Мельник Елена Дмитриевна
Владивостокский государственный университет
Владивосток

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В КОМАНДЕ

Аннотация. В данной статье рассмотрена психологическая безопасность в команде.

Annotation. This article discusses psychological security in a team.

Ключевые слова: команда, психологическая безопасность, рабочая среда.

Keywords: team, psychological safety, working environment.

На пути к успеху то, как члены вашей команды относятся к своей рабочей среде, может быть столь же важно, как и навыки, которые они привносят в работу. Когда сотрудники знают, что их не оштрафуют за вопросы, риск или признание ошибок, они могут сосредоточиться на выполнении работы, которая может продвинуть организацию вперед.

С другой стороны, отсутствие психологической безопасности может создать очевидные препятствия для инноваций.

«Оказывается, никто не просыпается утром и не вскакивает с постели, потому что ему не терпится приступить к работе [чтобы почувствовать себя] невежественным, некомпетентным, навязчивым или негативным», — говорит исследователь из Гарварда Эми Эдмондсон.

Так как же воспитать это чувство психологической безопасности? И что еще более важно для современных команд, как вы это делаете, когда вы все работаете в разных местах и взаимодействуете через видеозвонки и доски объявлений?

Что такое психологическая безопасность?

Психологическая безопасность - это общее убеждение членов команды в том, что команда безопасна для принятия межличностных рисков, как

объяснила Эдмондсон в своем исследовании 1999 года в журнале «Административная наука Ежеквартально».

Эдмондсон ввела этот термин в конце 90-х после исследования ошибок в лечении в больницах. Она обнаружила, что команды с наименьшим количеством ошибок не были теми, у кого был наибольший опыт или самые высокие стандарты. Это были команды, у которых была открытая среда, где они активно обсуждали ошибки и вместе работали над поиском новых способов их уменьшения. Эдмондсон назвал это «психологически безопасной» средой.

В психологически безопасной рабочей культуре никого не стыдят за ошибку или вопрос. Вас не накажут за то, что вы не согласны с идеей босса или предложите новую, которая не сработает. Вы можете совершать ошибки в интересах обучения.

Каковы элементы психологической безопасности?

В своем первоначальном исследовании Эдмондсон определила пять видов поведения, присутствующих в командах, которые демонстрировали психологическую безопасность. Она также включила точные цитаты членов команды, которых она изучала, которые демонстрировали такое поведение. Мы приведем примеры каждого из них, потому что они дают убедительную иллюстрацию того, как эти модели поведения могут выглядеть на рабочем месте.

Поведение № 1: поиск или предоставление обратной связи

Пример от руководителя команды к команде: «Я не понял, что делать дальше? Вы можете что-нибудь добавить?»

Поведение № 2: внесение изменений и улучшений

Пример от члена команды: «Каждые три месяца мы решаем, что нам нужно улучшить способ получения нашей информации. Мы ищем лучшие способы сделать что-то и вносим изменения».

Поведение № 3: получение или предоставление помощи или опыта

Пример от члена финансовой команды, работающего кросс-функционально: «Я многое узнал о маркетинге продукта — о том, как и почему мы принимаем решения».

Поведение № 4: экспериментировать

Пример от члена команды: «Было много итераций. Это как уменьшить соус наполовину. Это более ароматный соус, более сложная группа ингредиентов, но и конечный результат проще. Мы упростили его использование… постоянно бросая себе вызов, чтобы найти то, что необходимо».

Поведение № 5: участие в конструктивном конфликте или конфронтации

Пример от руководителя группы, описывающего эффективного члена команды: «Они напрямую поднимают конфликт. Они не дают ему гнаться».

Все эти модели поведения гарантируют членам команды, что они находятся в безопасной среде для высказываний и откровенности. Общие цели команды важнее эгоизма одного человека или привязанности к конкретной идее.

Почему важна психологическая безопасность?

«Каждый раз, когда мы воздерживаемся, мы лишаем себя и наших коллег маленьких моментов обучения», — сказал Эдмондсон в выступлении Tedx 2019 года о психологической безопасности. «И мы не занимаемся инновациями. Мы не придумываем новые идеи. Мы настолько заняты управлением впечатлениями, что не способствуем созданию лучшей организации».

Эдмондсон отмечает, что люди, скорее всего, будут хранить молчание из страха, что их могут счесть невежественными, негативными, слабыми или резкими. В худшем случае психологическая травма на рабочем месте заставляет людей бояться высказываться — даже сообщать о критических, жизненно важных ошибках, таких как неисправная конструкция двигателя самолета или неправильная дозировка лекарств.

Даже если ситуация не опасна для жизни, ежедневные потери от этого негатива могут возрасти. Сотрудник не уточняет, потому что не хочет раскрывать свою неосведомленность. Медсестра не сомневается в назначении врача, потому что врач ранее сделал ехидное замечание о ее компетентности. Новый менеджер не беспокоится о выпуске продукта, потому что он самый новый человек в команде.

Как стиль руководства влияет на психологическую безопасность?

Как вы понимаете, авторитарный стиль руководства не способствует созданию психологической безопасности. В недавнем исследовании McKinsey and Company рассмотрели вопрос о том, способствуют ли различные стили лидерства созданию атмосферы психологической безопасности.

Они обнаружили, что консультативный и поддерживающий стили лидерства способствуют психологической безопасности, в то время как авторитарный стиль имеет противоположный эффект.

Сложный стиль лидерства — поощрение членов команды делать больше, чем, по их мнению, они могут, — также может способствовать психологической безопасности, но только после того, как лидер уже создал положительный командный климат (путем консультативного и поддерживающего руководства). Это может быть чрезвычайно эффективной комбинацией. Когда лидер часто демонстрировал консультативное и поддерживающее лидерство, а также вызывающее лидерство, 72% респондентов сообщили о положительной командной среде. Это по сравнению с тем, что только 27% респондентов сообщают о позитивной командной среде, когда лидеры нечасто предлагали консультации или поддержку.

Как вы создаете психологическую безопасность в удаленных командах?

Те же модели поведения, которые поощряют психологическую безопасность в личных командах, могут использоваться и в удаленных командах — приглашать к экспериментам, запрашивать обратную связь и приветствовать уважительный конфликт.

Однако вам, возможно, придется более внимательно относиться к созданию психологической безопасности, когда вы не находитесь в присутствии друг друга. Вот несколько способов сделать это.

1. Планируйте более частые встречи один на один

«С удаленными командами у нас не бывает таких случайных встреч», — говорит Ребекка Морган, консультант по развитию менеджмента из Кремниевой долины с более чем 40-летним опытом. «У нас не так много возможностей просто сказать: «Как дела?» Менеджер должен быть более активным».

Морган рекомендует более целенаправленно проводить встречи один на один с членами команды и, при необходимости, увеличивать количество встреч. Даже если чаты короче, такая постоянная регистрация создает больше возможностей для обратной связи или озвучивания проблем.

2. Задавайте открытые вопросы

В своем собственном исследовании психологической безопасности Морган поговорила с десятками руководителей Кремниевой долины о том, что они делают для создания психологически безопасной рабочей среды. Одна из самых поучительных историй для виртуальных команд произошла от руководителя, который задал одному из своих сотрудников общий вопрос на контрольной встрече: «Ну, как дела?»

Это было в разгар пандемии, и сотрудник поделился, что столкнулся с проблемой, когда трое детей пытаются учиться дома, двое работающих родителей и всего три устройства. В ответ менеджер предложил им одолжить дополнительные iPad, которые организация хранила в шкафу. «Вы не узнаете, пока не спросите», — говорит Морган.

3. Поддерживайте и моделируйте границы

Виртуальная рабочая среда может создать ядовитый менталитет «всегда на связи» — если начальник отправляет электронное письмо в 9:00 вечера. в пятницу вечером лучше ответить до 22:00. В недавней статье в Harvard Business Review Эдмондсон пишет о том, что слияние работы и жизни требует

от руководителей учитывать личную жизнь членов команды при принятии решений о расписании.

Сотрудники должны знать, что они могут сказать: «Эй, я с детьми после 17:00» или «Я забочусь о своей больной матери по средам», и их не оштрафуют за недоступность 24 часа в сутки.

4. Установите ожидания для видеовстреч

На большинстве совещаний в конференц-зале вы бы не просто вытащили свой компьютер и начали работать над чем-то другим. Но такой тип поведения распространен на видеовстречах. Отстранение участников встречи снижает чувство связи и инклюзивности. Выступающий может задаться вопросом, не отвлекается ли кто-то из-за его комментариев.

Заключите рабочие соглашения с вашей командой об участии в собраниях и их поведении. Если взаимодействие на камеру будет по умолчанию, убедитесь, что люди знают заранее, и смоделируйте это сами.
Морган также рекомендует лидерам запрашивать мнение каждого во время виртуальных встреч. «Я считаю, что некоторые из лучших идей исходят от более сдержанных людей».

Это начинается с тебя

Независимо от того, работаете ли вы в очной, удаленной или гибридной рабочей среде, создание психологической безопасности требует большего, чем просто сказать, что это важно. Моделирование имеет решающее значение.