

สารบัญ

บทนำ	14
• สิ่งจำเป็นต่อการเจริญงอกงามในโลก อันซับซ้อนและไม่แน่นอนคืออะไร	16
• การค้นพบโดยบังเอิญ	19
• ภาพรวมของหนังสือ	22
• เชิงอรรถท้ายบท	25

ส่วนที่ I พลั้วของความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา

บทที่ I ฐานราก	30
• เครื่องคำนวณในจิตใจสำนึก	32
• นึกภาพที่ทำงานที่มีความปลอดภัย เชิงจิตวิทยา	35
• การค้นพบโดยบังเอิญ	38
• ยืนบนไหล่ยักษ์	42
• ทำไมความกลัวจึงไม่ใช่สิ่งจูงใจ ที่มีประสิทธิภาพ	44
• ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาไม่ใช่สิ่งต่อไป	47
• การวัดความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา	52
• ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาอย่างเดี่ยวไม่พอ	54
• เชิงอรรถท้ายบท	56

บทที่ 2 เส้นทาววิจัย	58
• ไม่ใช่สิทธิพิเศษ	61
• งานวิจัย	63
• โรคระบาดของความเสี่ยง	65
• สภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนการเรียนรู้	71
• ทำไมความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาจึงสำคัญต่อ ผลการปฏิบัติงาน	77
• พนักงานที่รู้สึกถึงความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา คือพนักงานที่ผูกพันทุ่มเทต่อองค์กร	80
• ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาที่เป็นส่วนผสมพิเศษ	81
• การนำงานวิจัยไปปฏิบัติ	85
• เชิงอรรถท้ายบท	87

ส่วนที่ 2 ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาในที่ทำงาน

บทที่ 3 ความล้มเหลวที่หลีกเลี่ยงได้	94
• มาตรฐานสุดเป๊ะ	96
• ยับเป้าหมายที่เกินเอื้อมออกไปอีก	104
• กลัวความจริง	108
• ใครกำกับดูแลผู้กำกับดูแล	111
• หลีกเลี่ยงความล้มเหลวที่หลีกเลี่ยงได้	114
• การใช้แนวทางที่ปราดเปรียวในการจัดการ กลยุทธ์	116
• เชิงอรรถท้ายบท	119

บทที่ 4 ความเวียนที่อันตราย	124
• พลาดที่จะพูด	126
• อะไรที่ไม่ได้พูด	128
• ความมั่นใจอย่างลับเกินต่อผู้มีอำนาจ	132
• วัฒนธรรมความเวียน	136
• ความเวียนในยุคโซเซียลมีเดียด้วยอี้อี	144
• เชิงอรรถท้ายบท	150
บทที่ 5 ที่ทำงานที่ปราศจากความกลัว	156
• จริงใจอย่างจริงจัง	159
• ความจริงใจสุดขีด	165
• จงเป็นผู้ไม่รู้	170
• เมื่อความล้มเหลวได้ผล	174
• การดูแลพนักงาน	178
• เรียนรู้จากสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่มีความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา	183
• เชิงอรรถท้ายบท	184
บทที่ 6 โดยสวัสดิภาพ	188
• ใช้ถ้อยคำของคุณ	190
• หุ่กคนเพื่อส่วนรวม ส่วนรวมเพื่อหุ่กคน	196
• กล้าพูดเพื่อความปลอดภัยของคณงาน	200
• ความโปร่งใสด้วยกระดานไวต์บอร์ด	206
• ปลดปล่อยความสามารถพิเศษ	210
• เชิงอรรถท้ายบท	212

ส่วนที่ 3 สร้างองค์กรที่ปราศจากความกลัว

บทที่ 7 ทำให้เป็นจริง

218

- ชุดเครื่องมือของผู้นำ 220
- วิธีจัดเวทีเพื่อสร้างความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา 225
- เชิญชวนอย่างไรให้คนตอบสนองและมีส่วนร่วม 237
- วิธีตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ต่อการออกความเห็น
ไม่ว่าความเห็นนั้นจะมีคุณภาพเช่นไร 244
- การประเมินตนเองของผู้นำ 254
- เชิงอรรถท้ายบท 257

บทที่ 8 แล้วไงต่อ

262

- การเสริมสร้างใหม่อย่างต่อเนื่อง 263
- การตัดสินใจโดยไตร่ตรองอย่างรอบคอบ 266
- ได้ยินเสียงของความเวียน 268
- เมื่ออารมณ์จั้นไม่ทำ 270
- คำถามที่พบบ่อยว่าด้วยความปลอดภัย
เชิงจิตวิทยา 273
- แล่นเรือทวนลม 290
- เชิงอรรถท้ายบท 292

ภาคผนวก

294

แบบสำรวจที่ปรับปรุงรูปแบบให้เข้ากับบริบทต่างๆ
เพื่อแสดงความคณห์ของความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา

กิตติกรรมประกาศ

298

แด่จอร์จ

ผู้มีความช่างสงสัยและความหลงใหลหุ่มเห
ซึ่งทำให้เขาเป็นทั้งนักวิทยาศาสตร์และผู้นำที่ยอดเยี่ยม
และเป็นคนที่ดีกว่าความกลัวเป็นศัตรูของความวอกวาม

The Fearless Organization

*Creating Psychological Safety in the Workplace
for Learning, Innovation, and Growth*

by

Amy C. Edmondson

องค์กรไม่กลัว

แปลโดย

ทิพย์นภา หวนสุริยา

บทนำ

“ไม่มีแรงจับไตปล้นพลังการลงมือทำและการใช้เหตุผล
ไปจากจิตใจได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่ากับความกลัว”
– เอ็ดมุนด์ เบิร์ก, 1756¹

ไม่ว่าคุณจะเป็นผู้นำบริษัทระดับโลก พัฒนาซอฟต์แวร์ให้คำปรึกษา
แก่ลูกค้า ประกอบวิชาชีพทางการแพทย์ สร้างบ้าน หรือทำงานในโรงงาน
ล้ำสมัยซึ่งต้องอาศัยทักษะคอมพิวเตอร์ที่ล้ำลึกเพื่อบริหารจัดการความ
ท้าทายในการผลิตอันสลับซับซ้อน คุณก็คือแรงงานความรู้ (knowledge
worker)² ถ้าเครื่องยนต์ของการเติบโตในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมคือการ
สร้างมาตรฐานที่คนทำงานในฐานะแรงงานต้องลงมือทำตาม “วิธีที่ดีที่สุด
เพียงหนึ่งเดียว” เพื่อให้งานแทบทุกอย่างสำเร็จลุล่วง สิ่งที่ขับเคลื่อนการ
เติบโตในยุคปัจจุบันก็คือ ความคิดและความช่างประดิษฐ์คิดค้น คนเรา
ต้องพกสมองมาทำงานและร่วมมือกันเพื่อแก้ปัญหาและผลักดันให้งาน
ที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอสำเร็จลุล่วง องค์กรต้องค้นหาและไม่หยุด
ค้นหาวิธีใหม่ๆ ที่จะสร้างคุณค่าเพื่อให้องค์กรเจริญงอกงามในระยะยาว
ซึ่งการสร้างคุณค่านั้นเริ่มจากการนำพรสวรรค์ที่คุณมีออกมาใช้ให้เกิด
ประโยชน์สูงสุด

สิ่งจำเป็นต่อการเจริญงอกงามในโลกอันซับซ้อน และไม่แน่นอนคืออะไร

ทั้งที่ตอนนี้ความรู้และนวัตกรรมกลายเป็นแหล่งที่มาอันสำคัญยิ่งของความได้เปรียบทางการแข่งขันในแทบทุกอุตสาหกรรม แต่มีผู้บริหารไม่กี่คนที่ถูกคิดเกี่ยวกับนัยที่ตามมาของความเป็นจริงใหม่นี้ โดยเฉพาะเมื่อเป็นเรื่องสภาพแวดล้อมการทำงานที่จะช่วยให้พนักงานเติบโตและองค์กรประสบความสำเร็จ หนังสือเล่มนี้มีเป้าหมายเพื่อช่วยให้คุณทำเช่นนั้น พร้อมกับติดอาวุธทางความคิดและแนวปฏิบัติใหม่ๆ แก่คุณ เพื่อให้องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น

ในโลกซึ่งนวัตกรรมสร้างความแตกต่างระหว่างความสำเร็จกับความล้มเหลวได้ การจ้างคนที่เฉลียวฉลาดและมีแรงจูงใจสูงยังไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรหนึ่งเติบโตได้อย่างแท้จริง คนที่มีความรู้ ทักษะ และความตั้งใจดี อาจไม่สามารถแบ่งปันเรื่องที่คุณรู้เมื่อถึงจังหวะสำคัญขณะทำงานที่ต้องใช้ความรู้นั้นๆ ได้เสมอไป บางครั้งเป็นเพราะพวกเขาไม่เห็นความจำเป็นว่าต้องใช้ความรู้ของตน แต่บ่อยครั้งเป็นเพราะพวกเขาไม่อยากทำตัวเด่น ไม่อยากทำพลาด หรือไม่อยากขัดเจ้านาย หากจะให้งานที่ใช้ความรู้ได้ผลิดอกออกผล สถานที่ทำงานต้องเป็นที่ที่คนรู้สึกว่าคุณสามารถแลกเปลี่ยนความรู้กันได้! นั่นหมายถึงการบอกเล่าความกังวล คำถาม ข้อผิดพลาด และความคิดที่เพ่งก่อดังอย่างครึ่งๆ กลางๆ ทุกวันนี้คนทำงานในที่ทำงานส่วนใหญ่ยังตัวเองมากเกินไป ลังเลที่จะพูดหรือถามเรื่องที่คุณอาจทำให้ตนเองดูแย่ ประเด็นเหล่านี้ยิ่งยุ่งยากขึ้นไปอีกเมื่อบริษัทเติบโตสู่ระดับโลกและซับซ้อนยิ่งขึ้น งานที่ต้องทำเป็นทีมเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ปัจจุบันพนักงานทุกระดับใช้เวลาทำงานร่วมกับผู้อื่นเพิ่มขึ้น 50 เปอร์เซ็นต์จากเมื่อ 20 ปีก่อน³ การจ้างคนที่มีพรสวรรค์จึงยังไม่พอ พวกเขาจำเป็นต้องทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีด้วย

ในงานวิจัยของฉันตลอด 20 ปีที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่ฉันเรียกว่า *ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา (psychological safety)* ช่วยอธิบายผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันในสถานที่ทำงาน ซึ่งรวมถึงโรงพยาบาล โรงงาน โรงเรียน และหน่วยงานภาครัฐ ยิ่งไปกว่านั้นความปลอดภัยเชิงจิตวิทยายังสำคัญต่อกลุ่มคณะที่แตกต่างกันตั้งแต่เหล่าบุคลากรฝ่ายบริหารระดับสูงของสถาบันการเงินไปจนถึงบุคลากรด้านหน้าของแผนกผู้ป่วยหนัก งานวิจัยภาคสนามของฉันมุ่งศึกษากลุ่มคณะและทีมเป็นหลัก เพราะนั่นเป็นวิธีที่ทำให้งานส่วนใหญ่สำเร็จลุล่วง ปัจจุบันนี้มีสินค้าและบริการน้อยมากที่สร้างโดยคนคนเดียว และมีน้อยคนนักที่ทำงานของตนเองแล้วส่งต่อให้คนอื่นทำไปตามลำดับเป็นเส้นตรง ตรงกันข้าม งานส่วนใหญ่ต้องการให้คนทำงานพูดคุยกันเพื่อแจกแจงบทบาทในการทำงานที่ต้องพึ่งพากันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอแทบทุกอย่างที่เราให้คุณค่าในเศรษฐกิจยุคสมัยนี้เป็นผลมาจากการตัดสินใจและการกระทำที่ต้องพึ่งพากันและกัน ดังนั้นจึงได้ประโยชน์จากการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ อย่างที่ฉันเขียนไว้ในหนังสือและบทความก่อนหน้านี้ว่าการทำงานเป็นทีมมันมีพลวัตมากขึ้นเรื่อยๆ กล่าวคือมีการปรับเปลี่ยนตัวบุคคลอยู่เสมอมากกว่าจะเป็นทีมที่กำหนดขอบเขตชัดเจนอย่างเป็นทางการ⁴ การร่วมมือที่มีพลวัตเช่นนี้เรียกว่า *การตั้งทีม (teaming)*⁵ การตั้งทีมเป็นศิลปะของการสื่อสารและการประสานงานกับคนข้ามทุกขอบเขต ทั้งความเชี่ยวชาญ สถานะ และระยะทาง ซึ่งเป็นสามด้านที่ได้ชื่อว่าคุณค่าที่สุด แต่ไม่ว่าคุณจะต้องตั้งทีมกับเพื่อนร่วมงานใหม่ๆ อยู่เสมอหรือทำงานกับทีมประจำ การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ดีที่สุดในสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยในเชิงจิตวิทยา

ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาไม่ใช่การยกเว้นให้ไม่ต้องรับผลจากการกระทำ และไม่ใช่ภาวะการนับถือตนเองสูง ในที่ทำงานที่มีความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา คนทำงานรู้ว่าตนเองอาจล้มเหลว อาจได้ผิดแบ็กกว่า มีผลการปฏิบัติงานไม่สมกับความคาดหวัง และอาจตกงานเพราะสภาพ

แวดล้อมของอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงไป หรือแม้แต่เพราะขาดสมรรถนะที่จะทำงานในบทบาทหน้าที่ของตน ลักษณะของที่ทำงานสมัยใหม่เหล่านี้คงไม่หายไปในวัน แต่มันในที่ทำงานที่มีความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา คนทำงานจะไม่ถูกจู่โจมด้วยความกลัวจากปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล พวกเขารู้สึกเต็มใจและรับความเสี่ยงของการเป็นคนตรงไปตรงมาในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ พวกเขากลัวการยั้งตัวเองไม่ให้เข้าไปมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ มากกว่า กลัวการเผยความคิดที่อาจอ่อนไหว นำหัวนวิตกหรืออาจจะผิด องค์กรที่ไร้ความกลัวคือองค์กรที่ลดทอนความกลัวจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้เหลือน้อยที่สุด ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของทีมและผลประกอบการขององค์กรให้ได้มากที่สุดในโลกที่พึ่งพาความรู้เป็นหลัก ซึ่งไม่ใช่โลกที่ปราศจากความวิตกกังวลเกี่ยวกับอนาคต!

ดังที่คุณจะได้เรียนรู้ในหนังสือเล่มนี้ว่า ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาสามารถสร้างความแตกต่างระหว่างลูกคำที่พึงพอใจกับลูกคำที่โกรธแล้ว ทวิตข้อความสร้างความเสียหายเผยแพร่ไปในวงกว้าง ระหว่างการวินิจฉัยโรคที่ซับซ้อนได้อย่างเฉียบขาดซึ่งนำไปสู่การฟื้นฟูอย่างสมบูรณ์ของผู้ป่วยกับการส่งผู้ป่วยวิกฤตกลับบ้านเร็วเกินไป ระหว่างการแคล้วคลาดอย่างเฉียดฉิวกับอุบัติเหตุในงานอุตสาหกรรมที่ก่อหายนะ หรือระหว่างผลการดำเนินงานทางธุรกิจที่แข็งแกร่งกับความล้มเหลวร้ายแรงระดับพาดหัวข่าว แต่ที่สำคัญกว่านั้นคือคุณจะได้เรียนรู้แนวทางปฏิบัติสำคัญที่ช่วยสร้างสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยในเชิงจิตวิทยา ซึ่งเอื้อให้องค์กรของคุณเจริญเติบโตในโลกที่ซับซ้อน ไม่แน่นอน และพึ่งพาอาศัยกันมากขึ้นเรื่อยๆ

ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยามีนิยามกว้างๆ ว่าเป็นบรรยากาศที่คนเรารู้สึกสบายใจที่จะแสดงออกและเป็นตัวเอง กล่าวให้เจาะจงกว่านั้นคือ เมื่อคนเรามีความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาในที่ทำงาน ก็จะมีสติสบายใจที่จะบอกเล่าความกังวลและความผิดพลาดโดยไม่กลัวความอับอายหรือการลงโทษ พวกเขามั่นใจว่าสามารถพูดออกมาได้โดยไม่ถูกเยาะเย้ย

ถูกเมินเฉย หรือถูกกล่าวโทษ และรู้ว่าถามคำถามได้เมื่อไม่แน่ใจในอะไร บางอย่าง พวกเขามีแนวโน้มจะเชื่อใจและเคารพเพื่อนร่วมงาน เมื่อสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาสูงพอสมควร สิ่งดี ๆ ก็เกิดขึ้น เช่น การรายงานความผิดพลาดอย่างรวดเร็วทำให้ลงมือแก้ไข ได้ทันทั่วทั้งที่ การประสานงานข้ามกลุ่มหรือแผนกเป็นไปอย่างราบรื่น และเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อสร้างนวัตกรรมที่อาจเปลี่ยนเกมได้ กล่าวอย่างสั้น ๆ ก็คือ ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาเป็นบ่อเกิดสำคัญสำหรับการสร้างคุณค่าในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ในสภาพแวดล้อมอันซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

กระนั้น ในปี 2017 แกลลัปโพลพบว่า พนักงานที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง กับคำกล่าวที่ว่าความคิดเห็นของพวกเขามีความหมายในที่ทำงานมีเพียง 3 ใน 10 เท่านั้น⁶ แกลลัปคำนำพบว่า “หากเปลี่ยนอัตราส่วนดังกล่าวเป็น 6 ใน 10 ได้ องค์กรจะมีอัตราการลาออกลดลง 27 เปอร์เซ็นต์ อุบัติเหตุด้านความปลอดภัยลดลง 40 เปอร์เซ็นต์ และผลผลิตภาพเพิ่มขึ้น 12 เปอร์เซ็นต์”⁷ นั่นเป็นเหตุผลว่าทำไมการจ้างคนที่มีความสามารถโดดเด่นจึงไม่เพียงพอ ถ้าผู้นำต้องการปลดปล่อยความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคลและของกลุ่ม พวกเขาต้องสร้างบรรยากาศที่มีความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาให้พนักงานรู้สึกสบายใจที่จะเสนอความคิดเห็น แบ่งปันข้อมูล และรายงานความผิดพลาด ลองจินตนาการดูสิว่าเราจะทำอะไรสำเร็จได้บ้างหากเกิดบรรทัดฐานในองค์กรที่พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าความคิดเห็นของตนเองมีความหมายในที่ทำงาน ฉันเรียกองค์กรเช่นนั้นว่า องค์กรที่ปราศจากความกลัว

การค้นพบโดยบังเอิญ

ฉันเริ่มสนใจเรื่องความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาช่วงกลางทศวรรษ 1990 เวลานั้นฉันโชคดีได้เข้าร่วมที่มนักวิจัยสหวิทยาการที่บุกเบิกการศึกษาเรื่องความผิดพลาดทางการแพทย์ในโรงพยาบาล การดูแลรักษาผู้ป่วย

ในโรงพยาบาลแสดงให้เห็นความท้าทายอย่างที่สุดในบรรดาอุตสาหกรรมอื่นๆ ทั้งหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความท้าทายของการสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะทางอย่างยิ่งและแตกต่างกันไปตามผู้ป่วยแต่ละคนตลอด 24 ชั่วโมงทุกวัน ฉันคิดว่าการเรียนรู้จากกรณีที่สุดโต่งเช่นนี้จะช่วยพัฒนาความรู้ใหม่อันลึกซึ้งสำหรับการบริหารจัดการคนในองค์กรประเภทอื่นๆ

ส่วนหนึ่งในการศึกษานี้ เหล่าผู้ตรวจการพยาบาลที่ได้รับการฝึกอบรมด้านการวิจัยใช้ความอดุสาหะเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความผิดพลาดร้ายแรงที่เกิดจากมนุษย์เป็นเวลากว่าหกเดือน โดยหวังจะเผยให้เห็นเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริงในโรงพยาบาล ในระหว่างนั้นฉันคอยสังเกตว่าหน่วยต่างๆ ในโรงพยาบาลทำงานอย่างไร พยายามทำความเข้าใจโครงสร้างและวัฒนธรรมของแต่ละหน่วย และค้นหาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับสภาพการณ์ที่ความผิดพลาดอาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานที่ยุงุ่นวายแตกต่างกันไปในแต่ละกรณี และบางทีก็โกลาหล ซึ่งการประสานงานกันอาจมีผลต่อความเป็นความตาย นอกจากนี้ ฉันยังแจกจ่ายแบบสำรวจเพื่อหาข้อมูลอีกมุมมองว่าหน่วยพยาบาลผู้ป่วยแต่ละหน่วยทำงานเป็นทีมได้ดีเพียงใด

ระหว่างทาง ฉันค้นพบความสำคัญของความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาเข้าโดยบังเอิญ ดังที่ฉันจะอธิบายในบทที่ 1 ว่าการค้นพบนี้ผลักดันให้ฉันริเริ่มโครงการวิจัยชุดใหม่ ซึ่งในท้ายสุดได้ให้หลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนแนวคิดที่พัฒนาและนำเสนอไว้ในหนังสือเล่มนี้ สำหรับตอนนี้ขอพูดเพียงว่าฉันไม่ได้ตั้งต้นจะศึกษาเรื่องความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาแต่แรก แต่มุ่งศึกษาเรื่องการทำงานเป็นทีมและความสัมพันธ์ของการทำงานเป็นทีมกับความผิดพลาด ฉันเคยคิดว่ารูปแบบวิธีที่คนทำงานด้วยกันเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เอื้อให้องค์กรเรียนรู้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาก็ปรากฏตัวขึ้นอย่างไม่คาดคิดและช่วยอธิบายผลอันน่าฉงนในข้อมูลของฉัน ซึ่งภายหลัง

ฉันมองว่าที่จริงแล้วต้องเรียกว่ามันชัดเจนเหมือนแสงแยงดา ทุกวันนี้มีการศึกษาความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาในภาคส่วนต่างๆ ตั้งแต่ภาคธุรกิจ ไปจนถึงภาคสาธารณสุขและการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอด 20 ปีที่ผ่านมา วรรณกรรมวิจัยเชิงวิชาการที่กำลังแตกแขนงได้ก่อรูปก่อร่างให้เห็นสาเหตุและผลลัพธ์ของความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาในที่ทำงาน บางส่วนเป็นงานของฉันเอง แต่อีกจำนวนมากเป็นงานของนักวิจัยคนอื่นๆ เราได้เรียนรู้มากกว่าความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาคืออะไร ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาทำงานอย่างไร และทำไมความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาจึงสำคัญ ฉันจะสรุปข้อค้นพบหลักจากการศึกษาดังกล่าวไว้ในหนังสือเล่มนี้

ไม่นานมานี้แนวคิดเรื่องความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาเริ่มเข้ามา มีอิทธิพลในหมู่นักปฏิบัติเช่นกัน ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ ที่ปรึกษา และเจ้าหน้าที่ด้านสุขภาพในหลายอุตสาหกรรมพยายามช่วยองค์กรปรับเปลี่ยนมาสร้างความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาเพื่อเป็นกลยุทธ์ส่งเสริมการเรียนรู้ นวัตกรรม และความผูกพันของพนักงาน ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างมากในแวดวงเว็บล็อกด้านการบริหารจัดการหลังจากชาร์ลส์ ดูฮิกก์ (Charles Duhigg) ตีพิมพ์บทความใน *New York Times Magazine* เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2016 รายงานการศึกษายาวนานห้าปีชิ้นหนึ่งที่ถูกละทิ้งเพื่อค้นหาว่าทีมที่ดีที่สุดสร้างขึ้นจากอะไร⁸ การศึกษาดังกล่าวพิจารณาความเป็นไปได้หลายประการ เช่น ภูมิหลังทางการศึกษาที่คล้ายคลึงกันของสมาชิกทีมมีผลหรือไม่ ความสมดุลของจำนวนพนักงานที่มีเพศสภาพแตกต่างกันสำคัญหรือเปล่า แล้วการพบปะสังสรรค์นอกเวลางานละ ไม่มีตัวแปรชุดใดปรากฏผลชัดเจนขึ้นมาเลย โครงการที่มีชื่อเล่นว่าโปรเจกต์อริสโตเติลนี้จึงหันมาศึกษาบรรทัดฐาน (norm) นั่นคือ พฤติกรรมและกฎที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งกลุ่มยึดถือปฏิบัติโดยไม่รู้ตัว ในตอนท้ายดูฮิกก์เขียนว่านักวิจัย “พบแนวคิดเรื่องความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาในบทความวิชาการ [แล้ว] ทุกอย่างก็พลันลงตัว”⁹ พวกเขาสรุปว่า “ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา

สำคัญที่สุดยิ่งกว่าปัจจัยใดๆ ในห้าพลวัตหลักที่เราค้นพบ¹⁰ แม้พฤติกรรมอื่นๆ จะสำคัญเช่นกัน เช่น การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน การส่งเสริมการรับผิดชอบต่อกันและกัน แต่ถ้าสมาชิกทีมไม่รู้ลึกถึงความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา ต่อให้มีพฤติกรรมอื่นๆ ก็ไม่เพียงพอ ดังที่จูเลีย โรซอฟสกี (Julia Rosovsky) หัวหน้านักวิจัยของโครงการเขียนไว้ว่า “มันเป็นฐานรากของอีกสี่ปัจจัย”¹¹ บทที่ 1 ของหนังสือเล่มนี้จึงมีชื่อว่า “ฐานราก” เพื่อสะท้อนข้อสรุปสั้นกระชับที่เสนอขอยุ่ยมนี่

ภาพรวมของหนังสือ

หนังสือเล่มนี้แบ่งเป็นสามส่วน ส่วนที่ 1: *พลังของความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา* ประกอบด้วยเนื้อหาสองบทที่แนะนำแนวคิดความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาและบอกเล่าประวัติศาสตร์ย่อของการวิจัยเกี่ยวกับปรากฏการณ์ในที่ทำงานที่สำคัญนี้ เราจะได้พิจารณาว่าทำไมความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาจึงสำคัญ และเพราะเหตุใดความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาจึงไม่เป็นบรรทัดฐานในหลายๆ องค์กร

บทที่ 1 “ฐานราก” เปิดด้วยเรื่องจริงที่เกิดขึ้นในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งซึ่งแสดงให้เห็นชัดเจนถึงการที่พนักงานรีรอ ไม่บอกเล่าความกังวลหรือข้อสงสัยจนเป็นเรื่องปกติธรรมดา รวมถึงนัยอันลึกซึ้งของปฏิบัติการตอบสนองอัตโนมัติดังกล่าวที่มีต่อคุณภาพของการทำงานในองค์กรแทบทุกแห่ง และฉันจะย้อนเรื่องราวว่าตนเองพบแนวคิดความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาโดยบังเอิญได้อย่างไรในช่วงเริ่มต้นอาชีพทางวิชาการ

บทที่ 2 “เส้นทางงานวิจัย” นำเสนอข้อค้นพบหลักๆ จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบว่าด้วยความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา ฉันไม่ได้ให้รายละเอียดของงานวิจัยแต่ละเรื่องมากนัก แต่จะแสดงภาพรวมว่างานวิจัยเรื่องความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาได้ให้หลักฐานสนับสนุน

ประเด็นหลักของหนังสือเล่มนี้คืออะไร ซึ่งนั่นก็คือ ไม่มีองค์กรในศตวรรษที่ 21 องค์กรใดอยู่ได้ด้วยวัฒนธรรมแห่งความกลัว องค์กรที่ปราศจากความกลัว ไม่ใช่แค่สถานที่ที่ดีกว่าสำหรับพนักงาน แต่ยังเป็นสถานที่ที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม การเติบโต และผลการปฏิบัติงาน ถ้าผู้อ่านอยากดูหลักฐานเหล่านี้แบบคร่าว ๆ แล้วขยับไปส่วนที่ 2 ก็จะได้สนุกกับกรณีศึกษาที่เผยให้เห็นอย่างชัดเจนถึงราคาที่ต้องจ่ายเมื่อขาดความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา และตามด้วยรางวัลจากการลงทุนเพื่อสร้างมันขึ้นมา

สี่บทใน ส่วนที่ 2: ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาในที่ทำงาน นำเสนอกรณีศึกษาจริงของสถานที่ทำงานทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ เพื่อแสดงให้เห็นว่าความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา (หรือการไม่มีความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา) ส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจและผลปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับความปลอดภัยของมนุษย์อย่างไร

บทที่ 3 “ความล้มเหลวที่หลีกเลี่ยงไม่ได้” เจาะลึกกรณีศึกษาที่ความกลัวในที่ทำงานเปิดช่องให้เกิดภาพลวงตาถึงความสำเร็จทางธุรกิจ และผัดผ่อนการค้นพบปัญหาสำคัญที่ซ่อนเร้น ปัญหาซึ่งต้องค้นพบในที่สุดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่กลับไม่มีผู้รายงานและไม่ได้รับการจัดการแก้ไขอยู่ระยะหนึ่ง เราจะได้เห็นบริษัทต่าง ๆ ที่ดูเป็นดาวเด่นของอุตสาหกรรมร่วงจากบัลลังก์จนเป็นข่าวครึกโครม บทที่ 4 “ความเงียบบที่อันตราย” เน้นให้เห็นสถานที่ทำงานที่พนักงาน ลูกค้า หรือชุมชนต้องพบกับอันตรายทางกายภาพหรือทางอารมณ์ทั้ง ๆ ที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากพนักงานที่อยู่ในวัฒนธรรมความกลัวนั้นลังเลที่จะพูด ตั้งคำถาม หรือขอความช่วยเหลือ

บทที่ 5 และ 6 พาเราไปยังองค์กรที่ทำงานอย่างเข้มแข็งเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อและคาดหวังให้มีการส่งเสียงแสดงความคิดเห็น ภาพขององค์กรเหล่านี้ช่วยให้เราเห็นว่าองค์กรที่ปราศจากความกลัวมีหน้าตา และให้ความรู้สึกอย่างไร องค์กรดังกล่าวแตกต่างจากองค์กรที่นำเสนอในบทที่ 3 และ 4 อย่างชัดเจน แต่ที่สำคัญคือ ในบรรดาองค์กรเหล่านี้เอง

ก็ยิ่งแตกต่างกันด้วย นั่นแปลว่าการสร้างองค์กรที่ปราศจากความกลัว มีมากกว่าหนึ่งวิธี! บทที่ 5 (“ที่ทำงานที่ปราศจากความกลัว”) นำเสนอเรื่องราวของบริษัทต่างๆ (เช่น พิกซาร์) ที่มีงานสร้างสรรค์เป็นหัวใจสำคัญโดยตรงต่อผลประกอบการทางธุรกิจ และเป็นบริษัทที่ผู้นำเข้าใจความจำเป็นของการสร้างความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาตั้งแต่นั้นๆ ในวาระการดำรงตำแหน่งของพวกเขา รวมถึงบริษัทเช่นแบร์รี-เวห์มิลเลอร์ ผู้ผลิตเครื่องมืออุตสาหกรรมที่ต้องผ่านเส้นทางการปฏิรูปจนได้ค้นพบว่าธุรกิจจะเติบโตองกงามเมื่อพนักงานเติบโตองกงาม บทที่ 6 (“โดยสวัสดิภาพ”) พิจารณาสถานที่ทำงานที่ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาช่วยรับรองความปลอดภัยและศักดิ์ศรีของทั้งพนักงานและลูกค้า

ส่วนที่ 3: สร้างองค์กรที่ปราศจากความกลัว นำเสนอเนื้อหาสองบทซึ่งประกอบขึ้นจากรายละเอียดและงานวิจัยที่กล่าวมาในบทก่อนหน้า เพื่อเน้นตอบคำถามที่ว่า *ผู้นำต้องทำอะไร* เพื่อสร้างองค์กรที่ปราศจากความกลัว องค์กรที่ทุกคนทำงานอย่างเป็นตัวของตัวเองได้เต็มที่ มีส่วนร่วมสนับสนุนองค์กร เติบโต ก้าวหน้า และรวมทีมกันเพื่อสร้างผลลัพธ์อันน่าทึ่ง

บทที่ 7 “ทำให้เป็นจริง” ขบปัญหาว่าคุณต้องทำอะไรเพื่อสร้างความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา และจะอย่างไรให้ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาคืนกลับมาหากสูญเสียมันไปแล้ว บทนี้จะมีชุดเครื่องมือสำหรับผู้นำ ฉันได้นำเสนอกรอบแนวคิดพร้อมกิจกรรมเรียบง่าย (แต่ไม่่ง่ายเสมอไป) สามอย่างที่ผู้นำสูงสุดไปจนถึงผู้นำในทุกระดับขององค์กรสามารถนำไปใช้สร้างทีมงานที่มุ่งมั่นทุ่มเทและมีพลังมากขึ้น เราจะได้เห็นว่าการสร้างความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาต้องอาศัยความพยายามและทักษะ แต่ความพยายามนั้นจะให้ดอกผลเมื่อความเชี่ยวชาญหรือการร่วมมือกันเป็นเงื่อนไขที่มีผลสำคัญต่อคุณภาพงาน เรายังได้เห็นอีกว่างานของผู้นำนั้นไม่มีวันเสร็จ ไม่ใช่แค่ดีก็ถูกกว่ามีความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาแล้วก็ไปทำอย่างอื่นต่อ การสร้างและเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ผู้คนเรียนรู้สร้างนวัตกรรม และเติบโต เป็นงานที่ไม่มีวันสิ้นสุด หากแต่เป็นงานที่มี

ความหมายลึกซึ้ง บทที่ 8 “แล้วไงต่อ” สรุปเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ บอกเล่าความคืบหน้าล่าสุดของเรื่องราวสองสามเรื่อง และตอบคำถามบางคำถามที่คนในบริษัทต่างๆ จากทั่วโลกถามฉันบ่อยๆ

ในยุคที่ไม่มีใครคนใดคนหนึ่งรู้หรือสามารถทำทุกอย่างที่จำเป็นในการทำงานเพื่อให้บริการลูกค้าได้ การที่คนทำงานกล้าแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูล นำความเชี่ยวชาญมาใช้สนับสนุนองค์กร ยอมรับความเสี่ยง และทำงานร่วมกันเพื่อสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนจึงสำคัญยิ่งกว่าที่เคย แต่กระนั้น ดังที่เอ็ดมุนด์ เบิร์ก (Edmund Burke) เขียนไว้เมื่อกว่า 250 ปีก่อนว่า ความกลัวจำกัดความสามารถในการคิดและลงมือทำอย่างมีประสิทธิภาพ แม้แต่กับพนักงานที่มีพรสวรรค์สูงสุด ผู้นำในวันนี้ต้องเต็มใจรับหน้าที่ขจัดความกลัวออกไปจากองค์กร เพื่อสร้างสภาวะที่เหมาะสมแก่การเรียนรู้ พัฒนานวัตกรรม และเติบโต ฉันหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณทำเช่นนั้นได้

เชิงอรรถท้ายบท

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> เข้าถึงเมื่อ 13 มิถุนายน 2018.
Cross, R., Rebele, R., & Grant, A. “Collaborative Overload.” *Harvard Business Review*. January 1, 2016. <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload> เข้าถึงเมื่อ 13 มิถุนายน 2018.
3. Edmondson, A.C. “Teamwork on the fly.” *Harvard Business Review* 90.4, April 2012. 72-80. Print.

4. Edmondson, A.C. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. San Francisco: Jossey-Bass, 2012. Print.
5. Gallup. *State of the American Workplace Report*. Gallup: Washington, D.C., 2017. <http://news.gallup.com/reports/199961/state-americanworkplace-report-2017.aspx> เข้าถึงเมื่อ 13 มิถุนายน 2018.
6. Gallup, *State of the American Workplace Report*. 2012: 112
7. 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> เข้าถึงเมื่อ 13 มิถุนายน 2018.
8. เฟิ่งอ๋าง.
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/> เข้าถึงเมื่อ 13 มิถุนายน 2018.
9. เฟิ่งอ๋าง.