الأمان النفسي

الأمان النفسي قناعة مشتركة في الفريق بأن خوض المخاطرات في التعامل مع الآخرين أمر آمن، مثل طرح سؤال، أو الاعتراف بخطأ، أو تقديم فكرة جديدة. وقد عرفت إيمي إدموندسون، الأستاذة في كلية هارفارد للأعمال، هذا المصطلح لفرق العمل في دراسة نشرت عام 1999. وقبل ذلك، لاحظت في دراسة بأحد المستشفيات أن الفرق الأفضل بدت وكأنها تبلغ عن أخطاء أكثر، لا لأنها تخطئ أكثر، بل لأن أفرادها شعروا بالأمان للحديث عنها. ولاحقاً درس مشروع أرسطو في شركة غوغل مئة وثمانين فريقاً من فرقها، ووجد أن الأمان النفسي هو الأهم بين خمس ديناميكيات للفرق الفعالة. ويستطيع القادة بناءه خطوة بخطوة.

1. ما هو وما ليس هو

يعني الأمان النفسي أن الناس يستطيعون التحدث بصراحة من دون خوف من الإحراج أو العقاب. وهو لا يعني اللطف طوال الوقت، ولا تجنب الخلاف، ولا خفض المعايير. وتوضح إدموندسون أن المعايير العالية مع الأمان العالي تصنع منطقة تعلم، يعمل فيها الناس بجد ويتعلمون بسرعة. أما المعايير العالية من دون أمان فتصنع القلق، والأمان من دون معايير يصنع الراحة الزائدة. والهدف حديث صادق ومحترم عن العمل الحقيقي.

مثال: يبني مدرب كرة قدم الأمان النفسي من دون خفض المعايير: يبقى التدريب صعباً، لكن اللاعبين يستطيعون أن يقولوا متى لا تنجح خطة لعب. فيكتشف الفريق نقاط ضعفه مبكراً ويعالجها قبل المباريات.

في العمل: تلاحظ يارا، وهي مديرة منتج جديدة، أن فريقها لا يناقش أي موعد نهائي أبداً. فتوضح أن الأمان النفسي لا يعني خفض المعايير: تبقى الأهداف عالية، لكن يجب طرح كل قلق. وفي الاجتماع التالي، يحذر أحد المطورين من خطر كان سيؤخر الإطلاق.

2. تهيئة الأجواء

الخطوة الأولى للقادة هي تهيئة الأجواء. فهم يقدمون العمل على أنه جديد أو غير مؤكد أو معقد، فتتضح الحاجة إلى مشاركة الجميع. ويشرحون لماذا يهم التحدث بصراحة وما الذي على المحك. وعندما يدرك الناس أن رأيهم جزء من العمل، يصبح الصمت أخطر من الكلام.

مثال: قبل رحلة مشي طويلة، يهيئ المرشد الأجواء: المسار جديد، لذلك على كل شخص أن يتكلم فوراً إذا شعر بتعب. وفي منتصف الطريق، يذكر أحد المشاة أنه يشعر بدوار، فتستريح المجموعة قبل أن يصبح الأمر خطيراً.

في العمل: تهيئ يارا الأجواء في بداية مشروع جديد: المنتج جديد على الجميع، لذلك نحتاج إلى كل تحذير مبكراً. وخلال أسبوع، يشير عضوان من الفريق إلى مشكلات في التصميم.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

3. دعوة الجميع إلى المشاركة

الخطوة الثانية هي دعوة الجميع إلى المشاركة. فيظهر القادة التواضع بالاعتراف بأنهم لا يملكون كل الإجابات. ويطرحون أسئلة حقيقية، مثل ما الذي قد يفوتنا، ثم يصغون بانتباه. وتفيد العادات البسيطة أيضاً، مثل أن يطلب من كل شخص ذكر مصدر قلق واحد في كل اجتماع. وكثيراً ما يملك الهادئون أفكاراً مفيدة عندما يسألهم أحد مباشرة.

مثال: يدعو أحد الوالدين الجميع إلى المشاركة على العشاء: فبدل تقديم النصائح، يسأل كل طفل عن لحظة صعبة واحدة في يومه. فيتحدث أهدأ الأطفال أخيراً عن مشكلة في المدرسة.

في العمل: تدعو يارا الجميع إلى المشاركة، فتعترف بأنها جديدة على المنتج، وتسأل كل شخص عما يقلقه أكثر في الخطة. فيذكر مختص هادئ في الاختبار ثغرة أمنية لم يرها أحد غيره.

4. الاستجابة البناءة

الخطوة الثالثة هي الاستجابة البناءة عندما يتحدث الناس. فيشكر القادة من يطرح المشكلات، حتى عندما تكون الأخبار سيئة. ويتعاملون مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم، ويركزون على الخطوة التالية، لا على من يتحمل اللوم. وهذا لا يعني قبول كل شيء، لأن المخالفة الواضحة للقواعد تعالج دائماً. وطريقة رد القائد على أول خبر سيئ تحدد هل سيتحدث الناس مرة أخرى.

مثال: يعترف طفل بأنه كسر كوباً، فيستجيب أحد الوالدين استجابة بناءة، فيشكره على صدقه ويساعده في التنظيف. وفي المرة التالية التي ينكسر فيها شيء، يتحدث الطفل فوراً.

في العمل: عندما يعترف محلل مبتدئ بخطأ في تقرير، تستجيب يارا استجابة بناءة: تشكره، وتصلح التقرير معه، وتضيف خطوة تحقق إلى طريقة العمل. وفي الأشهر التالية، يبلغ الناس عن الأخطاء الصغيرة مبكراً، قبل أن تكبر.

الخاتمة

وخلاصة القول، الأمان النفسي قناعة مشتركة بأن التحدث بصراحة في الفريق أمر آمن. وتبين أبحاث إيمي إدموندسون ومشروع أرسطو في غوغل كم يهم هذا الأمان للتعلم والأداء. وهو لا يعني اللين، بل ينجح أكثر مع المعايير العالية. ويبنيه القادة في ثلاث خطوات: تهيئة الأجواء، ودعوة الجميع إلى المشاركة، والاستجابة البناءة. وعندما يشعر الناس بالأمان للكلام، تظهر المشكلات مبكراً وتتعلم الفرق أسرع.

المصادر

• إيمي إدموندسون (1999): Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams، مجلة Administrative Science Quarterly – https://www.jstor.org/stable/2666999
• إيمي إدموندسون (2018): كتاب The Fearless Organization، دار Wiley (خطوات القائد: تهيئة الأجواء، دعوة الجميع إلى المشاركة، الاستجابة البناءة).
• موقع Google re:Work: فهم فعالية الفرق (مشروع أرسطو) – https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/understand-team-effectiveness

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)