

الأمان النفسي في مكان العمل

د. أسامة عبود أحمد

باحث دكتوراه جامعة عين شمس

يسمى الأمان النفسي Psychological Safety بالسلامة النفسية. يعرفه ويليام خان الأستاذ في علم السلوك التنظيمي في كلية كويستورم في جامعة بوسطن: بأنه القدرة على إظهار ما في النفس دون الخوف من العواقب السلبية على الصورة الذاتية أو المكانة أو المهنة. أما "آمي إمدسون"، وعرفته كالاتي: "اعتقاد مشترك بأن جو الفريق آمن للأخذ بزمام المخاطرة".

إن الفرق التي تتسم بالسلامة النفسية يثقون فيما بينهم بأنهم يمكنهم خوض التجارب دون خوف الانتقاد، ويعبرون عن آرائهم دون حرج، ويصيّبون ويخطعون دون مخافة أن يصفهم أحدهم بالفشلة. بينما يعرفه الكاتب هنا أنه الطمأنينة النفسية والانفعالية المسؤولة وعدم الخوف أو الاكتراث لأي عواقب سلبية تنبع من مظلة القهر، حيث أنك تكون قادر على قول ما تشعر ووصف ما يحدث واقتراح ما تريد، والمسؤولية هنا تعني الالتزام بالمصداقية والتأصيل العلمي والأخلاقية المهنية وليس المقصود بها التفلت اللفظي والتنمر والاتهامات بدون دليل أو التحريض ونشر الشائعات والفوضى والتوجيه الشعبي وبث معلومات مضللة ومغلوبة ومكذوبة، فالأمان النفسي سلاح ذو حدين فهناك فرق بين الثقة بالنفس وبين التبجح، وعلى الرغم من أن هذا المصطلح تتم دراسته منذ عقود، إلا أننا أدركنا أهميته مؤخراً في حياتنا المهنية، في ظل الانتشار الواسع لوسائل التواصل الاجتماعي والاتصالات والتواصل؛ فالسلامة النفسية تسمح لكل الأفراد وفرق العمل بمواجه التحديات الآنية بطريقة تتسم بالانفتاح والصراحة وأنه يمكنك التعبير عن آرائك وأفكارك دون الخوف من الجزاء، لذلك تزداد نسبة التمكين والتعبير عن أفكار جديدة ومختلفة.

ومن دون الأمان النفسي غالباً يسيطر مبدأ المواجهة أو الهروب على وظائف الدماغ العليا ويتم مسح التفكير المنطقي أو التحليلي، وقد يلغى إعمال العقل كلياً ويتحول العاملون إلى مجرد أبواق ومحركات يتم برمجتهم بما يقولون وبما يفعلون ويجعل الموظفين يناون عن إبداء آراءهم التي تتعارض مع الآراء المهيمنة، كما عرفوا أن فشل المنظمة نتج عن التسلسل الإداري الصارم وفي هذه الحالة تكون النتائج

كارثية وحتما ستؤدي إلى هروب الكفاءات وانعدام الإبداع والابتكار والانهيار الداخلي للمنظمة أو الشلل الدماغي في عقل المنظمة، ففي ظل السلامة النفسية تظهر المشكلات بوقت مبكر وهذا يمنحنا الفرصة لنستجيب لها بصورة أكثر فعالية وشمولية.

ولتقييم مستوى السلامة النفسية في المنظمة علينا أن نسأل الأسئلة التالية:

- هل تشعر أن أعضاء الفريق يشاركون الأفكار والمشكلات بشكل صريح ومنفتح.
- هل جرت أحداث سابقة في المؤسسة أو ضمن فريق وكان لها تأثير في التحلي بالانفتاح والصراحة.
- هل تزعزعت ثقة أحد الموظفين في المؤسسة بأي شكل من الأشكال.
- هل هناك قيادات قمعية متسلطة أو نظام تسلطي داخل المنظمة.
- وهناك مؤشرات ثابتة تدل على وجود السلامة النفسية داخل مكان العمل:
- حب الاستطلاع وطرح الأسئلة والتفكير بعمق
- الثقة بين الموظفين.
- تقبل التغيير ووجهات النظر... إلخ.
- التحفيز الذاتي والإحساس بالهدف.
- القدرة على مواجهة الصراع والتغلب عليه.

ملاحظات للمدير تساعد على بناء السلامة النفسية داخل الفريق:

ستساعدك هذه الملاحظات على تعزيز بيئة السلامة النفسية داخل فريقك.

٤ . ركز على التعلم، لا التنفيذ: إذا لم يصل فريقك إلى الهدف المطلوب في مشروع ما، خذ بعض الوقت لتفهم أين تكمن المشكلة بدلاً من التسرع وإيجاد الحلول والانتقال إلى المهمة التالية. حاول النظر إلى الفشل والتحديات على أنها فرصة حقيقية للتعلم وإيجاد الحلول كفريق واحد. يحتمل أن يكون لدى موظفيك فكرة عن موضع الخطأ في سواء كان في العملية أو التخطيط أو التنفيذ، أو إذا ما كان الخلل بين أفراد الفريق. لذا إنه لأمر هام للغاية أن تعطيمهم مساحة للنقاش بانفتاح وصراحة كفريق واحد دون خوف أو استحياء.

٥ . عزز روح التجربة وشجعها : محاولة اكتشاف أشياء جيدة وتحدي الذات (والفريق أيضاً!) هي من أهم عوامل التعلم والابتكار . لذا عليك تشجيع خوض التجارب، ودعم استكشاف الأفكار بدلاً من اتباع طرق محددة مسبقاً خطوة بخطوة . ومن ثم إذا أدت تعزيز منهجية "التفكير خارج الصندوق" ، كن مستعداً لمناقشة الفرضيات، لا الأمور المؤكدة . كل هذا يخفف من وطأة الفشل، ويُسهل لأفراد الفريق إبداء الآراء الشجاعة .

٣ . أظهر أهمية حب الاستطلاع : كن لهم قدوة، وابدأ بطرح الكثير من الأسئلة، دعهم يشعرون أن مكان عملك هو بيئة آمنة، وليس على أي فرد فيها أن يعرف كل شيء، فحتى مدير الفريق نفسه لديه الكثير ليتعلمه، اجعلهم يرون ذلك حقيقة .

٤ . اعترف بأنك مُعرِّض للخطأ : اعترافك بأنك لديك أخطاء أيضاً يهدف إلى توصيل رسالة إلى الفريق بأنه لا بأس بارتكاب الأخطاء . دع أفراد فريقك يعرفون أنك أيضاً من الممكن أن تنسى أشياء وترتكب أخطاء، وأنك تتوقع منهم أن يتحدثوا بشجاعة موقنين أنك خاضع المساءلة مثلهم؛ فأنت لست "رئيسهم" ولكنك واحد منهم وفي صفهم .

٥ . تقبل المشكلات : نشعر أحياناً بالقلق، الأمر الذي يؤدي إلى مناقشات صعبة . على كل حال، فإذا وضعت معياراً ينص على أنه ينبغي عليك أنت وفريقك مناقشة أي مشكلة تطرأ والتعامل معها بحرية وانفتاح، فستمنع بذلك تفاقم الأمور الصغيرة إلى مشاكل عويصة؛ وذلك من خلال بناء بيئة آمنة للتصدي للمواضيع الصعبة، أما العمل الجماعي فسيجعلكم أقوى بعد مرور أي تجربة أو مشكلة .

٦ . ثبت شراع السلامة النفسية داخل فريقك ، ولكن لا تهمله : بناء بيئة عمل آمنة ليس بالأمر الهين، فمع تطور فريقك ونموه تنضم إليه شخصيات جديدة، وتحدث العديد من التغيرات، ومن ثم يجب أن تتأكد من الحفاظ على السلامة النفسية داخل هذه البيئة؛ هذا يعني أن عليك الاستمرار بإجراء استطلاع رأي لفريقك والتعرف على مشاعرهم ومناقشتهم بشكل جماعي وفردى .

٧ . لا يوجد مقياس واحد يناسب الجميع : سواء كانت منظمتك تتسم بالسلامة النفسية أم لا، لفريقك عبارة مجموعة من الأشخاص، وله قواعده ومعاييرها الخاصة، ونجاح أحد الطرق مع مجموعة (أ)، لا

يعني بالضرورة أن مجموعة (ب) سيحصلون على النتيجة ذاتها . لا تقم بنسخ ولصق الوسائل التي تستخدمها أحد الفرق وتطبقها على فريقك . ومن ثم، إذا أردت بناء السلامة النفسية بشكل صحيح، حاول أن تتعرف مع فريقك على التغييرات المطلوبة للحفاظ على الطمأنينة والثقة اللازمة للعمل بحرية .

٨ . قم بصياغة قيم الفريق : ضع مجموعة من المعايير كي يتبعها الجميع، حاول صياغة أحد العبارات أو القيم بحيث تكون خاصة بفريقك وحده؛ هذا بالإضافة إلى مجموعة الخصائص التي سيعمل فريقك على تبنيها وتجسيدها، ومجموعة القيم التي سوف يحترمونها ويحاسبون أنفسهم عليها .
إذاً، يتطلب بناء بيئة عمل آمنة وحررة تتسم بالإدماج والاحتواء جهداً، ولكن من دون شك هو مفتاح الوصول إلى إمكانيات فريقك الكامنة، من خلال إعطائهم الفرصة للابتكار والخروج عن المألوف، وشق طريق شركتك نحو التميز .