۵] شکست های قابل اجتناب ، انحراف از رویه های جا افتاده است که نتایج بدی به بار می آورند. اگر کسی در کارخانه ای از عینک ایمنی استفاده نکند و از ناحیه چشم آسیب ببیند ، این یک شکست قابل اجتناب است. شکست های پیچیده در موقعیت های شناخته شده، زمانی رخ می دهد که تجمعی از عوامل به گونه ای کنار هم قرار می گیرند که ممکن است قبلاً هرگز رخ نداده باشد؛ سیل شدید ایستگاه مترو وال استریت در شهر نیویورک هنگام طوفان سندی در سال ۲۰۱۲ را در نظر بگیرید. گاهی اوقات ، با هوشیاری ، اما نه همیشه ، می توان از شکست های پیچیده جلوگیری کرد. هیچ یک از شکست های قابل پیشگیری و شکست های پیچیده ارزش استقبال ندارند.

در مقابل، شکست های هوشمند ، همانطور که از اصطلاح پیداست ، باید مورد استقبال قرار گیرند تا وسعت بیشتری بیابند. شکست های هوشمندانه، مانند [شکست های] قابل پیشگیری و پیچیده ، هنوز هم نتایجی هستند که هیچ کس خواهان آن نیست. اما، برخلاف دو دسته دیگر ، آنها نتیجه یک هجوم متفکرانه به قلمرو جدید



هستند. جدول ۷,۲ تعاریف و زمینه هایی را برای روشن شدن این تمایزات ارائه می کند. بخش مهمی از چارچوب بندی برای حصول اطمینان از این است که مردم متوجه گردند که شکست ها رخ خواهند داد. برخی از شکست ها واقعاً خبرهای خوب و برخی از آنها نیستند ، اما صرف نظر از نوع آنها ، هدف اصلی ما یادگیری از آنها است.

## مشخص کردن نیاز به صدا

چارچوب بندی کار همچنین فراتر از عمومیت شکست، مستلزم جلب توجه به راه های دیگری است که در آن وظایف و محیط ها متفاوت است. سه بعد بسیار مهم عبارتند از: عدم قطعیت، وابستگی متقابل، و آنچه در خطر است – که همگی اشاراتی برای شکست است (مانند انتظاراتی در مورد فراوانی ، ارزش و پیامدهای شکست). تأکید بر عدم قطعیت به مردم یادآوری می کند که باید کنجکاو و هوشیار باشند تا بتوانند علائم اولیه تغییر ، مثل ترجیحات مشتری در بازار جدید ، واکنش بیمار به دارو یا افق آینده فناوری های جدید را شناسایی کنند.

جدول ۷-۲ صورت نوعی شکست – تعاریف و مفاهیم [۱۶]

هوشمندانه	پیچیده	قابل پیشگیری	
هجوم تازه به قلمرو جدیدی که منجر به نتایج ناخواسته می شود.	ترکیبات منحصر به فرد و جدیدی از رویدادها و اقدامات که منجر به نتایج ناخواسته می شود.	انحراف از فرایند شناخته شده که نتیجه ی نامطلوب دارد.	تعریف
عدم اطمینان، آزمایش کردن ، ریسک پذیری	تحویل پیچیدگی ، تنوع و عوامل جدید بر شرایط شناخته شده	ضعف در رفتار ، مهارت و دقت	دلایل عمومی
اثر ناموفق	نقص سیستم	انحراف از فرایند	واژه توصیفی
ساخت داروی جدید طراحی محصول جدید	مراقبت های بیمارستانی برنامه شاتل فضایی ناسا ناو هواپیما بر نیروگاه انرژی هسته ای	خط تولید خدمات فست فود خدمات رفاهی و سرویس های عمومی پایه	زمینه هایی که هر کدام در آن برجستگی دارند

تأکید بر وابستگی متقابل به افراد این امکان را می دهد که بدانند مسئولیت درک نحوه ی تأثیر متقابل وظایفشان با وظایف دیگران را بر عهده دارند. وابستگی متقابل، گفت و گوی مکرر را تشویق می کند تا تأثیر کار خود را

بر دیگران بفهمند و متقابلاً تأثیر عمل دیگران را بر کارشان دریافت کنند. کار متقابل نیازمند برقراری رابطه است. به عبارت دیگر، وقتی رهبران کار خود را چارچوب بندی می کنند، بر ضرورت پذیرفتن ریسک های میان فردی مانند به اشتراک گذاشتن ایده ها و نگرانی ها تأکید می کنند.

نهایتاً، مشخص کردن مخاطرات چه کم یا زیاد مهم است. گوشزد کردن به مردم که زندگی بشر در خطر است - مثلاً در بیمارستان، معدن یا ناسا - کمک می نماید تا خطرات میان فردی در چشم انداز [همگانی] قرار گیرد. اگر رهبران اهمیت [خطرات] را بیان کنند، احتمال زیادی وجود دارد که مردم به صحبت کردن بپردازند - در نتیجه بر عدم تقارن ذاتی صدا و سکوت غلبه می کنند. به همین ترتیب به افراد یاد آور شوید که تنها چیزی که در معرض خطر است جریحه دار کردن شخصیت [افراد] است، [و فکرنکنید] وقتی آزمایشی مطابق انتظار پیش نرود [تخریب شخصیت] روشی مناسب برای ترغیب افراد در دستیابی به اهداف است - ایده های احمقانه ارائه دهید تا متوجه شوید که کدام یک را اول آزمایش کنید!

سرانجام، اینکه بیشتر مردم چگونه به رئیس ها فکر می کنند، زمینه ای اساسی برای بازتعریف مجدد است. جدول ۳-۷ به مقایسه ای از قالب های [فکری] پیش فرض با یک باز تعریف محاسبه شده می پردازد و [مشخص می نماید] که چگونه ممکن است ما در محیط کار در مورد رؤسا و دیگران فکر کنیم. به طور پیش فرض، رؤسا به گونه ای در نظر گرفته می شوند که دارای پاسخ آماده هستند، می توانند دستور بدهند و در جایگاهی قرار دارند که می توانند مشخص سازند که آیا دستورات به خوبی اجرا می شوند. با این چارچوب دیگران صرفاً پیرو هستند و انتظار می رود هر آنچه به آنها گفته می شود را اجرا کنند. مارتین وینتر کورن مدیرعامل فولکس واگن نمونه بارز یک مدیر اجرایی است که بر اساس چارچوب پیش فرض به اداره می پردازد. توجه داشته باشید که مجموعه ی پیش فرض چارچوب ها، ترس میان فردی را معقول می سازد.

جدول ۳-۷ چارچوب بندی نقش رئیس.

چارچوب پیش فرض	چارچوب بازاندیشی شده
رئیس پاسخ ها را می داند	جهت را مشخص می کند
دستور می دهد	دعوت به صحبت کردن برای شفاف سازی و بهبود می کند
به ارزیابی عملکرد دیگران می پردازد	موقعیت را برای یادگیری مستمر به منظور دستیابی به برتری فراهم می سازد

دیگران زبردستانی که باید هر آنچه به آنها گفته مشارکت کنندگانی با دانش و بینش اساسی می شود را انجام دهند.

در دنیایی که مدیران پاسخ ها را از قبل می دانند و از اختیارات مطلق برای قضاوت کردن در مورد کار شما برخوردارند، منطقی است که از رئیس بترسید و به صورت بسیار سنجیده در مورد آنچه که قرار است آشکار کنید، تفکر نمایید. برعکس، بازاندیشی چارچوب، به تبیین منطقی می پردازد که ضرورت وجود یک محیط روانشناختی امن را روشن می سازد. این منطق برای انجام موفقیت آمیز کار در اکثر سازمان های امروزی به کار می رود. بازاندیشی چارچوب بیان گر این موضوع است که برای موفقیت در بیشتر محیط های کاری امروز، رهبران باید امنیت روانی را ایجاد و پرورش دهند. رهبر ملزم می گردد تا جهت گیری کار را مشخص کند، درون داد مرتبط را برای روشن شدن و بهبود جهت کلی تعیین شده دریافت کند و شرایط را برای یادگیری مستمر به منظور دستیابی به برتری فراهم کند. سیتیا کارول با دعوت فعالانه و اخذ اطلاعات از معدنچیان برای تدوین شیوه های جدید ایمنی فیزیک، کار خود را در بین انگلیسی - آمریکایی ها چارچوب بندی مجدد کرد. نائپرو ماسودا، مدیر کارخانه فوکوشیما داینی، هنگامی که یک تخته سفید راه اندازی کرد تا تیمش را در امواج سونامی با موفقیت هدایت نماید، بازتعریف مجددی از چارچوب کار کرد. او همان مقدار اطلاعاتی که در رابطه با محیطی که به سرعت در حال تغییر بود، در دست داشت در اختیار تیم قرار داد. هر قدر برای دستیابی به یک هدف خاص خلاقیت و نوآوری بیشتری مورد نیاز باشد، این طرز فکر بیشتر مورد نیاز است. مشکل طرز فکر وینتر کورن در فولکس واگن این نبود که از نظر اخلاقی اشتباه بود، بلکه از موضع عملی امکان پذیر نبود، اشتباه به خاطر دستیابی به هدفی که نیازمند نوآوری بود. تبدیل این شرکت به بزرگترین خودروساز جهان با بهره گیری از فناوری موتورهای دیزلی تا حدی یک هدف "فضایی"<sup>۴۷</sup> همانند آنچه که در گوگل X دنبال می شد، بود. فناوری موتورهای دیزلی تا آن زمان نتوانسته بود هماهنگ با الزامات قاعده گذاری شده عمل کند؛ هیچ میزانی از دستور دهی نمی تواند بر حقیقت اساسی پیرامون موقعیت غلبه کند. یک محیط امن از نظر روانی، مانند آنچه در گوگل X دیده شد، می تواند این شکست نوآوری را به خوبی جذب کند و به مدیران ارشد اجازه دهد تا در استراتژی خود تجدید نظر کنند.

در بازاندیشی مجدد چارچوب، کسانی که رئیس نیستند به عنوان مشارکت کنندگانی ارزشمند - یعنی افرادی با دانش و بینش اساسی - دیده می شوند. هنگامی که جولی مورث از افراد می خواهد تا در مورد خطای بیمار صحبت کنند، یا وقتی ایلین فیشر جلسات کارکنان را به نحوی تنظیم می کند تا به همه فرصت صحبت بدهد، به این دلیل نیست که آنها می خواهند رفتار خوبی از خود نشان دهند، بلکه این کار را بدین خاطر انجام می

دهند که تصمیم گیری و اجرا را بهبود می بخشد. رهبران دنیای ناپایدار، نامعلوم، پیچیده و مبهم که درک می کنند کار امروزین نیازمند یادگیری مستمر برای تعیین زمان و نحوه ی تغییر مسیر است، باید آگاهانه طرز فکر خود را چارچوب بندی مجدد کنند، و از چارچوب های پیش فرضی که ما به صورت نیندیشیده به محل کار می آوریم به چارچوب بازانديشی سازنده تر تغییر دهند. چارچوب بندی کار چیزی نیست که رهبران یکبار برای همیشه انجام دهند. چارچوب بندی [فعالیتی] مستمر است. توجه مستمر به سطوح عدم قطعیت یا وابستگی متقابل به افراد کمک می نماید تا به یاد داشته باشند که برای داشتن عملکرد خوب باید هوشیار و رک گو باشند. اگر رهبران ناسا بر این جنبه های اساسی کار تأکید می کردند، دعوت از مهندسان برای به اشتراک گذاشتن نگرانی های احتمالی مشترک برای آنها بسیار نمایان تر می شد.

## محرك تلاش

تأکید بر هدف یکی دیگر از عناصر کلیدی زمینه ساز برای ایجاد امنیت روانی است. ایجاد انگیزه در افراد با روشن کردن یک هدف قانع کننده یکی از وظایف جاافتاده رهبری است. رهبرانی که به افراد یادآوری می کنند که چرا کاری که انجام می دهند - برای مشتریان، برای جهان - مهم است، به خلق انرژی کمک می کنند که آنها را در تمام لحظات چالش برانگیز ترغیب می کند. شعار کنت تیری "یکی برای همه و همه برای یکی" کارکنان داوینتا را در مراقبت از بیماران مبتلا به کلیه برانگیخته می کند. در این شعار، او فوراً آسیب پذیری بیماران را به افراد یادآوری می کند و خاطر نشان می سازد که همه ی اعضای تیم در این کار شریکند. توجه داشته باشید که حتی وقتی کار واضح به نظر می رسد (برای مثال، مراقبت از بیماران آسیب پذیر) که فعالیتی معنا دار است، رهبران بازهم باید برای تأکید بر هدفی که سازمان در خدمت به آن است، وقت صرف کنند. زیرا هرکسی می تواند خسته، پریشان و ناامید شود و چشم از تصویر بزرگتر - آنچه در خطر است - بردارد. کارول اشتیاق خود را برای رسیدن به صفر آسیب به دولت آفریقای جنوبی و هیات مدیره نهادهای معدنی بالادست ابراز کرد. هنگامی که ذینفعانی [با ویژگی] گروه های بدون سابقه ارتباط قبلی برای دستیابی به هدف مشترک ایمنی معادن شروع به همکاری کردند، توانستند اعتماد را در بین خود ایجاد کنند. وظیفه رهبر این است که افراد را در شرایط روانی قرار دهد که قادر به لمس کردن میزان اهمیت کارشان در آن موقعیت گردند. همچنین [این وضعیت] به برطرف کردن خطرات میان فردی که افراد در محیط کار با آن روبرو هستند، کمک می کند.

معناداری را می توان به روش های دیگری نیز تعریف و چارچوب بندی کرد. ری دالیو در موسسات بریجواتر به کارکنان صندوق های تأمینی خود تأکید می کند که رشد شخصی به اندازه سود مهم است. برای دالیو اهمیت دارد که هر کارمندی تبدیل به فردی بهتر شود، و او امیدوار است که چنین شود. اعتقاد باب چین مبنی بر اینکه این شرکت موفقیت را از طریق تأثیرگذاری بر زندگی کارکنان می سنجد، همه را بر می انگیزد تا همه

وجود خود را به کار گیرند. بسیاری از رهبران با قرار گرفتن در موقعیت بازتاب دادن هدفی که به کارکنان انگیزه می بخشد و معنی دار کردن کار سازمانی برای جامعه بزرگتر، به خوبی خدمت می کنند. پس از انجام این کار، آنها باید از خود پرسند که این منطق قانع کننده برای کار کردن را چه قدر و با چه شدتی به دیگران منتقل کنند. نیاز اولیه ما نسبت به معتقد بودن به هدف و معنا در زندگی، از جمله در محیط کار، در مطالعات متعدد روانشناسی تأیید شده است. [۱۷]

## نحوه دعوت به همکاری از مشارکت کنندگان

دومین فعالیت ضروری در جعبه‌ی ابزار رهبران، دعوت به مشارکت به روشی است که مردم آن را جذاب و واقعی تلقی کنند. هدف این است که آنچه معمولاً دیوار بسیار بلندی برای مشارکت مناسب در نظر گرفته می شود را پایین بیاوریم. با درک اینکه خودم محافظتی طبیعی است، اگر افراد به جای حفاظت از خود، خواهان درگیر شدن در کار باشند، دعوت به مشارکت باید کاملاً شفاف باشد. دو رفتار اساسی که نشان می دهد دعوت [به مشارکت] واقعی است، برگزیدن طرز فکر تواضع موقعیتی<sup>۴۸</sup> و شرکت در تحقیق فعال است. یکی دیگر از ابزارهای قدرتمندی که در این بخش مورد بحث قرار می گیرد، طراحی ساختارها برای درون داد است که به عنوان مشوقی برای صدا عمل می کند.

## تواضع موقعیتی

نکته اساسی در این است که وقتی به نظر می رسد رئیس همه چیزدان باشد، دیگر هیچ کس ریسک میان فردی ایده های چشمگیر را نخواهد پذیرفت. یک فضای فکری یادگیرنده که تواضع و اشتیاق<sup>۴۹</sup> را با هم در می آمیزد، این خطر را کاهش می دهد. یک ذهنیت یادگیرنده تشخیص می دهد که همیشه چیزهای بیشتری برای یادگیری وجود دارد.

صادقانه بگویم، برگزیدن یک طرز تفکر متواضعانه در مواجهه با دنیای پیچیده، پویا و نامطمئن که امروزه همه ما در آن کار می کنیم، نوعی واقع گرایی است. اصطلاح تواضع موقعیتی این مفهوم را به خوبی بیان می کند (نیاز به تواضع در خود موقعیت قرار دارد) و ممکن است برای رهبران، به ویژه کسانی که دارای اعتماد به نفس بالایی هستند، تشخیص اعتبار و قدرت یک طرز تفکر متواضعانه را آسان تر سازد. ادگار شاین پروفیسور MIT این [وضعیت] را "فروتنی اینجا و اکنون" می نامد. [۱۸] به خاطر داشته باشید که اعتماد و فروتنی متضاد یکدیگر نیستند. اعتماد به توانایی ها و دانش یک فرد، در صورت موجه بودن، ارجحیت بیشتری بر فروتنی کاذب دارد. اما تواضع، چه کاذب یا غیر آن حیا نیست. فروتنی تشخیص ساده ای است که شما همه پاسخ ها را نمی

---

situational humility<sup>۴۸</sup>

curiosity<sup>۴۹</sup>

modesty<sup>۵۰</sup>

دانید و مطمئناً دارای یک جام جهان نما نیستید. تحقیقات نشان می دهد که وقتی رهبران از خود تواضع نشان می دهند، تیم ها رفتار یادگیری بیشتری را در پیش می گیرند.[۱۹]

تواضع موقعیتی نشان دادن، شامل قبول اشتباهات و نقطه ضعف های خود است. آن ملکاهی، رئیس و مدیرعامل زیراکس، که این شرکت را در دهه ۲۰۰۰ با تغییرات موفقیت آمیز از ورشکستگی نجات داد، اظهار داشت که بسیاری او را در این شرکت به عنوان "استاد من نمی دانم" می شناسند، زیرا اغلب اوقات به جای ارائه نظری ناآگاهانه، پاسخ، "من نمی دانم" به سئوالات می دهد.[۲۰] گرچه "یک نمی دانم باشید" یادآور الین سیتراست، با وجود این ملکاهی این موضع را به عنوان مدیرعامل شرکتی تازه ارتقا یافته در سطح جهانی اتخاذ می کند نه به عنوان بنیانگذار شرکت خودش. ملکاهی در گفتگو با مدیران اجرایی در برنامه مدیریت پیشرفته در مدرسه بازرگانی هاروارد اظهار داشت که اشتیاقش نسبت به بی دفاع بودن در برابر دیگران و اعتراف به کاستی های خود یک دارایی بزرگ محسوب می شود. او می گوید: "وقتی اعتراف می کنید که چیزی را نمی دانید، به جای اینکه افراد اعتمادشان را نسبت به شما از دست دهند، در واقع [به شما] اعتماد می کنند." [۲۱] او در زیراکس این فضا را برای دیگران ایجاد کرد تا بتوانند این شرکت را راه بیندازند، تخصص خود را عرضه کنند و در فرایند بهبود شرکت کنند. اگرچه این موضوع ممکن است کاملاً واضح به نظر آید، اما به طرز عجیبی چنین تواضعی در بسیاری از سازمان ها کمیاب است.

دان کابل، استاد دانشکده تجارت لندن، دلیل این امر را روشن می کند. او در مقاله ی اخیر خود در هاروارد بیزنس ریویو می نویسد: "قدرت... می تواند باعث گردد که رهبران بیش از حد بر نتایج و کنترل متمرکز شوند،" و ناخواسته "ترس مردم افزایش می یابد - ترس از عدم نائل شدن به اهداف، ترس از از دست دادن پاداش ها، ترس از شکست خوردن - و در نتیجه... انگیزه آنها برای آزمون و یادگیری سرکوب می شود." [۲۲] داشتن اطمینان بیش از حد به خود یا تکبر بیش از حد می تواند تأثیرات مشابهی داشته باشد - افزایش ترس، کاهش انگیزه و منع کردن ریسک میان فردی. مطالعه ای که در مورد بخش های مراقبت ویژه نوزادان که در فصل ۲ ذکر شد را به یاد آورید، اینگرید نمبارد، آنتی تا کر، و من دریافتیم که واحد مراقبت مرکزی کودکان در شرایط امنیت روانی بالانسبت به شرایطی که در آن امنیت روانی پایین بوده است، به طوقابل توجهی نتایج بهتری را از لحاظ بهبود کیفیت کاری کسب کرده است. [۲۳] عاملی که ما آن را جامعیت رهبری می نامیم، این تفاوت را ایجاد کرده است. به عنوان مثال، مدیران پزشکی مرتبط (پزشکان مسئول سازمان مراقبت های ویژه) مواردی مانند: "ممکن است چیزی را از دست بدهم، باید از شما بشنوم"، را بیان می کردند. دیگران شاید این را یک امر بدیهی می پنداشتند که افراد این آگاهی را دارند که می توانند اظهار نظر کنند. مقیاس پیمایش ما سه ویژگی رفتاری جامعیت رهبری را رتبه بندی کرد: اول رهبران پذیرا و در دسترس بودند؛ دوم، رهبران خطاپذیری خود را می پذیرفتند؛ و سوم، رهبران فعالانه از سایر کارکنان، پزشکان و پرستاران دعوت به اظهار نظر می کردند. بنابراین مفهوم جامعیت رهبری، تواضع موقعیتی همراه با تحقیقات

پیشگیرانه (در بخش بعدی مورد بحث قرار می گیرد) را به دست می آورد. بر مبنای این کار، محققان اسرائیلی روون هیراک و آبراهام کارملی و دو نفر دیگر از همکارانشان در مورد جامعیت رهبری، امنیت روانی، توانایی واحد ها برای یادگیری از شکست ها و عملکرد واحد به بررسی بر روی کارکنان واحدهای بالینی یک بیمارستان بزرگ در اسرائیل پرداختند. آنها دریافتند که واحدهایی که رهبران آنها به صورت جامع درک می شدند، از امنیت روانی بالاتری برخوردار بودند، که منجر به افزایش یادگیری از شکست و عملکرد بهتر واحد می شد. [۲۴] در مجموع، رهبرانی که دست یافتنی و قابل حصول هستند، به اشتباه پذیری خود اعتراف می کنند و فعالانه از دیگران کمک می گیرند، می توانند در ایجاد و تقویت امنیت روانی سازمان های خود بسیار مفید باشند.

### پرسش گری سازنده

ابزار دوم برای دعوت به مشارکت، پرسش گری است. پرسش گری جستجوی هدفمند برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد یک موضوع، موقعیت یا شخص است. مهارت اساسی در پرورش علاقه واقعی به پاسخ های دیگران نهفته است. چرا این [موضوع] سخت است؟ زیرا همه بزرگسالان، به ویژه افرادی که موفقیت بالاتری دارند، در معرض یک سوگیری شناختی به نام ساده لوحانه گرایی<sup>۱۵۱</sup> تعصب آمیز شناختی هستند، که به ما تجربه ی [از قبل] "دانستن" آنچه در حال وقوع است، را می دهد. [۲۵] همانطور که در بخش قبل اشاره شد، ما باور داریم که "واقعیت" را می بینیم - نه یک دیدگاه ذهنی از واقعیت. در نتیجه، ما اغلب در پرسیدن از خود که دیگران چه می بینند، ناکام می مانیم. ما در کنجکاو بودن شکست می خوریم. بدتر از آن، بسیاری از رهبران، حتی وقتی انگیزه ای برای پرسیدن سؤال داشته باشند، نگرانند که این امر باعث گردد که آنها بی اطلاع یا ضعیف به نظر آیند. با شدت یافتن این چالش، برخی از شرکت ها "فرهنگ آشکارسازی"<sup>۱۵۲</sup> را تمرین می کنند، همانطور که یکی از مدیران ارشد یک شرکت دارویی جهانی در گفتگوی اخیری که در مورد شرکتش با ما داشت، [این موضوع] را بیان کرد. در یک فرهنگ آشکارسازی، سؤال کردن نیاز به مقدمه چینی ندارد.

با این حال، وقتی رهبران برای پرسیدن سؤالات واقعی بر این تعصبات غلبه می کنند، باعث تقویت امنیت روانی می گردد. موراتا را در بیمارستان کودکان به یاد بیاورید: آیا همه چیز مطابق امنیتی که دوست دارید، در این هفته در مورد بیماران شما رعایت شده است؟ یا سؤال کارول از معدنچیان: برای ایجاد محیط کاری با [رعایت] ایمنی و احترام به چه چیزی نیاز داریم؟ سؤالات واقعی نشان دهنده احترام به طرف مقابل است - یک جنبه حیاتی از امنیت روانی. برخلاف تصویری که بسیاری از افراد دارند، پرسیدن سؤالات باعث

<sup>۱۵۱</sup> Naïve realism

<sup>۱۵۲</sup> culture of telling

می‌گردد که رهبر نه ضعیف، بلکه متفکر و عاقل به نظر برسد. جعبه ابزار رهبری شامل چند قانون کلی برای پرسیدن یک سوال خوب است: یک، شما جواب سوال را نمی‌دانید، دوم، شما سئوالاتی را مطرح می‌کنید که گزینه‌های پاسخ را به بله یا خیر محدود نمی‌کند، و سوم، این سئوالات را به گونه‌ای بیان می‌کنید که به دیگران کمک می‌کند تا افکارشان را به صورت مشخص به اشتراک بگذارند.

بر اساس این اصول اساسی، سازمان کافه جهانی، که به ترویج گفتگوهای برای یافتن راه‌های جدید در دستیابی به اهداف مهم سازمانی یا اجتماعی متمرکز است، ویژگی‌های «سئوالات قدرتمند» را مشخص کرده است - مواردی که باعث تحریک، الهام بخشی و تغییر تفکر مردم می‌شوند - که در جدول زیر نشان داده شده است.

#### ویژگی‌های یک پرسش قدرتمند [۲۶]

- کنجکاوی را در شنونده ایجاد می‌کند
- مکالمات فکورانه را تحریک می‌کند
- تفکر انگیز است
- بر فرضیات استوار است
- خلاقیت و امکان‌پذیری جدید را تشویق می‌کند
- انرژی و حرکت رو به جلو به وجود می‌آورد
- توجه را جهت‌دهی می‌کند و پرسش را متمرکز می‌کند
- به صحبت‌های مشارکت‌کنندگان توجه می‌کند
- به معنای عمیق دست می‌یابد
- سئوالات بیشتری را برمی‌انگیزاند

همه ما می‌توانیم با مطرح کردن سئوالات بیشتر در مورد کار خود به سود برسیم. مهارت اساسی سئوال پرسیدن مستلزم انتخاب نوع پرسش مناسب برای یک موقعیت است. به عنوان مثال، سئوالاتی می‌توانند وسیع یا عمیق باشند. برای گسترش درک عمیق از یک موقعیت یا وسعت بخشیدن به مجموعه‌ای از گزینه‌ها، پرسش شود: "ممکن است ما چه چیزی را از دست دهیم؟"، "چه ایده‌های دیگری می‌توانیم ایجاد کنیم؟" یا "چه کسی دیدگاه متفاوتی [با ما] دارد؟" [۲۷] چنین پرسش‌هایی [به ما] تضمین می‌دهد که اطلاعات جامع‌تری مورد توجه قرار گیرد و مجموعه وسیع‌تری از نظرات در رابطه با مشکل یا تصمیم عرضه شود. برای عمق بخشیدن به



درک بیشتر سئوالات دیگری طراحی شده است. مثلاً "چه چیزی باعث می‌گردد که این چنین فکر کنید؟" یا "آیا می‌توانید برای من یک مثال بزنید؟" چنین سئوالاتی برای افراد در کمک به یادگیری تخصص و اهداف یکدیگر بسیار مهم است. علاوه بر این، وقتی یک سؤال خوب فکورانه پرسیده می‌شود، به دیگران می‌فهماند که صدای آنها مورد درخواست است - فوراً آن لحظه را برای ارائه پاسخ از نظر روانی امن کنید.

باب پیتمن، بنیانگذار MTV، نمونه‌ای از سئوالات را ارائه می‌دهد تا همزمان به عمق تحلیل و تنوع دیدگاه بپردازد. در مصاحبه‌ای در "اتاق مدیریت" با آدام برایت، نویسنده سابق نیویورک تایمز، پیتمن می‌گوید: در جلسات، وقتی در مورد ایده‌ای بحث می‌کنیم، اغلب از افراد می‌پرسم "مخالفان چه گفتند؟" اولین باری که این کار را انجام می‌دهید، ممکن است کسی بگوید: "خوب، همه همراهی کردند." سپس من می‌گویم: "خوب، شما رفقا خیلی خوب گوش نمی‌دهید، زیرا همیشه نقطه نظر دیگری در جایی وجود دارد و باید به عقب برگردید و دریابید که نظر مخالف چیست."

در اینجا می‌بینیم که پیتمن در حال انجام تحقیقات پیشگیرانه و همچنین مدل‌سازی برای کارکنان خود است که چگونه این کار را انجام دهند. علاوه بر این، این ایده که همیشه دیدگاه دیگری وجود دارد، حرکت ظریفی برای چارچوب بندی کار است. در این نکته کوچک، او در حال چارچوب بندی کار است، و به طور ضمنی به تیم یادآوری می‌کند که برنامه نویسی خلاقانه، مانند آنچه در MTV انجام گرفت، از تنوع دیدگاه‌ها سود می‌برد. برای موارد و جزئیات بیشتر در مورد قدرت تحقیق به عنوان یک مهارت اساسی رهبری، من کتاب متفکرانه ادگار شاین با عنوان تواضع محققانه<sup>۱۵۳</sup> را توصیه می‌کنم. [۲۹]

## طراحی ساختار درون داد

راه سوم برای دعوت به مشارکت و تقویت امنیت روانی، پیاده‌سازی ساختارهایی است که به منظور اخذ درون داد کارکنان طراحی شده است. گروه‌های کانونی و جلسات انجمن مربیان آینده‌ی کودکان نمونه‌هایی از چنین ساختارهایی هستند. اینها به قدری در به راه انداختن مکالمات در مورد امنیت در حال پیشرفت بودند که کارکنان بیمارستان شروع به طراحی ساختارهای مخصوص به خود برای دریافت نظرات و نگرانی‌های همکاران کردند. به ویژه، کیسی هوک، متخصص پرستار بالینی، ایده ایجاد یک تیم اقدام امنیت [روانی] را در واحد خود مطرح کرد. تیم مبتنی بر واحد چند وظیفه‌ای<sup>۱۵۴</sup> به صورت ماهیانه جلسات مشترکی را برای شناسایی خطرات ایمنی در واحد تومورشناسی<sup>۱۵۵</sup> برگزار می‌کرد. به زودی، دو واحد دیگر، با الهام از تلاش هوک، تیم‌های امنیت خود را راه‌اندازی کردند. در نهایت، کمیته راهنمای امنیت بیماران پیشنهاد کرد که همه

---

Humble Inquiry<sup>۱۵۳</sup>

cross-functional<sup>۱۵۴</sup>

oncology unit<sup>۱۵۵</sup>

واحد‌های بیمارستانی چنین تیم‌هایی را بکار گیرند. یکی دیگر از راه‌های مقابله با ترس میان فردی، ساختارهای یادگیری کارمند به کارمند است، همان‌طور که گوگل با ایجاد شبکه گوگل به گوگل<sup>۱۵۷</sup>، با بیش از ۶۰۰۰ کارمندی که برای کمک به یادگیری همکاران‌شان داوطلبانه وقت می‌گذارند، این کار را انجام داده است. [۳۰] شرکت کنندگان در g2g به صورت فرد به فرد مربیگری می‌کنند، تیم‌هایی را در زمینه امنیت روانشناختی آموزش می‌دهند و دوره‌هایی را در زمینه مهارت‌های حرفه‌ای اعم از رهبری تا برنامه‌نویسی پیتون<sup>۱۵۹</sup> آموزش می‌دهند. گوگل ادعا می‌کند که g2g به توسعه مهارت‌های بی‌شمار کارکنان کمک کرده است. همچنین به ایجاد یک فرهنگ از لحاظ روانشناختی امن کمک می‌کند که در آن همه، هم یادگیرنده و هم یاددهنده هستند.

شرکت جهانی غذای گروه دانون مسابقات تبادل آرای ساختارمندی را با عنوان "بازارهای دانش" ایجاد کرد تا تحقیقات و اشتراک‌گذاری دانش را در واحد‌های تجاری کشور تقویت کند. [۳۱] اگرچه بسیاری از ایده‌ها و تجربیات خوبی که عملکرد عملیاتی را بهبود می‌بخشد، از دل این کارگاه‌ها بیرون آمد، و باعث شد تا کارکنان کشورهای مختلف را دورهم جمع کند، اما مدیران حامی آنها مهمترین نتیجه را به عنوان تغییر فرهنگ سازمانی به سوی اظهارنظر کردن، درخواست کمک کردن و به اشتراک گذاشتن ایده‌های خوب تفسیر کردند.

## چگونه می‌توان به طور سازنده (بدون توجه به کیفیت) به صدا پاسخ گفت

برای تقویت فضای امن روانی، ضروری است که رهبران همه سطوح در مقابل ریسک‌هایی که افراد می‌پذیرند، به طور سازنده پاسخگو باشند. پاسخ‌های سازنده با سه ویژگی مشخص می‌شود: ابراز قدردانی، سرزنش نکردن شکست، و تحریم توهین آشکار.

## قدردانی کردن

تصور کنید چنانچه کریستینا، پرستار بخش مراقبت ویژه نوزادان در فصل ۱، با دکتر دریک صحبت می‌کرد. ترس خاموش او این بود که مورد سرزنش یا تحقیر قرار می‌گیرد. اما اگر دکتر [در پاسخ] می‌گفت: "خیلی ممنون که این موضوع را مطرح کردید!" احساس امنیت روانی او می‌توانست به درجه‌ی بالاتری برسد. این نمونه‌ای از پاسخ قدرشناسانه است. مهم نیست که پزشک معتقد باشد که پیشنهاد یا سؤال پرستار مفید است یا

employee-to-employee learning structures<sup>۱۵۶</sup>

"g2g" (Googler-to-Googler) network<sup>۱۵۷</sup>

mentoring<sup>۱۵۸</sup>

Python coding<sup>۱۵۹</sup>

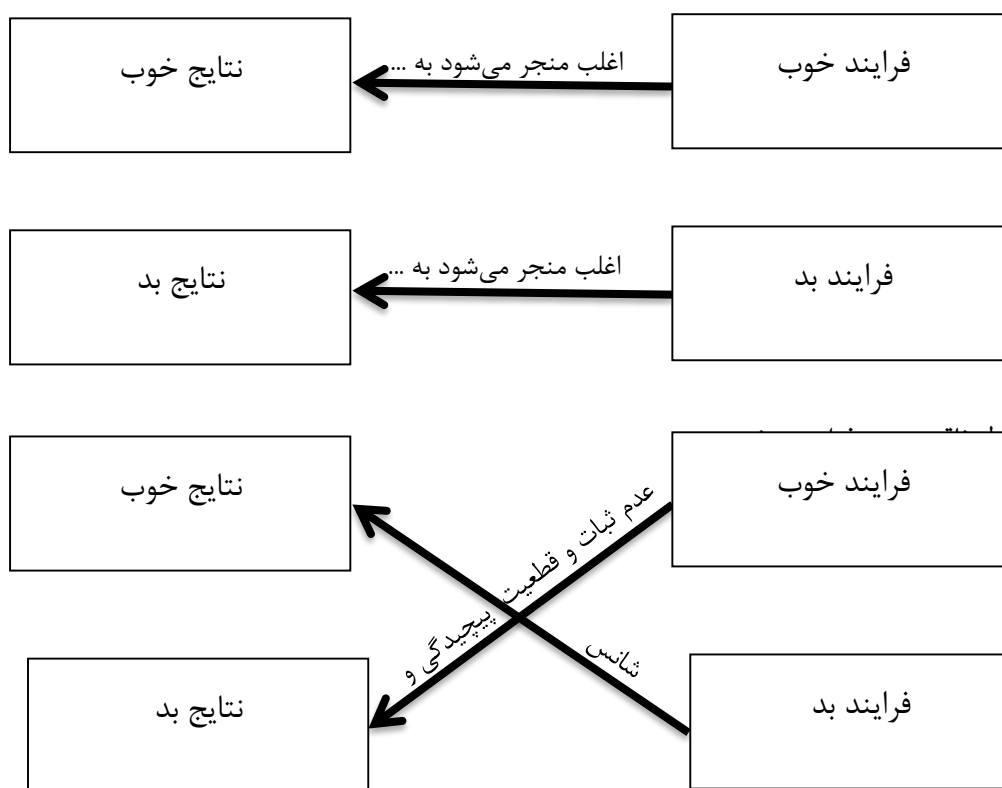
Groupe Danone<sup>۱۶۰</sup>

خیر. در هر صورت، پاسخ اولیه او باید به نوعی قدردانی باشد. سپس می‌تواند آموزش دهد - یعنی بازخورد بدهد - و به تشریح ظرافت‌های بالینی بپردازد. اما برای اطمینان یافتن از اینکه کارکنان به طور مستمر به اظهار نظر می‌پردازند تا بیماران را از خطاهای غیرمنتظره در مراقبت یا تشخیص در امان نگه دارند، باید حداقل پاداش تشکر را به خاطر شجاعتی که در بیان موارد به خرج می‌دهند، دریافت کنند. کارول دوک، پروفیسور [دانشگاه] استنفورد، تحقیقات مشهور او در مورد طرز فکر، که قدرت جهت‌گیری یادگیری را برای موفقیت فردی و انعطاف‌پذیری در مواجهه با چالش‌ها نشان می‌دهد، بر اهمیت قدردانی از افراد برای تلاش‌هایشان، صرف نظر از نتیجه، تأکید می‌کند. [۳۲] هنگامی که افراد معتقد باشند که عملکردشان تعیین‌کننده توانایی یا هوش آنهاست، به خاطر ترس از نتیجه‌ای که [ممکن است] توانایی آنها را تایید نکند، احتمال کمی وجود دارد که ریسک کنند. اما وقتی افراد بر این باور باشند که عملکرد بازتابی از تلاش و استراتژی مناسب است، گرایش پیدا می‌کنند تا چیزهای جدیدی را امتحان کنند و با وجود سختی‌ها و شکست‌ها آمادگی استقامت دارند.

تحسین تلاش به ویژه در محیط‌های نامطمئن، جایی که نتایج خوب همواره در نتیجه یک فرایند خوب و یا بالعکس [نتیجه بد به خاطر فرایند بد] بدست نمی‌آید، دارای اهمیت است. هرچند بسیاری از مثال‌های این کتاب پاسخ‌های مدیران عامل را ارائه می‌کند، با اینحال یکی از مسئولیت‌های رهبری به همان اندازه مهم برای مدیران سطح C<sup>۱۶۱</sup> این است که مطمئن گردند افراد سراسر سازمان به طور سازنده ای پاسخگوی همکاران خود هستند. این [اقدام] به مدیران کمک می‌نماید تا متوجه گردند که آیا همه‌ی افراد منطق ارائه شده در شکل ۷-۱، که رابطه‌ی ناقص بین فرایند و نتیجه را ترسیم می‌کند، را درک می‌کنند. بدیهی است که فرآیند خوب می‌تواند منجر به نتایج خوب گردد و فرایند بد می‌تواند منتج به نتایج بد شود (شکل ۱-۷ الف). اما، همانطور که در شکل ۱-۷ ب نشان داده شده است، فرآیند خوب همچنین می‌تواند نتایج بدی به بار آورد (به ویژه در مواجهه با عدم قطعیت یا پیچیدگی بالا، مانند شرایط بی‌ثبات، غیرقطعیت، پیچیده و مبهم، و فرایند بد می‌تواند نتیجه خوبی (در صورت خوش شانس بودن)، یا توهم یک نتیجه خوب (به هر حال، برای مدتی، مانند موارد فولکس واگن و ولاس فارگو) ایجاد کند. وجود نداشتن روابط علت و معلولی ساده در محیط‌های نامتعین و مبهم، اهمیت پاسخ‌های سازنده به هر نوع نتایج، و به ویژه نتایج بد را برجسته می‌سازد. پاسخ‌های سازنده اغلب شامل قدردانی کردن است، که از کوچک ("بسیار متشکرم که صحبت کردید") تا مفصل - تجلیل کردن یا پاداش دادن در پاسخ به شکست هوشمندانه - امتداد می‌یابد.

---

<sup>۱۶۱</sup> یک مدیر اجرایی سطح C فردی است که در سطح بالای سلسله مراتب یک سازمان قرار دارد و تصمیمات استراتژیک کلیدی را اتخاذ می‌کند که بر کل کسب و کار تأثیرگذار است. [م]



شکل ۱-۷

### سوزنش نکردن شکست

شکست، بخش لازم عدم قطعیت و نوآوری است، اما برای تقویت دعوت به صدا باید این موضوع به صراحت بیان شود. معانی ضمنی گونه شناسی شکست در جدول ۲-۷ در طراحی پاسخی سازنده به اخبار مربوط به شکست را در نظر بگیرید. رهبرانی که به همه شکست ها به صورت یکسان پاسخ دهند، محیط سالمی برای یادگیری ایجاد نخواهند کرد. هنگامی که یک شکست به خاطر نقض قانون یا ارزشی که برای سازمان دارای

اهمیت است، توسط یک فرد صورت گیرد، بسیار متفاوت از زمانی است که یک فرضیه متفکرانه در آزمایشگاه به خطا رود. اگرچه از نظر مفهومی به وضوح [تفاوت این دو] مشخص است، اما معمولاً مردم در عمل اینها را با هم اشتباه می گیرند.

جدول ۴-۷ سرزنش نکردن شکست و امنیت روانی

چارچوب سستی	چارچوب مقصر زدایی شده	
مفهوم شکست	شکست قابل پذیرش نیست	شکست یک محصول فرعی طبیعی آزمایش گری است.
باورها نسبت به عملکرد موثر	مجریان موثر شکست نمی خورند	مجریان موثر تولیدگر هستند، از آن می آموزند و درس هایی از شکست های هوشمند را به اشتراک می گذارند.
هدف	جلوگیری از شکست	ارتقای یادگیری سریع
تأثیر چارچوب	افراد به خاطر حفظ موقعیت خود شکست ها را پنهان می کنند	بحث آزاد، یادگیری سریع و نوآوری

من بارها از مدیران، دانشمندان، فروشندگان و تکنسین های سراسر جهان این سؤال را می پرسم: چند درصد از شکست های سازمان شما به خاطر تقصیر کارکنان است؟ پاسخ های آنها معمولاً تک رقمی است - شاید ۱ تا ۴ درصد. سپس می پرسم چند درصد آنها را مقصر می دانند؟ حالا، آنها می گویند (بعد از مکث یا خنده) ۷۰ تا ۹۰ درصد! پیامد ناگوار این شکاف بین منطق ساده و پاسخ سازمانی این است که بسیاری از شکست ها هرگز گزارش نمی شوند و درس های آنها از دست می رود. همانطور که در جدول ۴-۷ نشان داده شده است، نتیجه اولیه روش منفی پاسخگویی به شکست ها این است که شما در مورد آنها چیزی نمی شنوید. و همانطور که مارک کوستا در فصل ۲ اشاره کرد، این [موضوع] باید بزرگترین ترس شما باشد. یک نمونه از پاسخ سازنده به شکست پیچیده در بیمارستان کودکان در فرایند تجزیه و تحلیل رویدادهای کانونی صورت بندی شده است، که در بخش جعبه ابزار رهبری به شرح آن پرداخته شد. از همه افرادی که به خاطر نوع کار یا نقش شان در شکست مورد نظر زیر سؤال بوده اند، دعوت می گردد دور یک میز بنشینند و مشاهدات، سئوالات و نگرانی

های خود را در مورد وقایع پیش آمده به اشتراک بگذارند. همه اعضا به آنچه دیگران دیده، احساس کرده و انجام داده اند با دقت گوش می دهند. بیشتر اوقات، افراد وظایف خود را به روش های تعیین شده انجام داده اند، اما مجموعه ای از عوامل به روشی جدید برهم انباشته شده تا یک اشتباه ناگوار را رقم بزنند. تجزیه و تحلیل رویدادهای کانونی یک فعالیت سرگرم کننده نیست، بلکه عمیقاً معنی دار و لذت بخش است. کارکنان از نحوه تلاقی سیستم ها و نقش های مختلف در بیمارستان آگاهی پیدا می کنند و با درک عمیق تری از پیچیدگی و وابستگی متقابل سیستم [جلسه را] ترک می کنند. آنها احساس تقصیر نمی کنند، بلکه در عوض قدرت می یابند که به عقب بازگردند و سیستم را بهبود بخشند تا در آینده از شکست مشابه جلوگیری کنند. از همه مهمتر، آنها از نظر روانی به اندازه کافی احساس امنیت می کنند تا بتوانند آنچه را که می بینند گزارش دهند، تقاضای کمک یا توضیح بخواهند و ایده هایی برای بهبود ارائه دهند. در واقع، پاسخ سازنده به شکست هوشمند می تواند به معنای استقبال از اخبار بد باشد. چند سال پیش، مدیر ارشد علمی در الی لیلی برای ارج نهادن به آزمایش های علمی هوشمند و باکیفیت بالا که نتوانسته اند به نتایج مطلوب دست یابند، «جشن های شکست» را معرفی کرد. [۳۳] آیا ممکن است این یک پل خیلی دور باشد؟ من این گونه فکر نمی کنم. اول، و واضح تر از همه، این اقدام در ایجاد یک محیط روانشناختی امن برای ریسک پذیری هوشمندانه کمک کننده است، که برای علم ماموریتی حیاتی است. دوم، به افراد کمک می کند تا شکست ها را به موقع بپذیرند، که به نوبه خود اجازه می دهد تا منابع ارزشمند - دانشمندان و مواد - سریع تر به پروژه های جدید منتقل شوند و به طور بالقوه موجب صرفه جویی هزاران دلار گردد. سوم، وقتی جشن برگزار می گردد، مردم تمایل پیدا می کنند که خود را نشان دهند - این بدان معناست که آنها از شکست یاد می گیرند. این کار به نوبه خود خطر تکرار همان شکست را در آینده برای شرکت کاهش می دهد. یک شکست هوشمند که در بار اول رخ دهد در دفعه بعد دیگر به عنوان شکستی هوشمندانه شناخته نمی شود.

به طور خلاصه، یک پاسخ سازنده به شکست های قابل پیشگیری، کاهش دو برابری پیشگیری است که معمولاً ترکیبی از آموزش و طراحی سیستم بهبود یافته است تا انجام کار درست را برای افراد سهل تر نماید. با این حال، مواردی وجود دارد که در آن یک شکست قابل پیشگیری نتیجه یک اقدام تقصیردار یا یک نمونه تکرار شونده ی انحراف از فرآیند مشخص شده است، که نسبت به تلاش های قبلی در تغییر جهت بی اعتنا است. در چنین مواردی، که معمولاً اندک است، وظیفه داریم تا به روشی عمل کنیم که مانع از چنین پیش آمدی در آینده گردد. این [عمل] ممکن است به معنای جریمه کردن یا سایر تحریم ها و در مواردی حتی اخراج شخص باشد.

**تحریم توهین آشکار**

بله ، اخراج گاهی اوقات می تواند پاسخی مناسب و سازنده - به یک عمل شایسته سرزنش - باشد. اما آیا این عمل امنیت روانی را از بین نمی برد؟ خیر. اکثر مردم آنقدر فکور هستند که تشخیص دهند (و متوجه هستند) که وقتی افراد قوانین را نقض می کنند و یا مکرراً میانبرهای خطرناک را انتخاب می کنند ، خود ، همکاران و سازمان را در معرض خطر قرار می دهند. به طور خلاصه، امنیت روانی به جای آسیب رساندن با ارائه پاسخ های منصفانه و متفکرانه به رفتارهای بالقوه خطرناک، مضر یا بی قید تقویت می شود.

در جولای ۲۰۱۷ ، مهندس گوگل ، جیمز دامور ، یک یادداشت ۱۰ صفحه ای علیه سیاست تنوع [جنسیتی] این شرکت نوشت و استدلال کرد که تفاوت های بیولوژیکی توضیح می دهد که چرا گوگل مهندسان زن کمتری دارد و نسبت به مردان حقوق کمتری به آنها پرداخت می کند و این یادداشت را به طور گسترده ای در داخل شرکت به جریان انداخت. [۳۴] سپس شخصی این یادداشت را فاش کرد و آتش را برافروخت. [۳۵]

گوگل چگونه پاسخ داد؟ یک ماه بعد دامور بلافاصله و به صورت علنی اخراج شد و [این تصمیم] هم تحسین و هم انتقاد به شرکت را برانگیخت. گرچه استدلال های قابل تأملی در هر دو سوی موضوع اخراج به وجود آمده است. اما به جای غلطیدن به این سو یا سوی دیگر ، بیایید بی طرفانه مشخص سازیم که چه هنگام اخراج "پاسخی سازنده" است و چه زمانی مناسب نیست.

این مورد خاص را در نظر بگیرید. برای شروع ، مایه شرمساری است که دامور [بستر] اشتراک گذاری دل مشغولی های شخصی خود را به صورت الکترونیکی و به طور گسترده در داخل شرکت برگزید ، تا همه موارد به جز اطمینان از اینکه شخصی که این یادداشت را دوست ندارد آن را به صورت عمومی [در سطح جامعه] به اشتراک بگذارد. در حالت ایده آل، کارمندی که نظر خود را در رابطه با یک موضوع یا خط مشی مهم کاری بیان کند ، ابتدا انتظار بازخورد از همکاران خود را دارد ، به ویژه از کسانی که ممکن است دیدگاه متفاوتی با او داشته باشند. ممکن است فرد بخواهد ابتدا درباره تأثیر بالقوه آن ایده ها و شکل هایی<sup>۳۴</sup> که آنها می توانند درباره ی آن بیان کنند، اطلاعات بیشتری کسب کند. تعداد کمی از افراد قادرند مسائل پیچیده را از منظرهای مختلف ببینند و پیامدهای بالقوه را به اندازه کافی ارزیابی کنند تا امکان تصمیم گیری فردی بوجود آید. وقتی خطر کم است موضوع خیلی مهم نیست. اما وقتی مدرکی که ممکن است میلیون ها نفر آن را بخوانند، بر روی همکاران ، مشتریان یا شرکت شما تأثیر گذار است، [این اقدام] خطرات زیادی خواهد داشت.

اما ، هنگامی که یادداشت تحریک آمیز علنی شد، شرکت چگونه باید پاسخ دهد؟ قصد من توضیح دادن ویژگی های یادداشت دامور در گوگل نیست ، بلکه بیشتر پیشنهاد یک استراتژی کلی برای پاسخگویی سازنده به اعمال یا رویدادهای سازمان شما است که آرزو می کنید این اتفاق رخ نمی داد.

اگر سیاست های روشنی علیه استفاده از آدرس های ایمیل شرکت یا بسترهای رسانه های اجتماعی برای بیان نظرات شخصی وجود داشته باشد، پس کارمندی که این سیاست ها را نقض می کند، مرتکب عملی شده که می توانیم آن را اقدام تقصیر آمیز بنامیم. در این مورد، یک پاسخ سازنده در واقع شامل تحریم های سختی است که ممکن است شامل اخراج کارمند هم باشد. یک پاسخ سخت موثر واقع می گردد زیرا به مردم اجازه می دهد که بدانند شرکت در مورد سیاستها و ارزشهای خود، که شکل دهنده ی رفتارهای آینده است، جدی است و همچنین یک پاسخ منصفانه به نقض اعلام شده را بنیان گذاری می کند.

اما اگر سیاستها روشن نباشد، به هر حال، یک پاسخ سازنده پاسخی خواهد بود که وقایع ناگوار را به نوع دیگری از فرصت های یادگیری - برای شرکت و گاهی برای عموم علاقمندان - تبدیل می کند. در قضیه دامور، ممکن است مدیران در نظر کارکنان ترسناک به نظر آیند (و شاید از نادیده گرفتنشان از سوی مجموعه وسیع تری از نیروهای اجتماعی که در طول دهه ها به طور سیستماتیک فرصت های پیشرفت گروه های جمعیت شناختی مشخصی را سد کرده اند، نگران باشند). آنها ممکن است به توضیح برنامه های خود برای آموزش کارکنان در مورد آنچه که معتقدند ارزش نیروی کار متنوع است، ادامه دهند. به عنوان بخشی از این فرایند یادگیری سازمانی، مدیران شرکت در همه سطوح ایده ها، سئوالات، نگرانی ها و سرخوردگی های [کارکنان] را بیرون می کشند و به آنها گوش می دهند. آنها ممکن است فرصت هایی را برای مشارکت در ترسیم چشم انداز، ایجاد همدلی، توسعه مهارت های پرسشگری و مواردی از این دست فراهم سازند. همچنین ممکن است سازمان به دنبال در پیش نهادن راه های جدید و بهبود یافته ای برای افزایش تنوع کارکنان جهت ارائه محصولات و خدمات بهتر باشد.

به طور خلاصه، یک پاسخ سازنده دل مشغول تأثیرات آینده است. مجازات یک پیام قدرتمند می فرستد و در صورتی که مرزها از قبل مشخص باشد، پیام مناسبی است. در واقع، ارسال پیامهایی که ارزش های مورد احترام شرکت را تقویت می کند، بسیار حیاتی است. با این حال، به همان اندازه ضروری است که به طور ناخواسته پیامی ارسال نکنید که می گوید: "در اینجا نظرات مختلف به سادگی قابل تحمل نیست" یا "با یک اعتصاب شما اخراج هستید". چنین پیام هایی موجب کاهش امنیت روانی می گردد و در نهایت کیفیت کار را تضعیف می کند. در مقابل، پیامی که ارزش ها و عملکردهای یک سازمان یادگیرنده را تقویت می کند، عبارت است از: "اشتباه کردن پسندیده است و اشکالی ندارد که عقیده ای داشته باشید که دیگران با آن موافق نباشند، مادامی که تمایل داشته باشید از عواقب آن درس بگیرید." مهمترین هدف کشف کردن راهی برای کمک به سازمان است تا از آنچه اتفاق می افتد، بیاموزید. و بنابراین، اگر ابهامی در مورد خوداظهاری همگانی<sup>۱۶۳</sup> سیاست های شرکت وجود داشته باشد، در این صورت یک پاسخ سازنده همانی است که افراد را درگیر



گفتگوی یادگیری می کند تا نحوه عملکرد شرکت را بهتر درک کرده و بهبود بخشد. جدول ۵-۷ نشان می دهد که چگونه پاسخ سازنده به شکست در یک سازمان باید متناسب با نوع شکست متفاوت باشد.

شکست هوشمند	شکست پیچیده	شکست قابل پیش گیری	پاسخ سازنده
<ul style="list-style-type: none"> <li>- جشن های شکست</li> <li>- جوایز شکست</li> <li>- تجزیه و تحلیل عمیق</li> <li>- نتایج برای کشف مفاهیم</li> <li>- طوفان فکری در مورد</li> <li>فرضیه های جدید</li> <li>- طراحی مراحل بعدی یا</li> <li>آزمایشات بیشتر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجزیه و تحلیل شکست</li> <li>از دیدگاه های مختلف</li> <li>- شناسایی عوامل خطر</li> <li>برای توجه نشان دادن به آنها</li> <li>- بهبود سیستم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- آموزش</li> <li>- آموزش مجدد</li> <li>- بهبود فرایند</li> <li>- طراحی مجدد سیستم</li> <li>- در صورت تکرار</li> <li>مجازات گردد و یا به</li> <li>گونه ای دیگر اقدامات</li> <li>در خور تقصیر بنیان</li> <li>گذاشته شود.</li> </ul>	

جدول ۵-۷ پاسخ های سازنده به انواع مختلف شکست.

### خودارزیابی رهبری

اعمال و تجربیات توصیف شده در این فصل تحت تأثیر مهارت های پیچیده میان فردی قرار دارند و بنابراین مهار کردن آنها کار آسانی نیست. [خبرگی در ] آنها نیازمند صرف زمان، تلاش و تمرین است. [۳۶] شاید مهمترین جنبه از یادگیری آنها تمرین خودتأملی<sup>۱۶۴</sup> باشد. مجموعه ای از سئوالات خودارزیابی، که در جدول

زیر ارائه شده، می تواند برای انجام این کار مورد استفاده قرار گیرد. پرسش ها، چارچوب نقشه بندی و کاربرد پذیر این فصل را نشان می دهد.

خودارزیابی رهبری

۱- زمینه سازی

چارچوب بندی کار

- آیا ماهیت کار را روشن کرده ام؟ تا چه حدی کار پیچیده و وابسته به هم است؟ تا چه حدی با عدم قطعیت روبرو هستیم؟ هر چند وقت یکبار من به این جنبه های کار رجوع می کنم؟ چگونه برداشت مشترک از این ویژگی ها را می سنجم؟
- آیا با توجه به ماهیت کار، به روش صحیحی در مورد شکست ها صحبت کرده ام؟ آیا توجه داده ام که شکست های کوچک پشتوانه پیشرفت بعدی است؟ آیا تأکید می کنم که نمی توان "برای اولین بار" به نشان تجاری کاملاً جدیدی دست یافت؟

تأکید بر هدف

- آیا به وضوح بیان کرده ام که چرا کار ما با اهمیت است، چرا و برای چه کسانی تفاوت ایجاد می کند؟
- حتی اگر با توجه به نوع کار یا صنعتی که در آن هستیم [برای همه کس] شناخته شده باشد، من چند وقت یکبار در مورد آنچه در معرض خطر است صحبت می کنم؟

۲- دعوت به مشارکت

تواضع موقعیتی

- آیا این اطمینان در من وجود دارد که افراد از اینکه من فکر نمی کنم همه پاسخ ها را [از قبل] می دانم، با اطلاع هستند؟
- آیا تأکید کرده ام که ما همواره می توانیم بیشتر بیاموزیم؟ آیا با توجه به شرایطی که در آن قرار داریم، مشخص کرده ام که این شرایط نیازمند آن است که همه ی افراد نسبت به اتفاقات آینده متواضع و کنجکاو باشند؟
- پرسش گری فعال
- چند وقت یکبار به جای پرسیدن سئوالات لفاظانه سئوالات خوب می پرسم؟ چند وقت یکبار به جای اینکه فقط دیدگاه خود را بیان کنم، از دیگران سؤال می پرسم؟
- آیا ترکیبی مناسب از سئوالاتی که گسترده و عمیق باشد را مشخص کرده ام؟
- سیستم ها و ساختارها
- آیا ساختارهایی ایجاد کرده ام که به طور سیستماتیک ایده ها و نگرانی ها را بیرون بکشد؟

- آیا این ساختارها برای اطمینان یافتن از وجود یک محیط امن برای گفتگوی آزاد به خوبی طراحی شده اند؟

۳- پاسخگویی سازنده

ابراز قدردانی

- آیا از سر علاقه گوش می دهم و نشان می دهم که هر آنچه می شنوم دارای اهمیت است؟
- آیا گوینده را به خاطر ایده پردازی یا طرح پرسش، مورد تایید یا قدردانی قرار داده ام؟  
گوش کردن از سر علاقه مندی  
سرزنش نکردن شکست
- آیا هر آنچه از دستم بر می آید انجام داده ام تا جلوه بد شکست را از بین ببرم؟ چه کار دیگری می توانم انجام دهم تا شکست های هوشمندانه را جشن بگیرم؟
- وقتی کسی با خبر بد به من می رسد، چگونه مطمئن شوم که این یک تجربه مثبت است؟
- آیا برای راهنمایی مراحل بعدی کمک یا پشتیبانی ارائه می کنم؟  
جلوگیری از تخلفات
- آیا مرزها را روشن کرده ام؟ آیا افراد می دانند که چه چیزهایی در سازمان شامل اعمال قابل سرزنش هستند؟
- آیا به تخلفات واضح به شیوه ای مناسب پاسخ می دهم تا بر رفتار آینده تأثیرگذار باشد؟

## نکات آموزنده فصل ۷

- سه عمل مرتبط به هم شامل: زمینه سازی، دعوت به مشارکت و پاسخگویی سازنده به ایجاد امنیت روانی کمک می کنند.
- این اقدامات باید به طور مکرر و با روش های تعاملی و یادگیری محور، برای ایجاد و بازیابی جوی از صراحت روبه رشد مورد استفاده قرار گیرند.
- ایجاد و تقویت امنیت روانی بر عهده رهبران تمام سطوح سازمان است.

### یادداشت ها

۱. این نقل و قول از:

Gelb, M.J. Thinking for a Change: Discovering the Power to Create, Communicate, and Lead. Harmony, 1996. Print, pp. 96

۲. جزئیات مربوط به جولی مورث در بیمارستان کودکان از یک مطالعه موردی است که من با همکارانم مایک روبرتو و آنیتا تا کر انجام دادم:

Edmondson, A.C., Roberto, M., & Tucker, A.L. Children's Hospital and Clinics (A). Case Study. HBS Case No. 302-050. Boston: Harvard Business School Publishing, 2001

۳. برای جزئیات بیشتر در مورد چارچوب بندی، به فصل ۳ Edmondson, A.C. Teamin مراجعه کنید:

How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. Print, pp. 83–113

4. Edmondson, A.C., Nembhard, I.M., & Roloff, K.S. Children's Hospital and Clinics (B). Case Study. HBS Case No. 608-073. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007

5. Edmondson, A.C. et al. Children's Hospital and Clinics (A). 2001, op cit.

۶. نسخه ای از افسانه معروف در شعری از جان گادفری ساکس در سال ۱۸۷۲ یافت می شود که شامل این سطرها است: «و بنابراین این مردان هندوستان با صدای بلند و طولانی به مناقشه پرداختند که هر یک به نظر خود بسیار سخت و قوی بود. گرچه هر یک تا حدی بر حق بودند و همه در اشتباه بودند.» شعر کامل را می توانید در اینجا بیابید:

[https://en.wikisource.org/wiki/The\\_poems\\_of\\_John\\_Godfrey\\_Saxe/The\\_Blind\\_Man\\_and\\_the\\_Elephant](https://en.wikisource.org/wiki/The_poems_of_John_Godfrey_Saxe/The_Blind_Man_and_the_Elephant) Accessed June 12, 2018.

۷. تالر. "مزایای غیرمنتظره جشن شکست." TED. 2016.

[https://www.ted.com/talks/astro\\_teller\\_the\\_unexpected\\_benefit\\_of\\_celebrating\\_failure](https://www.ted.com/talks/astro_teller_the_unexpected_benefit_of_celebrating_failure) Accessed June 8, 2018.

۸. این نقل قول از سخنرانی تالر در دانشگاه استنفورد در ۲۰ آوریل ۲۰۱۶ به عنوان بخشی از مجموعه رهبران فکری کارآفرینی استنفورد آمده است. می توانید سخنرانی کامل را در eCorner استنفورد تماشا کنید:

<https://ecorner.stanford.edu/video/celebrating-failure-fuels-moonshots-entire-talk>

9. Lafley, A.G., & Charan, R. The Game-Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation. 1st ed. Crown Business, 2008. Print.

10. Catmull, E. & Wallace, A. Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration. New York: Random House, 2013. Print, pp. 123.

11. Bryant, A. "Christa Quarles of OpenTable: The Advantage of 'Early, Often, Ugly.'" The New York Times. April 12, 2016. <https://www.nytimes.com/2016/08/14/business/christa-quarles-of-opentablethe-advantage-of-early-often-ugly.html> Accessed June 14, 2018.

12. Bennett, J. "On Campus, Failure Is on the Syllabus." The New York Times. June 24, 2017. <https://www.nytimes.com/2017/06/24/fashion/fear-of-failure.html> Accessed June 14, 2018.

13. Ibid.

14. For more on different types of work, see Chapter 1 of *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. San Francisco: Jossey-Bass, 2012. Print, pp. 11–43.

15. Edmondson, A.C. "Strategies for Learning from Failure." *Harvard Business Review*. April 2011. <https://hbr.org/2011/04/strategies-forlearning-from-failure> Accessed June 14, 2018.

۱۶. این جدول نسخه‌ی اصلاح شده‌ای از جدولی است که در فصل ۵ از Edmondson, A.C. *Teaming*, ارائه شد: چگونه سازمان‌ها یاد می‌گیرند، نوآوری می‌کنند و در اقتصاد دانش رقابت می‌کنند.

San Francisco: Jossey-Bass, 2012. Print, pp. 166.

۱۷. برای ذکر تنها یک مثال، آدام گرانت، پروفیسور [دانشگاه] وارتون و تیمی از محققان مطالعه‌ی ای را انجام دادند که در آن گروهی از کارکنان مرکز تماس دانشگاه را تعیین کردند که وظیفه آنها کار خسته کننده و زجرآور جمع آوری پول برای بورسیه دانشگاه بود، از طریق ملاقات با گیرندگان واقعی بورسیه تحصیلی که کمک‌های مالی مورد نیاز آنها تأمین می‌شد. تماس گیرندگان با مشاهده اینکه چگونه کارشان به زندگی دیگران کمک می‌کند، در مقایسه با تماس گیرندگانی که با دریافت کنندگان بورس تحصیلی ملاقات نمی‌کردند، هم زمان بیشتری صرف تلفن زدن کردند و هم مقدار پولی را که وارد چرخه می‌کردند افزایش یافت. ببینید:

Grant, A.M., Campbell, E.M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., & Lee, K. "Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries

on Persistence Behavior." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103.1 (2007): 53–67.

18. Schein, E.H. *Humble Inquiry: the Gentle Art of Asking Instead of Telling*. 1st ed. Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2013. Print, pp. 11.
19. Owens, B.P., Johnson, M.D., & Mitchell, T.R. "Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership." *Organization Science* 24.5 (2013): 1517–38.
20. Anne Mulcahy, HBS class comments, October 11, 2017.
21. Ibid.
22. Cable, D. "How Humble Leadership Really Works." *Harvard Business Review*. April 23, 2018. <https://hbr.org/2018/04/how-humbleleadership-really-works> Accessed June 14, 2018.
23. Tucker, A.L., Nembhard, I.M., and Edmondson, A.C. "Implementing new practices: An empirical study of organizational learning in hospital intensive care units." *Management Science* 53.6 (2007): 894 –907.
24. Hirak, R., Peng, A.C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J.M. "Linking Leader Inclusiveness to Work Unit Performance: The Importance of Psychological Safety and Learning from Failures." *The Leadership Quarterly* 23.1 (2012): 107–17.
25. Ross, L. & Ward, A. "Naive Realism: Implications for Social Conflict and Misunderstanding." In *Values & Knowledge*. Ed. T. Brown, E.S. Reed, & E. Turiel. Lawrence Erlbaum Associates (1996): 103–35.
26. Adapted from "The Art of Powerful Questions." *World Café*. <http://www.theworldcafe.com> Accessed July 27, 2018.
27. For great work on advocacy and inquiry, the ActionSmith group posts this paper: [http://actionsmithnetwork.net/wp-content/uploads/2015/09/Advocacy-and-Inquiry-Article\\_Final.pdf](http://actionsmithnetwork.net/wp-content/uploads/2015/09/Advocacy-and-Inquiry-Article_Final.pdf). Accessed June 21, 2018.
28. Bryant, A. "Bob Pittman of Clear Channel, on the Value of Dissent" *The New York Times*. November 16, 2013. <https://www.nytimes.com/2013/11/17/business/bob-pittman-of-clear-channel-on-the-value-of-dissent.html> Accessed June 14, 2018.
29. Schein, E.H. *Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling*. 1st ed., Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2013. Print.
30. "Guide: Create an Employee-to-Employee Learning Program."

re:Work. <https://rework.withgoogle.com/guides/learning-development-employee-to-employee/steps/introduction/> Accessed June 14, 2018.

31. For more on Danone's knowledge marketplaces, see the following case study I conducted with David Lane: Edmondson, A.C. & Lane, D. Global Knowledge Management at Danone (A) (Abridged). Case Study. HBS No. 613-003. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2012.
32. For more on Dweck's fantastic work on fixed vs. growth mindsets, see Dweck, C.S. Mindset: The New Psychology of Success. Updated ed. Random House, 2016. Print.
33. Burton, T. "By Learning From Failures, Lilly Keeps Drug Pipeline Full." The Wall Street Journal. April 21, 2004. <https://www.wsj.com/articles/SB108249266648388235> Accessed June 14, 2018.
34. The memo was first leaked to the public here: <https://gizmodo.com/exclusive-heres-the-full-10-page-anti-diversity-screed-1797564320> Accessed June 15, 2018.

۳۵. برای مثال ببینید:

- Wakabayashi, D. "Contentious Memo Strikes Nerve Inside Google and Out." The New York Times. August 8, 2017. <https://www.nytimes.com/2017/08/08/technology/google-engineer-fired-gender-memo.html> Accessed June 14, 2018.
- Molteni, M. & Rogers, A. "The Actual Science of James Damore's Google Memo." WIRED. August 15, 2017. <https://www.wired.com/story/the-pernicious-science-of-james-damores-google-memo/> Accessed June 14, 2018.

۳۶. پروفیسور فقید HBS، دیوید آ. گاروین، دوست و همکارم، علاقه داشت به دانشجویان بگوید که هر کلمه ای در زبان انگلیسی که به پسوند "ing" ختم می شود، یک فرآیند است، به این معنی که اولاً یک کلمه مشخص نیست، و دوم اینکه یک رهبر می تواند با تمرین کردن در آن بهتر شود. در این راستا، ایجاد امنیت روانی در یک سازمان فرآیندی درهم برهم است که به رهبرانی نیاز دارد تا صحنه را آماده کنند، دعوت به مشارکت کنند و همواره و به طور روزانه به طور سازنده پاسخگو باشند. این کار هیچ وقت تمامی ندارد! اما همانطور که می توانید یک فرآیند تولید را بهینه کنید، قطعاً می توانید آن را هم بهبود بخشید.









## فصل ۸: گام بعدی چیست؟

بزرگترین دشمن یادگیری دانستن است. جان مکس ول [۱]

تا اینجا باید مشخص شده باشد که امنیت روانشناختی برای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده ضروری است. سازمان‌هایی که در جستجوی مطرح ماندن<sup>۱۴۵</sup> از طریق یادگیری مستمر و طرز عمل چابک هستند، باید محیطی بدون ترس را پرورش دهند که مشوق اظهار نظر کردن باشد. رهبران هر شرکتی که در دنیای پیچیده و نامطمئن کنونی شکوفا می‌شود، باید گوش شنوایی داشته باشند، با درک عمیق از این موضوع که مردم هم حسگرهایی هستند که پیام‌هایی را در رابطه با ضرورت تغییر دریافت می‌کنند و هم منبع ایده‌های خلاقانه جدید برای آزمودن و اجرا هستند.

### بازآفرینی مستمر

تا اینجا دیدیم که ابزارهای زیادی برای ایجاد و پرورش محیط کاری مناسب یادگیری، نوآوری و رشد در اختیار مدیران قرار دارد. رهبران از طریق گفتار و اعمال خود و از طریق طراحی سیستم‌هایی که موجب مشارکت افراد در گفتگوهای مفید می‌گردد، به ایجاد محیط کاری بدون ترس کمک می‌کنند. ما همچنین دیدیم که امنیت روانی شکننده است و نیاز به تجدید مداوم دارد. هنگامی که ما تصمیم به ایجاد سازمان‌هایی می‌گیریم که افراد بتوانند تمام وجود خود را به کار بگیرند، [در واقع] برخلاف جریان‌های روان‌شناختی عمیقاً ریشه‌دار شنا می‌کنیم.

دوگانه بنیادین نیروهای روانی و اجتماعی که سکوت را بر صدا ترجیح می‌دهند، یا خودمحافظتی را بر ابراز وجود ترجیح می‌دهند، همیشه با ما خواهد بود. اما پاداش صدا و سکوت نیز نامتقارن است. خودمحافظتی، در مقایسه با موفقیتی که از خدمت فعالانه در راه یک هدف الهام بخش حاصل گردد و یا پیوستن به تیمی که موفق به انجام یک هدف بلندپروازانه گردد، یک پیروزی تصنعی باقی می‌ماند. این تفاوت بین بازی کردن برای نباختن و بازی کردن برای بردن است. [۲] بازی برای نباختن ذهنیتی است که آگاهانه یا غیر آگاهانه بر محافظت از خود در برابر جنبه‌های منفی و ضرر و زیان تمرکز دارد؛ در مقابل، بازی برای بردن، بر روی جنبه‌های مثبت متمرکز است، به دنبال فرصت است و در صورت لزوم ریسک می‌کند. وقتی برای نباختن بازی می‌کنیم، جانب احتیاط را رعایت می‌کنیم.

وقتی شما در محیط کار هستید به این توجه نکنید که چه طرز فکری زمام امور را در دست دارد. [در این حالت] چند وقت یک بار متوجه می شوید که واقعا برای بردن بازی می کنید؟ انجام این تغییر جهت می تواند چالش برانگیز باشد، زیرا وقتی برای نباختن بازی می کنید، احتمالاً (در نباختن) موفق خواهید شد. اما فرصتهایی رشد، نوآوری و تجربه‌ی احساس عمیق‌تر موفقیت را از دست خواهید داد. وقتی ذهنیت خود را بر روی بازی برای بردن شکل می دهید، قوانین تغییر می‌کنند. بله، ممکن است گاهی اوقات در نظر عموم کاملاً شکست خورده به نظر برسید. اما گذشته از این شما قادر خواهید شد تا در چیزی که موجب ایجاد تفاوت در جهان می‌گردد، سهمی داشته باشید. [۳] شاید بهترین راه برای تجربه امنیت روانی این باشد که طوری رفتار کنید که انگار تا به حال از آن برخوردار بوده‌اید. ببین چه اتفاقی افتاده! این احتمال وجود دارد که محیطی امن‌تر و پرنرژی‌تر برای اطرافیان‌تان نیز ایجاد کنید. انجام یک عمل کوچک رهبری.

رهبری نیرویی اساسی در فراهم ساختن شرایط برای افراد و سازمان‌ها جهت غلبه بر موانع ذاتی صدا و درگیر شدن در کار است، تا پاداش‌های عاطفی و عملی مشارکت کامل را در یک مأموریت مشترک الهام‌بخش به دست آورند. همانطور که در فصل ۷ اشاره شد، رهبری محدود به رأس هرم یک سازمان نیست، بلکه می‌تواند در تمام سطوح اعمال شود. رهبری در ماهیت آن به کارگیری تلاش‌های دیگران برای دستیابی به چیزی است که هیچ کس به تنهایی قادر به دستیابی به آن نیست. رهبری برای کمک به افراد است تا بتوانند با استعدادها و مهارت‌هایی که دارند تا جای ممکن به پیش روند. همانطور که امیدوارم این کتاب متقاعد کننده باشد، جایگزینی صراحت به جای سکوت و پذیرا بودن بگه جای ترس، مسئولیت‌های اساسی برای رهبران امروزی است.

داستان‌های این کتاب لحظات زمانی خاصی را در سازمان‌های سراسر جهان به تصویر می‌کشد. ما سازمان‌هایی را مشاهده کردیم که فقدان امنیت روانی منجر به شکست‌های قابل توجه در کسب و کار و همچنین بروز آسیب‌های جسمی و روحی انسانی شد. در مقابل مجموعه‌ای از موردها، نگاهی اجمالی به محیط‌های کاری می‌انداخت که مشخصه آن صراحت و پذیرا بودن است. این موردها محیط‌های کاری غیرمعمولی را نشان می‌داد که در آنها شکست‌انگ نمی‌خورد، و افراد دریافتند که ریسک‌پذیری و یادگیری لازمه‌ی نحوه‌ی انجام دادن کار است. با وجود این، پیش‌بینی اینکه در هر یک از این سازمان‌ها بعد از این چه اتفاقی خواهد افتاد، آسان نیست. همچنین توصیف کردن کل سازمان‌ها بر اساس افراد و گروه‌هایی که در این موردها به تصویر کشیده شده‌اند، دقیق نیست. امنیت روانی پویا است. یک محیط کار با صراحت گویی غیر معمول ممکن است در مقابل رهبران جدید یا شرایط جدید تغییر کند. فردی که تحت تسلط سکوت ترسناک قرار دارد نیز می‌تواند تغییر کند و موجبات درون‌داد متفکرانه و تصمیم‌گیری مشورتی را

فراهم سازد. چنین تغییراتی اغلب در نتیجه اقدامات هدفمند برای درس گرفتن از شکست های دردناک گذشته یک سازمان اتفاق می افتد. در ادامه چند مورد، صرفاً برای روشننگری آمده است.

### تصمیم گیری مشورتی

نوکیا، شرکت فنلاندی با قرن ها همکاری در تولید ناخالص داخلی و هویت کشورش را به یاد آورد. همانطور که در فصل سوم دیدیم، سقوط آن با رقص ترس بین مدیران ارشد و مهندسان همراه بود. دفتر مرکزی شرکت نمی خواست این خبر بد را بشنود که سیمبین، سیستم عامل نوکیا، در شرف منسوخ شدگی است، و پلتفرم های iOS اپل و اندروید گوگل عملکرد بهتری دارند. مهندسانی که گیرنده هایشان بر روی خبرهایی که از دره سیلیکون<sup>۱۶۷</sup> می آمد تنظیم شده بود، می ترسیدند این خبر را به مافوق شان برسانند؛ به نظر می رسید تلاش آنها برای اظهار نظر کردن به طور همیشگی از بالا خاموش شده باشد. به سرعت به سال ۲۰۱۳ بروید. بازگشت استراتژیک نوکیا این بود که خود را از کسب و کار تلفن همراه رها کرد و به جای آن بر تولید تجهیزات شبکه و نرم افزار، تملک و همکاری مشترک، مجوزهای ثبت اختراع و اینترنت اشیا تمرکز کرد. در این تغییر چشمگیر، رهبران نوکیا مجبور بودند گفتگوهای پایدار و متفکرانه ای فراهم کنند تا دست به انتخاب های دشواری بزنند. برای اینکه این کار به نتیجه برسد، باید خود را از حرکات ترسناک قبلی رها می ساختند و به استقبال صراحت گویی گروه اندیشمند پیکسار می رفتند. آنها نیاز داشتند که از نقطه « نمی دانم» آیلین فیشر شروع کنند.

پروفسور تیمو وری از دانشگاه آلتو در فنلاند و کوری هوی در انستیتوی اروپایی امور اداری<sup>۱۶۸</sup> اقدام به مصاحبه با ۱۹۰ نفر از مدیران نوکیا، از جمله ۹ عضو هیئت مدیره و ۱۹ مدیر عامل کردند تا دریابند که چگونه مدیران شرکت که بسیاری از آنها به تازگی منصوب شده بودند، موفق شدند تا با همکاری همدیگر این تصمیمات استراتژیک را اتخاذ کنند. یکی از اولین کارهایی که هیئت مدیره انجام داد این بود که قوانینی را در رابطه با [نحوه ی] مباحثه وضع کرد، که شامل برخی از هنجارهای اساسی برای امنیت روانشناختی بود - به عنوان مثال، اینکه صدای همه باید شنیده و مورد احترام قرار گیرد. با این حال، تنها تدوین یک مجموعه جدید از قوانین برای مباحثه کافی نبود. عادات و فرهنگ یک شبه تغییر نمی کند. یکی از اعضای هیئت مدیره به محققان گفت که "پس از بیان اظهار نظری خصومت آمیز راجع به یک مدیر ارشد، رئیس او را مجبور کرد تا در جلسه بعدی از آن مدیر ارشد عذرخواهی کند." [۴] به عبارت دیگر، رئیس جدید باید آگاهانه قواعدی را تقویت می کرد تا اعتماد بین افراد را افزایش دهد و به طور کلی

<sup>167</sup>Silicon Valley

<sup>168</sup>Institut Européen d' Administration des Affaires(INSEAD)

فرهنگی را ایجاد می کرد تا افراد بتوانند برای اظهار نظر کردن باز از نظر روانی احساس امنیت کنند. این نه تمرینی برای رعایت ادب<sup>۹۹</sup> زمین بازی بود و نه تلاشی برای «خوب بازی کردن». در مقابل، آینده شرکت به درون داد بی پروا و خلاقانه و مباحثه آزاد رهبران آن بستگی داشت. و ظاهراً این کاری بود که آنها توانستند انجام دهند. همانطور که یکی از مدیران ارشد به محققان گفت: «با [رئیس جدید] ما نمی ترسیم، لازم نیست بیش از اندازه در مورد آنچه می گوئیم فکر کنیم. با او بحث کردن در مورد مسائل و مطرح کردن ایده ها و آشکار سازی افکار خود بسیار راحت است.» [۵] در طی سال ها، این فرآیند - مطرح کردن ایده ها و آشکار سازی افکار در حضور هم دیگر - منجر به دیدگاه ها، استراتژی ها، مجموعه داده ها، گزینه ها، تحلیل سناریو و سایر چیزهای نو گردید. مانند فیلمسازان پیکسار، مدیران نوکیا این توانایی را پیدا کردند تا استراتژی هایی را که غیرقابل استفاده بود کنار بگذارند و با راه اندازی طوفان فکری به جستجوی [دستیابی به] استراتژی های جدید باشند، تا از این اقدام فرآیند تصمیم گیری مشورتی آن ها به استراتژی ای دست یابد که هیئت مدیره و مدیریت ارشد احساس کنند [آن استراتژی] مناسب است.

### شنیدن صداهای سکوت

ما باید در مورد واقعیت " بیرون راندن ترس " از هر سازمانی واقع بین باشیم، همانطور که ادوارد دمینگ (پدر مدیریت کیفیت جامع که به دگرگونی شیوه های تولید در سراسر جهان کمک کرد) مطرح کرد، [این کار همانند] یک سفر خواهد بود. [۶] ما عصای جادویی در دست نداریم که یک شبه بتواند امنیت روانی ایجاد کند، اما با متعهد شدن در سودای ایجاد آن، با گفت و شنودی در یک زمان، رهبران اولین قدم از یک سفر دائمی را به سوی ساختن و پروردن سازمان هایی برمی دارند که می توانند نوآور باشند و در اقتصاد دانش بنیان شکوفا شوند. یک دهه بعد از مأموریت نهایی شاتل کلمبیا، من از یک مطالعه موردی چندرسانه ای قدرتمند استفاده می کردم که [آن را] با همکاری از محل منابع عمومی برای آموزش برنامه های رهبری در مدرسه بازرگانی هاروارد و سراسر جهان توسعه دادیم. [۷] یک روز در سال ۲۰۱۲ تلفن دفترم زنگ خورد. در کمال تعجب، تماس گیرنده اعلام کرد که از ناسا است. او گفت: "ما می دانیم که شما چه کار می کنید." همان طور که آب دهانم را قورت می دادم، او ادامه داد: "و ما فکر می کنیم [کارت] عالی است." تماس گیرنده اد راجرز افسر ارشد آگاهی در مرکز پرواز فضایی گودارد ناسا بود. این یک لحظه قابل توجه برای من بود. ما در تحقیقات خود، این شانس را داشتیم که با [خانم] دایان وان، جامعه شناس و استاد دانشگاه کلمبیا که به خاطر نوشتن کتابی روشنگر راجع به تصمیم پرتاب ناموفق چلنجر در سال ۱۹۸۶ شناخته می شود، مصاحبه کنیم. [۸] در اوایل دهه ۱۹۹۰، کتاب وان به طور غیرمنتظره ای او را در کانون توجه قرار داد و دعوت نامه های زیادی برای صحبت کردن با مدیران تجاری و سیاست گذاران دریافت کرد. به طوریکه ایشان به طنز

گفت، "همه تماس گرفتند" و در ادامه نام چندین شرکت برتر و همچنین کنگره ایالات متحده را نام برد. وان به حالت خنده "حتی دوست پسر دوران دبیرستانم هم زنگ زد! اما ناسا هرگز تماس نگرفت...« بنابراین واقعیت ساده «تماس ناسا» برای من نشان از یک تغییر بود.

راجرز داوطلب شد تا از کلاس بعدی من در محوطه دانشگاه دیدن کند و رادنی روشا را هم با خود آورد. بعداً نیز ایشان این کار را انجام داد و این تجربه قوی برای من و دانش جویان بود. راجرز در ادامه توضیح داد که در حال سازماندهی یک کارگاه آموزشی یک روزه به نام صداهای سکوت<sup>۱۰</sup> است و از من خواست که در آنجا سخنرانی کنم. (البته من برنامه ام را آزاد کردم.) مباحث کارگاه با سه سخنران خارجی و هشت نفر از اعضای ارشد داخلی، با موضوعاتی از نیاز به ایجاد یک محل کار ائتلافی "بدون ترس" تا خطرات وحشتناک سکوت تا قدرت مطالعه از عمیق اشتباهات برای جلوگیری از فجایع را در بر می گرفت.

این کارگاه که در یک سالن بزرگ و شلوغ برگزار شد، تنها یکی از روش های متعددی بود که ناسا به طور جدی خواهان تغییر فرهنگ خود بود. چندین ساختار جدید، از جمله یک مکانیسم مخالفت با نظریه حاکم برای کم کردن موانع صحبت کردن، یک سیستم جدید گزارش دهی امن، و یک برنامه بازرسی ویژه رسیدگی به شکایات مردم<sup>۱۱</sup> کار گرفته شد. جوایز جدیدی مانند: « جایزه شکست هوشمندانه، حرکت به جلو<sup>۱۲</sup>» ایجاد شد تا تأیید نماید که «در فرهنگ نوآوری، شکست صرفاً یک گام برای موفقیت تلقی می شود.» [۹] اعضای وابسته به سازمان، مطالعه موردی مفصلی در مورد کلمبیا نوشتند و آن را در سراسر آژانس آموزش دادند و همچنین آن را در دسترس عموم قرار دادند. [۱۰] این وضعیت با آن سازمانی که قبلاً من مورد مطالعه قرار داده بودم بسیار فاصله داشت، جایی که مدیران با سرسختی متعهد بودند تا اطمینان حاصل شود که هیچ خبر بدی از دیوارهای سازمان درز پیدا نمی کند. راجرز در مکالمات خصوصی تأکید کرد که "ارتباطات کلید موفقیت ما است" و "فرهنگ گوش دادن" به اندازه فرهنگ صحبت کردن مهم است و [این موضوع] به بحث فصل ۴ در رابطه با تلاش های ناموفق راجر بویزجولی برای صحبت کردن ارتباط دارد. او توضیح داد: «ارتباط شامل دادن و ستاندن» است. راجرز، مدیر وقت مرکز پروازهای فضایی گودارد ناسا [یعنی] کریستوفر اسکولیز را "بهترین رهبری که من تا به حال با او کار کرده ام" خطاب کرد. وقتی علت را پرسیدم، او توضیح داد به این دلیل که «او به فکر کارکنان است. دیدگاهی استراتژیک دارد و دلوایس فضا و ناسا است (به عنوان یک کل، به جای اینکه از یک مرکز خاص حمایت کند). و در ادامه بیان کرد که اسکولیز به مقدار خیلی زیاد به مشارکت دیگران احترام می گذارد و به آن علاقه مندی نشان می دهد.

---

<sup>۱۰</sup>Sounds of Silence

<sup>۱۱</sup>Ombudsman

<sup>۱۲</sup>Lean Forward

من این داستان را نه به‌عنوان دلیلی بر تغییر فرهنگ، بلکه به‌عنوان نمونه‌ای از راه‌های متعددی تعریف می‌کنم که بر اساس آن سازمان‌ها در حال آگاهی یافتن از نیاز به امنیت روانی برای دستیابی به تعالی در دنیای پیچیده و مبهم هستند.

## وقتی شوخی خنده دار نیست

یک کارمند زن اوپر از همکار مرد خود پرسید: "آیا می‌توانید امروز تا دیر وقت بمانید تا با همدیگر روی پروژه کار کنیم؟"

"اگر با من بخوابی، این کار را خواهم کرد." و سپس، پس از یک کتک کاری. "فقط شوخی کردم." این سخن [یک شوخی ناجور به نظر می‌آید. پس از آنکه [خانم] فرانسیس فری، پروفیسور مدرسه بازرگانی هاروارد، یک دوره ۹ ماهه را در اوپر به عنوان مدیر اجرایی قرضی برای تغییر فرهنگ گذراند، او این رخداد را به عنوان یکی از مواردی توصیف می‌کند که آن را در دسته «فقط شوخی کردم» گروه بندی کرد. همانطور که ایشان توضیح داد، اگر کسی بعد از یک صحبت، احساس کرد که نیاز به اضافه کردن جمله تکمیلی «فقط شوخی می‌کنم» داشته باشد، احتمالاً به این معنی است که آن شخص متوجه است که نظرش در معرض خطر ناخوشایند یا نامناسب قرار دارد. دریافت‌های فری در مورد آنچه که در [شرکت] اوپر برای ایجاد فرهنگ سمی به خطا رفت که در فصل ۴ شرح داده شد، همراه با اقداماتی که او پس از هجوم تبلیغات منفی برای کمک [به آن شرکت] آغاز کرد، نشان می‌دهد که چگونه می‌توان امنیت روانی را در سازمان‌هایی ایجاد کرد که آشکارا ناامن هستند.

فری خاطرنشان می‌کند که مردم برای پاسخ به آن لحظات «فقط شوخی کردم» به مهارت‌های جدیدی نیاز داشتند - به‌ویژه وقتی که چنین لحظاتی در فرهنگ سازمانی غیرقابل قبول باشند. پاسخ پیشنهادی او در عوض موردی که در بالا توضیح داده شد، این بود: «وای، [پاسخ] بسیار نامناسبی دادی. آیا [با این پاسخ] ما می‌توانیم یک بار دیگر با هم کار کنیم؟» [۱۲] در حالت ایده‌آل، پاسخ‌های جدید در سراسر سازمان منتشر می‌شوند، تا اینکه در نهایت «فقط شوخی کننده‌ها» به نحو شایسته و با محاسبه صحبت کنند. این نوع از تغییرات "از پایین به بالا" - که توسط افراد بدون قدرت رسمی در سراسر یک شرکت اعمال می‌شود - هنگامی مؤثرتر واقع می‌گردد که با دستورالعمل‌های فرهنگی روشنی که از سوی رهبری تعیین شده باشد، همراه گردد. زمانی که دارا خسروشاهی، مدیرعامل جدید اوپر در آگوست ۲۰۱۷ روی کار آمد، یکی از اولین اقدامات او تقاضای درون داد از کارکنان برای مجموعه جدیدی از ارزش‌های شرکت بود. علامت دهی یک تغییرجهت صادقانه از «عصبانی شدن از دست کسی به خاطر انجام کاری» که سابقاً در شرکت مطلوب بود، به بازاندیشی کنونی در فصل ۴ «کار درست را انجام دهید. همین و بس».



رشد بیش از حد اوبر به عنوان یک شرکت مسافری به این معنی بود که مدیران به سرعت به موقعیت‌هایی فراتر از توانایی خود ارتقا پیدا کردند. آنها تجربه یا آموزش لازم برای رهبری مؤثر را نداشتند. همانطور که خسروشاهی بیان کرد، «احتمالاً ما در قبال رشد بر سر انجام کار درست معامله می‌کردیم و شاید کمی بیش از حد تهاجمی به رقابت فکر می‌کردیم، و برخی از آن موارد اشتباه بودند» [۱۴]. خسروشاهی توضیح می‌دهد که مطابق با فرهنگ امنیت روان‌شناختی که حاکی از رهبری او است، «اشتباهات به خودی خود چیز بدی نیستند. سؤال این است که آیا از آن اشتباهات درس می‌گیرید؟» [۱۵]. برخی از رفتارهای مؤثر در جو ترس را می‌توان از طریق تغییر قوانین ساده اصلاح کرد. به عنوان مثال، فری نقل می‌کند که وقتی برای اولین بار به شرکت آمد، در طول برگزاری جلسات با اعضای ارشد تیم، رفتار رایج کلیه اعضا از طریق تلفن آنها - با پیامک دادن به یکدیگر در مورد موضوعات مطرح در جلسه! - صورت می‌گرفت [۱۶]. این [کار] معادل آن بود که در دبیرستان پشت سر شما پیچ کنند و آشکارا آن امنیت روانی که باید در اتاق وجود داشته باشد را پایین می‌آورد. این رفتار را مقایسه کنید با دستور دالیو برای ایجاد شفافیت در سراسر سازمان و اصطلاح تاحدی غیرجذاب "راسوی لژ" در مورد کسانی که ممکن است هنجار شفافیت را نقض کنند. از آن مهمتر، این رفتار حاکی از آن بود که هیچ‌کس به اندازه کافی احساس امنیت نمی‌کرد تا بتواند در مورد آنچه را که در ذهنش می‌گذرد به در گروه بیان و یا گوشزد نماید. همان‌طور که لیان هورنسی، رئیس جدید منابع انسانی اوبر، بیان کرد، "هیچ حس اعتمادی وجود نداشت، هیچ حسی از اینکه «ما این را با هم می‌سازیم» وجود نداشت". [۱۷] در این مورد، راه حل نسبتاً ساده بود: حکم کنید که افراد تلفن‌های خود را کنار بگذارند! تنها در این صورت است که اعضا می‌توانند شروع به نگاه کردن، گوش دادن و همکاری کنند. به بیان دیگر، سفر از ترس خارج و به سمت امنیت روانی آغاز شده بود.

همچنین از فصل ۴ به خاطر بیاورید که این عمل صحبت کردن سوزان فاولر در اوایل جنبش # MeToo بود که برای اولین بار فرهنگ ترس اوبر را بی‌حفاظ کرد. هرچند اینجا محلی برای ردیابی خط سیرهای جذاب و تغییرات فرهنگی ظریفی نیست که MeToo ایجاد کرده است، ولی قابل ذکر است که اقدام صرف صحبت کردن نهایتاً منجر به تغییرات عملی در اوبر نشد. به عنوان مثال، مرکز ملی حقوق زنان، صندوق دفاع حقوقی «وقت تمام است»<sup>۱۷</sup> را تأسیس کرد تا زنان بیشتری را قادر سازد به میدان بیایند و اطمینان حاصل نمایند که از حمایت قانونی برخوردار خواهند شد. [۱۸]

<sup>۱۷</sup> Time's Up یک گروه غیرانتفاعی است که برای حمایت از قربانیان آزار جنسی کمک مالی جمع‌آوری می‌کند. این گروه در ۱ ژانویه ۲۰۱۸ توسط افراد مشهور هالیوود و در واکنش به اثر و اینستین و جنبش Me Too تأسیس شد. تا ژانویه ۲۰۲۰، این سازمان ۲۴ میلیون

دلار کمک مالی جمع‌آوری کرده بود. [م]

تغییر امکان پذیر است. ممکن است کار سختی باشد، اما اگر سازمان‌ها خواهان رشد در دنیایی با دانش فشرده هستند، فرهنگ‌ها می‌توانند و باید تغییر کنند. کار سخت و پر ارزش ایجاد محیطی که در آن افراد بتوانند تمام ظرفیت خود را به کارگیرند، در صورت تمایل می‌تواند توسط مربیان و تسهیلگران خارجی مورد حمایت قرار گیرد. شبیه آنچه در فصل ۷ دیدیم، می‌توان شبکه‌ای از مربیان داخلی برای ایجاد و بازیابی امنیت روانی ایجاد کرد، چنانکه در گوگل با شبکه g2g انجام شد. البته این رویکردها نیز می‌توانند مکمل یکدیگر باشند. در ادامه برای کمک به این سفر، چند طرز تفکر اضافی را مطرح می‌کنم که از پرسش‌های افرادی که در سازمان‌های سراسر جهان کار می‌کنند، نشأت می‌گیرند.

### سوالات متداول در مورد امنیت روانی

در طول ۲۰ سال گذشته، من بسیاری از برنامه‌های رهبری را در سازمان‌های تجاری و بخش عمومی هدایت کرده‌ام. اگرچه در این جلسات موضوعات متعددی مورد بررسی قرار می‌گیرد، با وجود این امنیت روانی همیشه نقش مهمی ایفا می‌کند و اغلب در این رابطه سئوالاتی از سوی شرکت‌کنندگان مطرح می‌شود. بنابراین در اینجا می‌خواهم برخی از پاسخ‌هایی را که به این مخاطبان داده‌ام، بازگو کنم، با این امید که پاسخگوی سئوال‌ها شما نیز باشند.

*آیا می‌توان از امنیت روانی حداکثری برخوردار بود؟*

این سئوالی است که غالباً از من پرسیده می‌شود. وقتی با کارکنان شرکت‌ها، بیمارستان‌ها، سازمان‌های دولتی و سازمان‌های غیردولتی<sup>۴</sup> سراسر جهان صحبت می‌کنم، آن‌ها به طور شهودی نیاز به امنیت روانی را به منظور امکان پذیر شدن یادگیری و نوآوری تأیید می‌کنند. با این حال، قابل درک است که بسیاری نگران باشند که با رها کردن ترمز صدا، افراد صرفاً حرف‌های خیلی عادی و دم‌دستی بزنند. نظرات ناآگاهانه و غیر مفید پروژه‌ها را از مسیر خارج می‌کند. ایده‌های خوب در دریایی از وراجی گم می‌شوند. افراد لابلای خواهند شد.

پاسخ کوتاه من؟ خیر. من فکر نمی‌کنم شما بتوانید دارای امنیت روانی حداکثری باشید. با این حال، من فکر می‌کنم که شما نمی‌توانید نظم کافی نداشته باشید. امنیت روانی راجع به کاهش ترس میان فردی است. کم کردن غرور برای پرسیدن یک سئوال یا اعتراف به اشتباه است. به معنای آن نیست که شما به طور خودکار استراتژی خوبی برای انجام کار دارید. همچنین به این معنا نیست که کارکنان شما به اندازه کافی با انگیزه یا آموزش دیده‌اند.

---

<sup>۴</sup>Non-governmental organizations (NGOs)

افرادی که این سوال را مطرح می کنند اغلب از خود می پرسند که سطح امنیت روانی باید در کجا قرار گیرد تا بتوان بهترین نتایج را به دست آورد. من احساس نگرانی‌هایی که آنها را وادار به چنین پرسش‌هایی می کند، را درک می کنم. اما می‌خواهم راه‌حلی را پیشنهاد کنم که شامل تعیین سطح بهینه ترس میان فردی نباشد.

نظر من این است که ترس میان فردی اصلاً به خصوص برای محیط کار مفید نیست. در حالی که ترس از دست دادن یک فرجه زمانی، ترس از ازدست دادن مشتری، یا ترس از توانایی رقابت می تواند انگیزه بخش باشد، وجود ترس از رئیس یا همکاران در محیطی که در آن فناوری‌ها، مشتریان و راه‌حل‌ها در حال دگرگونی مداوم هستند نه تنها مفید نیست، بلکه کاملاً خطرناک است. هزینه‌های بالقوه‌ی صحبت نکردن به موقع واقعاً بسیار زیاد است.

آنچه رهبران امروزی نیاز به دانستن دارند این است که افراد، بدون برنامه ریزی قبلی یک آستانه نامرئی را تعیین می کنند که در هنگام صحبت کردن و در مورد آنچه که صحبت می کنند حکمفرما است. مشکلی که وجود دارد این است که اکثر مردم وقتی مشغول کارند سطح را خیلی بالا تعیین می کنند. ما وقتی در سمت مخفی کردن اطلاعات یا سؤالات هستیم، دچار اشتباه می شویم - حتی زمانی که فکر می کنیم [سؤال کردن] ممکن است مسئله ساز گردد، بازهم امکان دارد ظرفیت ارزش افزوده داشته باشد. در واقع، به ندرت ممکن است که در سمت صدا افرادی را بیابیم که اشتباه می کنند. نمی‌گوییم که نباید آستانه را خیلی پایین تنظیم کرد و در نتیجه همه نوع صدای غیرمفید یا نامناسب را آزاد کرد، بلکه [معتقدم] چنین اتفاقی کمتر از آنچه که انتظار می رود رخ خواهد داد. با این حال، این خطر خاص (از لحاظ صدای بیش از حد) با کاهش امنیت روانشناختی به بهترین وجه حل نمی شود، بلکه بیشتر با بازخورد دادن به منظور ایجاد بینش در گوینده نسبت به تأثیر [صحبتی] که داشته است، حل خواهد شد.

من امنیت روانی را به عنوان یک نوش‌دارو نمی بینم. اصلاً و ابداً امنیت روانی تنها یکی از دیگر عوامل مورد نیاز برای موفقیت در اقتصاد مدرن است. همانطور که در فصل ۲ مورد بحث قرار گرفت، امنیت روانی به عنوان توانمندسازی در نظر گرفته می شود که به عوامل دیگری مانند انگیزه، اعتماد یا تنوع اجازه می دهد تا تأثیرات مطلوب خود را بر نتایج کار داشته باشند. امنیت روانی این امکان را برای سایر محرک‌های موفقیت (استعداد، نبوغ، تنوع افکار) فراهم می‌سازد تا بر چگونگی انجام کار تأثیرگذار باشند.

**آیا برخورداری از یک محیط کار از نظر روانی امن وقت زیادی مصرف نمی کند؟**

این سؤال - همراه با سؤال بسیار مشابه، "اگر مردم پیوسته صحبت کنند، پس چگونه می توان کاری را پیش برد؟" - به وضوح با سؤال مربوط به برخورداری از امنیت روانی بیش از حد همپوشانی دارد، اما دقت

لازم را به زمان و کارایی معطوف می کند. [بنابراین] در سازمان‌های مدرن زمان و کارایی چنان موضوعات مهمی هستند که ارزش آن را دارد که یکراست آنها را مورد بررسی قرار دهیم.

انعکاس نگرانی در مورد آستانه پایین صدا به خاطر این است که جلسات ادامه دار گردد، زیرا هرکس باید نظرش را بیان کند. این موضوع امنیت روانی را با فرآیند بد اشتباه می گیرد. همانطور که معمولاً انضباط برای تعالی سازمان مورد نیاز است، مدیریت موثر جلسات - برای تصمیم گیری، حل مشکل، یا گزارش صرف - یک موضوع وابسته به مهارت، انضباط و طراحی فرآیند هوشمند است. منابع بسیار خوبی برای کسب اطلاع در مورد چگونگی برگزاری مؤثر و کارآمد جلسات وجود دارد که با ابزارهای عملی برای اطمینان از مشارکت بدون رواج هرج و مرج همراه است. [۱۹] و هیچ یک از این ابزارها با ایجاد فضایی از رک گویی، که در آن افراد می توانند به جای حفظ وجهه و محافظت از خود، روی کار تمرکز کنند، منافات ندارد. فراتر از آن، استدلال من این است که امنیت روانی می تواند به جای طولانی تر کردن زمان، موجب صرفه جویی در آن شود. اگرچه یک قانون سفت و سخت وجود ندارد، اما امنیت روانی می تواند یکی از منابع بهره وری باشد. برای مثال، من تیم‌های مدیریت ارشدی را مطالعه کرده‌ام که در آن‌ها نبود امنیت روانی منجر به مکالمات طولانی در جلسات (اظهارات غیرمستقیم، با انتقادات در لفافه و کنایه های شخصی، بیشتر از اظهارات صریح به طول می انجامید)، و ناتوانی در دستیابی به یک راه حل در مورد مسائل استراتژیک سرنوشت ساز شده است. [۲۰] تصمیماتی که می توانستند در چند ساعت حل و فصل شوند به چند ماه طول کشید. [۲۱] به طور خلاصه، نبود امنیت روانی علاوه بر اینکه بی نتیجه است می تواند عمیقاً ناکارآمد هم باشد. همچنین از فصل ۳ به خاطر بیاورید که چگونه نبود امنیت روانی در بانک فدرال رزرو نیویورک باعث شد که موضوعات به مدت طولانی و بدون هر گونه نتیجه مشخص مورد بحث قرار گیرند. در مقابل، من با تیم‌هایی کار کرده‌ام که در آن‌ها مشخص بودن فرآیند همراه با گفتگوی مستقیم و باز منجر به ایجاد گفتگوهای هوشمندانه و کارآمد و تصمیم‌های معلوم شده است.

**شما حامی یک محیط کار از لحاظ روانی امن هستید. آیا به معنای آن است که ما باید در مورد همه چیز شفاف باشیم؟**

گفتن اینکه امنیت روانی نمی تواند خیلی بالا باشد، با گفتن اینکه شفافیت بیشتر همیشه بهتر است، همانند نیست. موقعیت های مختلف احتمالاً سطوح مختلفی از شفافیت را می طلبد. در اتاق عمل جراحی، من جرأتش را دارم که بگویم شفافیت کامل، شیوهی عمل بسیار خوبی است. لطفاً هرگونه مشاهداتی که دارید به اشتراک بگذارید! اگر آنها اشتباه یا مفید نیستند، امیدوارم (و انتظار دارم) دیگران با نقد و شفافیت به نتیجه آن پاسخ دهند. اما سهل است گفته شود که موافقی وجود دارد که آن قدر هم مفید نیست که در

محیط کار در مورد تمامی افکار خود صحبت کنید - برای مثال، در مورد سبک لباس پوشیدن یا سخنرانی یک فرد. فکر می‌کنم افراد منطقی می‌توانند در مورد اینکه آیا شفافیت جسورانه ری دالیو در شرکت‌ها یا صنایع خودشان به کار می‌آید یا خیر، با هم توافق نداشته باشند. به عنوان مثال، تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه جنبه‌هایی از رشد شخصی و بازخورد در سازمان شما بازی منصفانه است، می‌تواند از روی بصیرت صورت گیرد.

اما تعداد کمی از ما حاضریم به صورت داوطلبانه به دنبال کار در محیطی باشد که از نظر روانی احساس امنیت نمی‌کند. پس چرا باید این [وضعیت] را برای دیگران بخواهیم؟ قطعاً هیچ کدام از ما بهترین عمل خود را انجام نخواهیم داد، هرگاه در وضعیت نگرانی ملایمی قرار بگیریم [و مشخص نباشد] که اگر ما مورد یک سؤال یا ایده مرتبط با شغل صحبت می‌کنیم، همکاران یا رؤسایمان چه واکنشی از خود نشان خواهند داد. هدف این است که معلوم گردد شما چه مقدار، و در مورد چه چیزی، به شفافیت نیاز دارید (و احتمالاً برای اجرای درست آن مقداری آزمایش لازم است) تا بهترین کار ممکن را در شرکت یا صنعت خود انجام دهید. در این بین، مهم است که سخت تلاش کنید تا مطمئن شوید که افراد به خاطر ترس از گرفتاری از اظهار نظر راجع به کار مرتبط خودداری نمی‌ورزند.

**من واقعاً بدنبال امنیت روانی در محیط کار هستم، اما رئیس نیستم. آیا می‌توانم کاری انجام دهم؟**

مادامیکه درست باشد که رؤسا - رهبران تیم، جراحان، روسای بخش و غیره - نقش بزرگی در شکل‌دهی به انتظارات و رفتارها در محیط کار ایفا می‌کنند، بنابراین همه کس می‌توانند به ایجاد امنیت روانی کمک کنند. گاهی اوقات، تنها کاری که باید انجام داد این است که یک سؤال خوب بپرسید. اینجا براستی یک نقطه مهم برای شروع است. یک سؤال خوب، سؤالی است که از روی حس کنجکاوی واقعی یا میل به رساندن صدای کسی مطرح گردد. پرسش‌ها در پی پاسخ فریاد می‌زنند؛ آنها خلایق ایجاد می‌کنند که به عنوان فرصتی برای بروز صدای یک شخص بکار می‌آیند. به خصوص هنگامی که خطاب سؤال به یک فرد برگردد (و به گونه‌ای مطرح گردد که حس کنجکاوی را منتقل کند)، به طور خودکار یک ناحیه امن کوچک ایجاد می‌شود. شما با پرسیدن یک سؤال، این طور می‌رسانید که "من به آنچه شما باید بگویید علاقه مند هستم." با این کار، شما فضای امنی ایجاد کرده اید که به یک یا چند نفر دیگر کمک می‌کند تا تفکر خود را ارائه دهند.

افزون بر این، با (یا بدون) پرسیدن سؤال، شما می‌توانید از طریق گوش دادن فعال نسبت به آنچه مردم می‌گویند، پاسخ دادن از روی علاقه، ساختن ایده‌های آنها و ارائه بازخورد امنیت روانی ایجاد کنید. گوش

دادن واقعی احترام را منتقل می کند - و به روش های ظریف اما قدرتمندی این ایده را تقویت می کند که در اینجا خود واقعی یک شخص مورد استقبال قرار می گیرد. توجه داشته باشید که این به معنای آن نیست که شما حتماً باید با آنچه یک شخص می گوید موافق باشید. شما حتی مجبور نیستید که آن [گفته ها] را بپسندید. اما باید قدرتان کوششی باشید که او برای بیان آن به خرج داده است.

بیان وضعیت با هدف چارچوب بندی چالشی که پیش رو می بینید، عمل مفید دیگری است. یادآوری کردن به مردم نسبت به آنچه که تیم با آن روبروست - به عنوان مثال، با صحبت در مورد اینکه چگونه کار نامطمئن، چالش برانگیز یا وابسته به یکدیگر است - به ترسیم این واقعیت کمک می کند که تاکید دارد فرض بر این نیست که هرکس [از قبل] همه پاسخها را می داند. این وضعیت باعث می گردد تا موانع صحبت کردن کاهش یابد. به افراد یادآوری می کند که نظرات آنها مورد استقبال قرار می گیرد - زیرا مورد نیاز است. در آخر، من می خواهم چند عبارت ساده، غیر معمول و قدرتمند را پیشنهاد کنم که هر کسی می تواند بیان کند تا محیط کار کمی از نظر روانی امنیت بیشتری یابد:

من نمی دانم.

من نیاز به کمک دارم.

من اشتباه کردم.

متاسفم.

هر کدام از این موارد بیانی از ضعف است. با تمایل به تصدیق این واقعیت که شما انسانی خطاپذیر هستید، به دیگران نیز اجازه می دهید که همین کار را انجام دهند. برداشتن نقاب از صورت خود به دیگران کمک می کند تا آنها هم نقاب شان را بردارند. البته این به معنای آن است که طوری عمل کنید که گویی از نظر روانی احساس امنیت می کنید، حتی اگر هنوز به طور کامل سوار بر کار نشده باشید. گاهی اوقات، برای پایین آوردن خطرات میان فردی، باید ریسک میان فردی را بپذیرید.

برای شکل دادن به جو، حتی اگر شما رئیس هم نباشید، کلمات به همین قدرتمندی جذاب و قابل استفاده هستند. به عنوان مثال، بسیاری از ما با فرصت های زیادی برای گفتن مواردی مانند اینها مواجه هستیم:

من چه کمکی می توانم انجام دهم؟

شما در مقابل چه چیزی قرار دارید؟

نگرانی های شما از چیست؟

چالش شخصی برای همه ما این است که در لحظه به یاد بیاوریم که دارای ضعف هستیم و همچنین علاقه مند و پذیرا باشیم. برای انجام این کار، شما باید این خطرات کوچک میان فردی را بپذیرید که ممکن است تلاش های شما نادیده گرفته شود یا از آن بدتر، مورد تأیید قرار نگیرد. اما در تجربه من، این برتری کم است. با فرض وجود سطح متوسطی از حسن نیت در سازمان شما، در بیشتر مواقع همکاران در بیان واقعی ضعف و علاقه مندی به خوبی پاسخ می دهند. بنابراین آن را امتحان کنید. درنگ؛ به اطراف نگاه کن. چه کسی را می توانید به فضای امن برای یادگیری و کمک به هدف مشترک دعوت کنید؟ بین چه اتفاقی افتاده.

آنچه که امیدوارم در این مرحله روشن شده باشد این است که برای رهبر شدن [حتماً] لازم نیست رئیس باشید. وظیفه رهبر ایجاد و پرورش فرهنگی است که همه ما برای انجام بهترین کارمان به آن نیاز داریم. و بنابراین هر گاه شما چنین نقشی ایفا می کنید، در حال اعمال رهبری هستید.

### رابطه بین امنیت روانی، تنوع، همه شمولی و تعلق چیست؟

این سؤال که به طور فزاینده ای متداول است، تقریباً پاسخ را در خود دارد. بنابراین اجازه دهید با این نکته آغاز کنم که محیط کاری که واقعاً با همه شمولی<sup>۷۵</sup> و تعلق<sup>۷۶</sup> مشخص می شود، یک محیط کار از نظر روانی امن محسوب می شود. هرچند امروزه می دانیم که تنوع را می توان از طریق روش های استخدامی هدفمند ایجاد کرد، لیکن به طور خودکار همه شمولی را به دنبال ندارد. اوایل کار، ممکن است همه افراد استخدام شده، خود را در تصمیم گیری ها و بحث های مهم نبینند. به طور عمیق تر، تنوع نیروی کار تضمین نمی کند که همه کارکنان احساس تعلق داشته باشند. به عنوان نمونه، وقتی هیچ کس از افراد رده بالای سازمان شبیه شما نیست، ممکن است احساس تعلق را برای شما دشوارتر سازد. هر یک از این سه عبارت نشان دهنده هدفی است که باید به آن دست یافت. اهداف از نسبتاً عینی (تنوع نیروی کار) تا بسیار ذهنی (آیا احساس می کنم به اینجا تعلق دارم؟) را شامل می شود. همه شمولی به احتمال زیاد به خوبی با امنیت روانی سازگار است، زیرا دیدگاه های متنوع بیشتر شنیده می شود. اما اگر فردی از نظر روانی احساس ناامنی کند، احساس تعلق آسان نخواهد بود. هنگامی که دستیابی به هدف ذهنی تر می شود، امنیت روانی بسیار ارزشمند می شود؛ هیچ راهی برای دانستن اینکه آیا در حال رسیدن به هدف هستید یا خیر، بدون [آخذ] نظرات گسترده افراد در گروه های مختلف وجود ندارد.

---

<sup>۷۵</sup>Inclusion

<sup>۷۶</sup>Belonging

اگرچه بیش از ۲۰ سال است که من در حال مطالعه امنیت روانشناختی هستم، اما اخیراً از من خواسته شده که به بررسی رابطه آن با تنوع، همه شمولی و تعلق در کار بپردازم. از آنجایی که مسائل مربوط به تنوع در کار به موضوع اصلی دستور کار سازمان‌های مشتاق تعالی تبدیل شده است، بنابراین در پاسخ به موضوعات روز و سایر عوامل اجتماعی، بررسی نقش محوری ای که امنیت روانی ایفا می‌کند و یا می‌تواند ایفا کند را آغاز کردم. یک سازمان بدون ترس، مزایای تنوع را بوسیله تقویت همه شمولی و تعلق بیشتر تحقق می‌بخشد. موجی که اخیراً در مورد ادعاهای آزار و اذیت به راه افتاده، هزینه‌های فراهم نکردن یک محیط کار از نظر روانی امن را برای زنان برجسته می‌سازد. در عین حال، تمرکز صرف بر امنیت روانی، یک استراتژی [مناسب] برای برقراری تنوع، همه شمولی و تعلق نیست. این اهداف به هم وابسته، باید دست به دست هم دهند. سازمان‌های بزرگ به جذب، استخدام و حفظ نیروی کار متنوع ادامه خواهند داد، زیرا رهبران آنها دریافته‌اند که ایده‌های خوب از این جا سرچشمه می‌گیرد و متقاضیان با استعداد مجذوب کارکردن در چنین سازمان‌هایی خواهند شد. بعلاوه این رهبران تشخیص داده‌اند که استخدام صرف برای ایجاد تنوع کافی نیست. آنها همچنین باید به این موضوع توجه نمایند که آیا کارکنان می‌توانند تمام وجود خود را به کار گیرند یا خیر - آیا آنها می‌توانند به معنای کامل به جامعه درون سازمانی تعلق داشته باشند. به طور خلاصه، رهبرانی که به تنوع اهمیت می‌دهند باید به امنیت روانی نیز توجه نمایند. همانطور که در فصل ۲ مورد بحث قرار گرفت، این اجزاء سازنده اضافی است که اجازه می‌دهد استفاده از تنوع تاثیرگذار گردد.

### آیا امنیت روانی در مورد سوت زنی **لاهم** هست؟

سوت زنان، افراد درون سازمانی هستند که از طریق تماس با مقامات خارجی یا مطبوعات به افشای اعمال خطایی که دیده‌اند (و اغلب در تلاش برای اصلاح آن ناموفق بوده‌اند)، می‌پردازند. سوت زنان با گزارش دادن فعالیت‌هایی که ممکن است غیرقانونی یا غیراخلاقی باشد - از کلاهبرداری و فساد گرفته تا خطرات سلامت عمومی یا امنیت ملی - خطر انتقام از سوی کسانی را که متهم به تخلف می‌کنند، را می‌پذیرند. آنها شجاعت را نشان می‌دهند. با این حال، سوت زدن اشاره به امنیت روانی ندارد، بلکه نشان‌دهنده عدم وجود آن است. شرکت‌هایی که از امنیت روانی برخوردارند، نباید به سوت زدن نیاز باشد، زیرا نگرانی‌های کارکنان بیان، شنیده و مورد رسیدگی قرار می‌گیرد.

صحبت کردن و گوش دادن، که در یک فرهنگ سازمانی سالم لازم و ملزوم یکدیگرند، موجب تقویت استانداردهای حرفه‌ای و انسجام می‌گردد. هنگامی که نگرانی‌های صحیح بیان می‌شود، می‌توان تغییرات



را به موقع انجام داد. البته ممکن است کارمندی موفق نگردد تمام گزینه‌های وضعیت درونی نگرانی‌ها را مورد بررسی قرار دهد و در نتیجه زودتر از موعد سوت بزند. [سوت زنی] حتی ممکن است در محیطی که یادگیری درون [سازمانی] مورد پذیرش قرار می‌گیرد، نیز رخ دهد. روی هم رفته، در یک فضای روانی امن، در وهله اول دریافت یک کارمند این است که اشتباه درک شده را به خارج [سازمان] گزارش نکند. به نفع هر سازمانی است که محیطی را تقویت نماید که صحبت کردن درونی را تسهیل نماید، تا اینکه این احساس را در افراد ایجاد نماید که چاره‌ای جز خروج از سازمان با دل نگرانی‌هایشان ندارند. بسیار بهتر است که به علائم اولیه مبنی بر وجود مشکلات پاسخ داده شود تا از طریق تغییرات معنی‌دار به آنها پرداخته شود، نه اینکه به گزارش‌های قابل مشاهده عمومی از خطاکاری یا آسیب پایان یابد. برای آسان‌تر کردن این فرآیند، بازرس‌های ویژه می‌توانند کمک نمایند تا صدای داخلی در زمینه<sup>۷۸</sup> مخصوصی که با هدف امن بودن طراحی شده است، بیان گردد. بازرس‌های ویژه محرمانه‌گی را پدید می‌آورند و از آن با دستورات اخلاقی و امنیتی حمایت می‌کنند و همچنین می‌توانند فرآیند ایجاد تغییرات لازم را در سازمان برای کاهش نگرانی‌ها از طریق بهبود واقعی ایجاد کنند.

راجع به آن دسته از شرکت‌های موفق که توسط دیکتاتورهای متکبری که از بالا به پایین اداره می‌شوند و به حرف‌های کسی گوش نمی‌دهند و گاهی اوقات اشک مردم را در می‌آورند، چه باید گفت؟

این سوالی است که این‌قدر از من پرسیده شده که امکان شمارش آن را ندارم. این پرسش از [موضع] افراد باهوشی برمی‌آید که به عقب برگشته و تأمل می‌کنند: «یک دقیقه صبر کن! اگر امنیت روانی در دنیایی نامطمئن باعث تعالی می‌شود، پس چه طور می‌توانم مثال‌هایی در جهت عکس آن بیاورم - یعنی داستان‌های شرکت‌های بسیار موفق که به نظر می‌رسد به طور بسیار زیادی امنیت روانی در آنها وجود ندارد؟»

من می‌خواهم به این سؤال مهم در دو بخش پاسخ دهم. ابتدا، اشتباه نمونه‌گیری در رابطه با متغیر وابسته را به خاطر آورید، یک خطای کلاسیک در تحقیق. به عبارت دیگر، موفقیت مورد بحث را می‌توان در اصل هم با رویکرد نخوت‌آمیز و از بالا به پایین رهبر توضیح داد؛ و برعکس آن، ممکن است بتوان با عوامل دیگری مثل: زمان خوب، خلاء بازار، یک ایده نبوغ‌آمیز، یا حتی شانس محض به توضیح آن پرداخت. دوم، کمبود دسترسی به داده‌های از پیش موجود نقطه مقابل نیز وجود دارد. به عبارت دیگر، برای ما مشخص نیست که اگر از استعدادهایی که در آن موقعیت وجود می‌داشت به نحو بهتری استفاده می‌شد، چه تأثیری

در سرنوشت شرکت بوجود می آمد. ما به آسانی به یک مورد از [وضعیت] امنیت روانی پایین و عملکرد بالای شرکتی در یک دوره زمانی خاص دسترسی نداریم. متغیر اول ممکن است متغیر دوم را توضیح دهد و یا هم ممکن است این امکان وجود نداشته باشد. این امکان وجود دارد که شرکت بخاطر اینکه افراد زیادی احساس می کردند که قادر به ابراز نظراتشان نیستند، دچار شکست شود، از طرفی این هم ممکن است، و شاید محتمل باشد که موقعیت شرکت [به خاطر ابراز نظر کارکنان] بتواند از آنچه هست بالاتر برود. در آخر، ممکن است موفقیت شرکت نهایتاً کوتاه مدت باشد، و در معرض خطر شکست در ایجاد تغییرات ضروری قرار گیرد، زیرا زمانی که هشدارهای اولیه مبنی بر افول روش‌های معمول موفقیت در دستیابی به بازار شنیده یا مورد توجه قرار نمی گیرد، در معرض خطر شکست تغییرات لازم است. ناگفته نماند این احتمال وجود دارد که افراد باهوش و با استعدادی که شنیده [یا دیده] نمی شوند، ممکن است برای دستیابی به فرصت‌های دیگر آنجا را ترک کنند.

در نهایت، شرکت‌هایی که افراد متفکر را برای پرسیدن این سؤال ترغیب می کنند، ممکن است یکی از آن موارد نادری باشند که یک نابغه سکاندار آن است و حقیقتاً همه پاسخ‌ها را می داند. استیو جابز به ذهن می رسد. تا زمانی که احساس می کنید در آن دسته قرار می گیرید - یک نابغه نادر که دارای حد اعلای شرایطی است که بازار خواهان آن است - شما ممکن است بتوانید کاری را که باید انجام شود به وضوح مشخص کنید، تا دیگران صرفاً آن را اجرا کنند. در این صورت، معطلش نکن! شما نیازی به جست‌وجو یا گوش دادن به درون داد کسانی که در سازمان زیردست شما کار می کنند، ندارید. با وجود این، گفته می شود که هنری فورد شکایت کرده است، "چرا هر بار که من یک جفت دست می خواهم، آنها با یک مغز متصل شده می آیند؟" [۲۲] اما برای بقیه افراد، من این رویکرد را توصیه نمی کنم. امروزه تعداد کمی از رهبران کسب و کار می توانند قدرت مغز موجود در شرکت‌های خود را هدر دهند. حداقل بیشتر ما به یک شورای صدای صادق نیاز داریم. اما بهتر از آن، ما به افرادی نیاز داریم که ایده‌های خود را در کمک به ما برای فراهم آوردن محصولات و سازمانی بهتر به کار بندند.

### **کمک! همکارم خود واقعی‌اش را به کار می آورد و با این عمل مرا دیوانه می کند!**

من فکر می کنم بیشتر ما می توانیم با این پرسش همدل باشیم. شاید افرادی وجود داشته باشند که آرزو کنند کاش در محیط کار یک مقدار امنیت کمتری وجود داشته باشد تا برخی افراد به بیان نظرات خود نپردازند! اگرچه وسوسه انگیز است که بخواهید این نوع مشکل را با ترس افکنی میان افراد حل کنید، اما در دراز مدت راه حل سازنده ای نخواهد بود. مهمترین دلیل این است: یک همکار که کمک کننده و سازنده نیست، نیازمند - و مستحق - دریافت بازخورد ماست. امنیت روانی اثربخشی را تضمین نمی کند. تنها باعث می گردد که بفهمیم افراد چه چیزی را پیشنهاد می کنند. گاهی اوقات، این یک رویداد خوشحال کننده

است. اما هنگامی که افراد احساس می‌کنند که می‌توانند خود ابرازی کنند، و در می‌یابند که آنچه می‌گویند ارزش افزوده‌ای ندارد، در این صورت مسئولیتی در کمک کردن دارید. برای مربیگری. و حتی اگر ارائه چنین بازخوردی خوشایند افراد نباشد، بهتر است بدانید که برای خروج از تاریکی افراد به آن محتاجند. علاوه بر این، مطلوب است به همکارانتان اجازه دهید تا متوجه شوند تأثیری که می‌گذارند آن چیزی نیست که امید آن را دارند.

**کمک! من تمام وجودم را صرف کار کرده‌ام ولی هیچ کس مثل من نیست (بیش از این)!**

من گمان می‌کنم که اگر در حال خواندن این کتاب هستید، احتمال [قرار گرفتن در] موقعیتی که این سؤال مطرح می‌گردد، کم است، زیرا احتمالاً فکورانه، کنجکاوانه و قصد بر این دارید تا سازمان خود را به جایگاهی بهتر ارتقا دهید. و اگر چنین است، کسانی که به همین نحو قصد یادگیری دارند احتمالاً از شنیدن آنچه شما درصدد گفتن آن هستید، استقبال می‌کنند. با وجود این، بیایید دو احتمال اساسی را در نظر بگیریم. یکی این است که ایده‌های شما آن طور که انتظار داشتید، مورد استقبال قرار نمی‌گیرد. در این وضعیت، همانطور که دیگران مستحق بازخورد شما هستند، شما نیز درخور بازخورد دیگران هستید. این را یک فرصت یادگیری در نظر بگیرید - فرصتی برای پی بردن به اینکه آنچه می‌گویید یا انجام می‌دهید به هدف نمی‌رسد.

احتمال دیگر این است که شما در حال یادگیری چیزهایی در مورد همکاران یا سازمان خود هستید که بیانگر آن است در شغلی نیستید که متناسب با ارزش‌ها و اهداف شخصی‌تان باشد. اگر شما نگرانی‌ها، ایده‌ها و بلند همتی‌های صادقانه‌ای را به سازمان می‌آورید، و دیگران بی تفاوت، خاموش یا اهانت آمیز هستند، پس ممکن است بدنبال موقعیتی با همکارانی باشید که قدردان تعهد شما نسبت به ایجاد یک تفاوت مثبت در کار باشند.

**چه توصیه‌ای به افرادی دارید که به مدیران اعلام می‌کنند که نمی‌خواهند یا نمی‌توانند تغییر کنند؟**

من با پیشنهاد کنجکاوی، شفقت و تعهد<sup>۹</sup> شروع می‌کنم. توجه داشته باشید، همه ماچه در مقام رئیس یا غیر رئیس، باید به خود یادآوری کنیم که واقعاً هیچ کس نمی‌تواند کس دیگری را تغییر دهد. ما نمی‌توانیم مردم را مجبور کنیم که چگونه فکر و رفتارشان را تغییر دهند، حتی زمانی که نسبت به آنها مسئولیت رسمی داریم - چه رسد به زمانی که این کار را نمی‌کنیم. ما فقط می‌توانیم بر آنها تأثیر بگذاریم. خبر خوب

این است که هر کسی می تواند با الگوبرداری از سه C آمده در بالا [کنجکاوی، شفقت و تعهد]، دیگران را تحت تأثیر قرار دهد. با کنجکاوی شروع می کنیم، که ما را به سوال پرسیدن هدایت می کند. وقتی سؤالات واقعی می پرسیم، افراد احساس می کنند که دارای اهمیت هستند (خواه رئیس، هم قطار یا زیردست باشند)، به خصوص وقتی که ما به پاسخهای آنها فکورانگه گوش می دهیم. (در این اثنا، ما تنها ممکن است چیزهایی یاد بگیریم، که می تواند مفید باشد).

شفقت نوعی خود فرمانی در تصور و به خاطر آوردن است که هر کسی با موانعی روبرو است. همه مردم مواجه با چیز مهمی - کوچک یا بزرگ - هستند که آنها را ناامید می کند یا آنها را در شب از خواب بیدار می کند. هر قدر بیشتر درک کنید که دیگران با چه چیزی مخالف هستند، به طور خودانگیخته کارهایی انجام می دهید که به ایجاد روابط کاری انعطاف پذیر و مستحکم کمک می کند، چنانچه برای انجام کار مورد نیاز است. در نهایت، تعهد مهم است زیرا اگر شما از خودگذشتگی خود را برای دستیابی به اهداف سازمان نشان دهید، [این عمل] می تواند سرایت پذیر باشد. هنگامی که مردم، به ویژه مدیران، باور داشته باشند که شما واقعاً به کار اهمیت می دهید، آنها همچنین کمی از شور و حال شما خواهند کاست.

یک موضوع مرتبط و غالباً مطرح در اظهار نظر زیر آمده است: "اما افراد مافوق من این کار را نمی کنند، بنابراین من درمانده شده ام." پاسخ من این است که اول اجازه دهید افراد اطلاع یابند که این تجربه چه قدر گسترده است و آنگاه مشخص می سازم که چه طور آن احساسات ناامید کننده می باشد. سپس، به این نکته اشاره می کنم که مردم تمایل طبیعی به نگاه کردن به بالا دارند - نگاه کردن به سمت مدیران بالای سلسله مراتب. در عوض ما باید خودمان را تربیت کنیم که نگاهمان به پایین و در عرض باشد. ایجاد کانونی از تعالی، صراحت، و یادگیری در گروه تان ارزشمند است، مهم نیست که افراد بالادست چکار می کنند. این شرایط [ممکن است سرایت پذیر باشد! در حاشیه بگویم، چند باری که افراد بسیار نزدیک به عالی ترین مقام شرکت های بزرگ این نگرانی را مطرح کردند، شگفت زده شدم. آنها ممکن است در میان ۲۰۰ مدیر برتر در یک شرکت جهانی باشند، اما گرایش طبیعی آنها همچنان نگاه به سمت بالا و ناله کردن از ناتوانی خود است. و بنابراین به آرامی به آنها یادآور می شوم که [به همین نحو] افراد بسیار بیشتری نسبت به مدیرانی که بالای سرشان هستند به خود آنها نگاه می کنند و آنها را به عنوان مشکل سد راهشان در نظر می گیرند.

**آیا کسی می تواند بیاموزد که یک رهبر موفق [در ایجاد] امنیت روانی باشد؟**

نظر من این است که، بله، بیشتر مردم می توانند بیاموزند. و این شامل آموختن درک بهتر اثرات مثبت و منفی است که طرز فکر و رفتار فرد بر دیگران می گذارد. بیشتر مردم ترجیح می دهند که بر دیگران تأثیرات

مثبت بگذارند تا منفی، و اغلب آنها نیز می‌توانند با آموزش و تربیت، بینش مناسب را در مورد نحوه انجام آن به دست آورند. آیا کمک کردن به برخی افراد سخت تر خواهد بود؟ بله قطعاً. خودشیفتگی، شخصیت‌های مرزی، هوش هیجانی پایین و سایر محدودیت‌ها، وضعیتی دشوار پدید می‌آورد که نتوان به گونه ای رفتار کرد تا امنیت روانی ایجاد کرد، و حتی در برخی موارد آن را غیرممکن می‌سازد. با وجود این، شروع بدون تعصب در مورد قابلیت هر کسی برای تغییری که موثرتر واقع گردد، ایراد بسیار کمی دارد. با این دید باز امکان برنده شدن بیش از بازندگی است.

### در مورد تفاوت های بین فرهنگی چطور؟ آیا ایجاد امنیت روانی در چین امکان پذیر است؟ در ژاپن؟ در کشور خودمان؟

بسیاری از مردم بر این باورند که در برخی از کشورها انتظار اینکه کارکنان در محیط کار به اظهار نظر بپردازند، غیرواقع بینانه است. در واقع، تحقیقات نشان می‌دهد که امنیت روانی محیط کار در کشورهایی که «فاصله قدرت» زیادتری دارند، پایین تر است؛ حدی که جامعه می‌پذیرد قدرت به طور نابرابر بین اعضای دارای موقعیت بالا و پایین توزیع شود. [۲۳] به عنوان مثال، آنها ادعا می‌کنند که تلاش برای ترویج صراحت گویی یا گزارش خطا در ژاپن یک مأموریت احمقانه است. البته، این منطق بی‌عیب و نقص با واقعیت سیستم تولیدی تویوتا در تقابل است - رویکردی برای بهبود مستمر و اجرای بی‌عیب و نقص که به همهی کارکنان اعم از رئیس و مرئوس در سلسله مراتب بستگی دارد تا به طور مستمر، باجدیت و مشتاقانه اشتباهات را یادآوری کنند! آیا این نمونه ای از فرهنگ ژاپنی است؟ خیر. آیا عمیقاً در فرهنگ تویوتا جا افتاده است؟ بله.

به عبارت دیگر، می‌توان این کار را انجام داد.

البته، ایجاد فرهنگی مانند تویوتا آسان نیست. اما اگر تعالی و بهبود مستمر جزء اهداف سازمان شما باشند، کاری ارزنده است. و تفاوت های فرهنگی در فاصله قدرت به این معنی است که ایجاد امنیت روانی در برخی کشورها نسبت به برخی دیگر سخت تر است. با این حال، این موضوع باعث نمی‌گردد تا امنیت روانی را کم اهمیت کند. اگر کاری که یک سازمان انجام می‌دهد مستلزم عدم قطعیت، وابستگی متقابل یا مخاطرات بالا باشد، موفقیت مستلزم ایجاد درجه ای از امنیت روانی است. در غیاب تمایل به صحبت کردن در مورد مشکلات و خطاها، کیفیت نمی‌تواند بهبود یابد. بدون تمایل به درخواست کمک، عملکرد کارکنان کمتر از حد معمول خواهد بود. بدون اراده و اشتیاق در به پرسش کشیدن و مورد تردید قرار دادن یک تصمیم، سازمان‌ها در معرض خطر جدی شکست های قابل پیشگیری، چه بزرگ و چه کوچک هستند. پس آستین‌ها را بالا بزنید؛ کار برای انجام دادن داری! ممکن است در برابر فشارهای فرهنگی مجبور به شنا کردن در

جهت خلاف رودخانه باشید، اما می توان این کار را انجام داد. خبر خوب این است که وقتی این کار به خوبی انجام شود، تلاش های شما می تواند منبع قدرتمندی از مزیت رقابتی در زمین بازی ایجاد کند که امنیت روانی آن متوسط به پایین است.

### آنچه که سؤالات آشکار می سازند

در پایان، گاهی اوقات من تحت تأثی اضطرابی قرار می گیرم که به افراد دست می دهد و به نظر می رسد ناشی از [انگرانی بابت] ایجاد سازمان های به لحاظ روانی امن باشد؛ شاید ما به طور طبیعی زندگی آسوده ای با خود بیچاره ای گله می شناسیم، داشته باشیم - سازمان هایی که در آن خود محافظتی باعث می گردد تا بسیاری از خلاقیت، یادگیری یا تعلق که بدون توجه ما در سطح زیرین قرار دارد، به آرامی [از ما] خارج سازد. و جسارتی گله ما نمی شناسیم - محل های کاری غیر معمولی که افراد می توانند در آن حضور داشته باشند و خود را نمایان سازند، [هرچند] رودرو با درگیری ها و چالش های بزرگ تر اما به همان درجه موفقیت بیشتر - در انتظار است.

### زیگزاگ رفتن در برابر باد

اگر قصد دارید امنیت روانی را در سازمان خود بنا کنید، تقریباً شبیه به آماده شدن برای سفری است که در آن چیزهای زیادی شناخته شده و چیزهای زیادی نیز ناشناخته است. همانطور که ناخدا و خدمه یک قایق بادبانی باید با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و هماهنگ باشند تا در برابر جزر و مد و بادهای متغیر مسیر را طی کنند، شما و همکارانتان نیز باید به همین نحو عمل کنید. استعاره سفر دریایی هم مناسب است زیرا غیرممکن است که یک قایق بادبانی مستقیماً در جهت نقطه مقابل باد حرکت کند (در یک مسابقه کرجی رانی تقریباً همیشه به عنوان اولین هدف تعیین می شود). سر قایق می تواند با زاویه ۴۵ درجه از هدف چرخانده شود، [دوباره] سر جای اول برگردد، و سپس "مارپیچی" حرکت کند - با زاویه ۴۵ درجه در سمت دیگر حرکت کند. قایق با حرکت زیگزاگی در جهت مخالف باد با این حالت، نهایتاً به مقصد می رسد و در طول مسیر، چرخش های بزرگ (مارپیچی) و کوچک (تنظیم بادبان) ایجاد کرده است.

شما در مورد نیاز نوزادان به داروهای پیشگیری کننده ریه صحبت می کنید، درباره پیچیدگی یک طرح ضعیف در یک فیلم انیمیشن در حال تولید نظر می دهید، ارتفاع ایمنی لیفتراک ها را پیشنهاد می کنید، یا از ایمنی فیزیکی در معدن بزرگ آفریقای جنوبی حمایت می کنید. گردش به چپ. دریانوردی آسان و راحت از پی آن می آید. مافوق های شما آنقدر سرشان شلوغ است که نمی توانند گوش فرا دهند، پاسخی نمی

دهند، به شما می گویند این کار انجام شدنی نیست، شما را برای ارتقاء نادیده می گیرند. باد، بادبان شما را به حرکت در می آورد. اگر برحسب اتفاق مدیرعامل یک معدن هستید، می توانید معدن را ببندید تا نظر خود را بیان کنید. یا می توانید یک سؤال ساده ای بپرسید که از روی حس کنجکاوی واقعی نشأت گرفته باشد. گردش به راست. از پرستاران بپرسید که آیا همه چیز به اندازه ی کافی امن است که مورد پسندشان باشد. به معدنچیان اطمینان دهید که صحبت کردن در مورد مسائل ایمنی، شغل آنها را به خطر نمی اندازد. اعتراف کنید که نمی دانید. اعتراف به شکست. عذر خواهی کردن. کمک خواستن. دریانوردی آرام خواهد بود، حداقل برای مدتی.

## یادداشت های پایانی

### 1. Maxwell, J. Beyond Talent: Become Someone Who Gets Extraordinary Results. Thomas Nelson, 2011. Print, pp. 184.

۲. این دوگانگی بین در جستجوی برد در مقابل اجتناب از باخت در حوزه های مختلف و برای موارد متعددی به کار می رود. در کسب و کار، ما در مورد مدیران یا شرکت هایی سخن می گوئیم که «بازی برای بردن» در مقابل «بازی برای نباختن» می کنند. به طور مشابه، دانیل کانمن و آموس تورسکی از طریق تحقیقات خود در مورد «زیان گریزی»، این ایده که درد ناشی از ضرر بیشتر از لذت سود معادل آن است، تا حدودی پیشتاز حوزه اقتصاد رفتاری شدند. در روانشناسی، توری هایجینز، پروفیسور دانشگاه کلمبیا، بین افراد دارای "کانون پیشرفت" در مقابل افراد دارای "کانون پیشگیری"، در توضیح انگیزه افراد برای اتخاذ تصمیمات یا اقدامات خاص تمایز قائل شد. و کارول دوک، روانشناس آموزشی [دانشگاه] استنفورد، به طور وسیعی در مورد دانش آموزانی با "ذهنیت ثابت"، که معتقدند باید از احمق به نظر آمدن اجتناب کنند؛ در مقابل افراد دارای "ذهنیت رشد"، که انگیزه یادگیری و پیشرفت دارند، مطالبی نوشته است. آن چه تاکنون این پویایی را بوجود آورده حکم می کند که: عملکرد فردی، تیمی و سازمانی پایدار از طریق تلاش برای «بردن» به دست می آید، نه از ترس «باختن».

3. See Wilson, L. & Wilson, H. Play To Win!: Choosing Growth Over Fear in Work and Life. Revised ed., Bard Press, 2013. Print., for a truly useful guide to making the mindset shift this entails.

4. Vuori, T. & Huy. Q. "How Nokia Embraced the Emotional Side of Strategy." Harvard Business Review. May 23, 2018. <https://hbr.org>

.org/2018/05/how-nokia-embraced-the-emotional-side-of-strategy Accessed June 14, 2013.

5. Ibid.

6. Deming, W. E. Out of the Crisis. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986. Print.

7. Interested readers can find the case study here: Bohmer, R.J., Edmondson A.C., & Roberto, M.A. Columbia's Final Mission (Multimedia Case). Case Study. HBS No. 305-032. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2005.

8. Vaughan, D. The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture ,and Deviance at NASA. Chicago, Illinois: University of Chicago Press ,1996. Print.

9. See <https://nasapeople.nasa.gov/awards/eligibility.htm> Accessed June 14, 2018.

10. The case study that was taught, as well as several other NASA case studies, can be found here: <https://www.nasa.gov/content/goddard-ockocase-studies>. Accessed June 1, 2018.

۱۱. فری تجربه خود را در اوبر در پادکست زیر شرح داد:

Harvard Business School. "Fixing the Culture at Uber." HBS After Hours .April 2, 2018. <http://hbsafterhours.com/ep-6-fixing-the-culture-atuber>. Accessed June 1, 2018.

12. Ibid.

13. Kohlatkar, S. "At Uber, a New CEO Shifts Gears." The New Yorker .April 9, 2018. [https:// www. newyorker.com/magazine/2018/04/09 /at-uber-a-new-ceo-shifts-gears](https://www.newyorker.com/magazine/2018/04/09/at-uber-a-new-ceo-shifts-gears) Accessed June 14, 2018.

14. Ibid.

15. Ibid.

16. HBS After Hours, April 2, 2018, op cit.

17. Kohlatkar, S. April 9, 2018, op cit.



18. "TIME'S UP Legal Defense Fund." NWLC. <https://nwlc.org/times-up-legal-defense-fund/> / Accessed June 14, 2018.

19. One of the best sources I know is Schwarz, R. *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches*. 2nd ed., San Francisco: Jossey-Bass, 2002. Print.

20. Edmondson, A.C. & Smith, D.M. "Too hot to handle? How to manage relationship conflict." *California Management Review* 49.1 (2006): 6–31.

21. Edmondson, A.C. "The local and variegated nature of learning in organizations". *Organization Science* 13.2 (2002): 128–146.

22. Herrero, L. "The Last Thing I Need Is Creativity." Leandro Herrero .April 14, 2014. <https://leandroherrero.com/the-last-thing-i-need-iscreativity/> Accessed June 14, 2018.

23. For early research on power distance, see: Hofstede G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills, CA :Sage, 1999. Print. For studies that have found differences in psychological safety between high vs. low power distance groups, see:

- Anicich, E.M., Swaab, R.I., & Galinsky, A.D. "Hierarchical Cultural Values Predict Success and Mortality in High-Stakes Teams." *Proceedings of the National Academy of Sciences* 112.5 (2015): 1338–43.
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T.N., & Liu, S. "Leader Humility and Team Creativity: The Role of Team Information Sharing, Psychological Safety, and Power Distance." *Journal of Applied Psychology* 103.3 (2017):313–23.

واریانس های بالاترین حد مقیاس های پیمایش در توضیح قدرت امنیت روانی

الفای کرونباخ	موارد نظرسنجی	منبع
.۹۴	<p>۱. در این واحد، به راحتی می توان در مورد آنچه از ذهن تان می گذرد صحبت کرد.</p> <p>۲. اگر در این واحد مرتکب اشتباهی شوید، اغلب بر علیه شما به کار گرفته می شود. (برعکس)</p> <p>۳. افراد این واحد معمولاً در مورد مشکلات و اختلاف نظرها به راحتی صحبت می کنند.</p> <p>۴. افراد این واحد علاقه مند به اشتراک گذاری اطلاعات در مورد موضوعات مفید و موضوعات نامناسب هستند.</p> <p>۵. بهترین راه پیشرفت در این واحد پنهان کردن برنامه و تفکرات خود است. (برعکس)</p>	<p>کاروین، ادمونسون و گینو (۲۰۱۸)</p>

الفای کرونباخ	موارد نظرسنجی	منبع
.۷۴	<p>۱. افراد حاضر در این واحد در صورتیکه در مورد روش صحیح انجام کار سئوالی داشته باشند به راحتی با یکدیگر همفکری می کنند.</p> <p>۲. افراد واحد ما برای مهارت ها و استعدادهای منحصر به فرد دیگران ارزش قائل هستند.</p> <p>۳. اعضای این بخش مراقبت ویژه نوزادان (NICU) براحتی می توانند مشکلات و مسائل دشوار را مطرح کنند.</p>	<p>تا کر، نمبهارد و ادموندسون، علم مدیریت (۲۰۰۷) □□</p>
	<p>۱. افراد حاضر در این واحد در صورتیکه در مورد روش صحیح انجام کار سئوالی داشته باشند به راحتی با یکدیگر همفکری می کنند.</p> <p>۲. اعضای این بخش مراقبت ویژه نوزادان (NICU) می توانند مشکلات و مسائل دشوار را مطرح کنند.</p> <p>۳. اگر شما در این واحد مرتکب خطا و اشتباهی شوید، اغلب شما را مقصر می دانند.</p> <p>۴. به راحتی می توان از سایر اعضای این واحد درخواست کمک کرد.</p>	<p>نمبارد و ادمینسون (۲۰۰۶) □□□</p>

الفای کرونباخ	موارد نظرسنجی	منبع
۸۲	<p>۱. اگر شما در این واحد مرتکب خطا و اشتباهی شوید، اغلب بر علیه شما به کار گرفته می شود. (برعکس)</p> <p>۲. اعضای این تیم قادر به مطرح کردن مسائل و مشکلات دشوار هستند.</p> <p>۳. افراد این تیم گاهی اوقات دیگران را به دلیل متفاوت بودن طرد می کنند. (برعکس)</p> <p>۴. ریسک کردن در این تیم بی خطر است.</p> <p>۵. درخواست کمک از دیگر اعضای این تیم دشوار است. (برعکس)</p> <p>۶. هیچ کس در این تیم تعمداً به گونه ای عمل نمی کند که تلاش های من را متزلزل سازد.</p> <p>۷. کار کردن با اعضای این تیم، به مهارت ها و استعداد های منحصر به فرد من بها می دهند و مورد استفاده قرار می گیرد.</p>	اد مینسون (۱۹۹۹) □□

نکات پایانی

□Garvin, D. Edmondson, A., & Gino, F. "Is yours a learning organization"? Harvard Business Review (March 2008): 109–116

---

□□ Tucker, A.L., Nembhard, I.M., & Edmondson, A.C. “Implementing new practices: An empirical study of organizational learning in hospital intensive care units.” *Management Science* 53.6 (2007): 894–907.

□□ Nembhard, I.M. & Edmondson A.C. “Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams.” *Journal Of Organizational Behavior* 27.7 (2006): 941–966.

□□ Edmondson, A.C. “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.” *Administrative Science Quarterly* 44.2 (1999): 350–83.