

Psykologisk tryghed

Psykologisk tryghed handler om troen på, at man ikke bliver ydmyget eller straffet, hvis man taler om fejl, tvivl, spørgsmål, uenighed, ideer mm. Det er udtryk for en gruppenorm, som i større eller mindre grad kan præge en arbejdspladskultur, og den udvikles gennem vores daglige samarbejde og kommunikation med hinanden – altså i vores daglige arbejdsliv.

Psykologisk tryghed er med til at skabe en arbejdspladskultur, hvor mennesker er trygge ved at udtrykke sig og være sig selv. På en arbejdsplads præget af psykologisk tryghed har det ikke negative konsekvenser at dele tvivl, uenighed mv. Det bruges i stedet konstruktivt ind i arbejdet/samarbejdet og bidrager dermed positivt til læring, præstation, engagement og trivsel – et godt psykisk arbejdsmiljø.

Med andre ord bidrager psykologisk tryghed til en arbejdspladskultur, hvor:

- Ingen frygter at blive set på som uvidende, inkompetent eller forstyrrende.
- Alle tør indrømme fejl, stille spørgsmål, udveksle information, komme med forslag, give tilbagemeldinger eller feedback.
- Ingen i gruppen vil afvise, gøre dig forlegen eller på anden måde straffe dig for at dele tanker og tale ud.

Psykologisk tryghed i hverdagen

Vi bidrager alle til psykologisk tryghed på vores arbejdsplads gennem vores daglige kommunikation og interaktion med hinanden.

Hvis vi gerne vil have en højere grad af psykologisk tryghed i vores arbejdsfællesskab, er det første vi kan gøre at interessere os for, hvordan det står til med netop oplevelsen/graden af psykologisk tryghed hos os. Vi kan sørge os selv og hinanden: Hvordan ser det ud med den psykologiske tryghed i vores enhed? Hvordan oplever jeg det? Hvordan oplever min kollega det? Hvad har jeg brug for fra mine kolleger for at føle en højere grad af psykologisk tryghed? Hvordan bidrager jeg selv til andres oplevelse af psykologisk tryghed?

At arbejde med psykologisk tryghed er noget, som kræver et kontinuerligt fokus. I udgangspunktet kræver det, at vi hver især og i fællesskab *vælger* at bygge tryghed. Vi kan som kollegaer bidrage til at øge den psykologiske tryghed, når vi:

- Lytter før vi taler
- Er nysgerrige på andres perspektiver
- Giver interesserer os for og giver plads til andres ideer og input
- Tænker over hvordan vi reagerer fx når kolleger stiller spørgsmål, undrer sig, er usikre, beder om hjælp, kommer med kritik osv.
- Viser vi, at vi sætter pris på denne type input og ser dem som muligheder for læring eller reagerer vi oftest afvisende og/eller med tavshed?
- Beder om og giver feedback (det er vigtigt at feedbacken er specifik, konstruktiv og anerkendende og at feedbacken adskiller sig fra en evaluering)

Lederens særlige rolle

Som leder har du en særlig mulighed for at sætte psykologisk tryghed på dagsordenen og hjælpe med at fremme den ønskede kultur gennem din ledelse. Som leder er du både rollemodel og rammesættende i arbejdet med at bygge tryghed, så alle tør bidrage med idéer, oplevelser og pege på problemer.

Ledelse der sætter scenen for psykologisk tryghed:

1. Sæt de rigtige rammer

Italesæt behovet for alles bidrag/stemme for at I skal lykkes med jeres kerneopgave og afstem forventninger til fejl, usikkerhed og indbyrdes afhængighed. Brug eksempelvis møder til at efterspørge alles bidrag og sikre at alle kommer til orde og kan bidrage med deres perspektiver.

Du kan også bruge opstarten af nye projekter eller opgaver til at fremhæve behovet for fælles læring som en del af succeskriteriet og betone, at det derfor er vigtigt, at fejl og mangler ikke gemmes væk, men ses på som muligheder for fælles læring.

2. Invitér til deltagelse

Sørg for at stille gode og nysgerrige spørgsmål til andres perspektiver og anerkend de input du får. Du kan også invitere til deltagelse ved, at du som leder anerkender, at det er naturligt at fejle og viser/taler om dine egne fejl og er ærlig om, hvor du ikke altid slår til. Ved at være ærlig om egne mangler eller usikkerhed gør du det lettere for andre at turde følge efter og vise deres sårbarhed, stille de "dumme" spørgsmål, komme med en idé, dele et perspektiv osv.

3. Reager konstruktivt

Hvordan du konkret reagerer på input fra dine medarbejdere, er essentielt i at opbygge psykologisk tryghed. Sørg for tydeligt at lytte, anerkende og takke for bidrag. Det er særlig vigtigt at reagere konstruktivt, hvis medarbejdere oplever vanskeligheder eller begår fejl. Overvej, om du med din reaktion er med til at stigmatisere eller af-stigmatisere fejl? Overvej også hvilken adfærd du som leder - bevidst eller ubevidst - værdsætter og dermed også fremmer i din enhed? Når vi eksempelvis værdsætter en selvkørende adfærd, hvor der ikke påpeges fejl i gruppen og ikke spørges om hjælp eller fælles nye måder at håndtere udfordringen på er der fare for, at læringen kun sker hos den enkelte medarbejder, og at I går glip af vigtig læring i gruppen/enheden.

At reagere konstruktivt handler også om at sætte tydelige grænser. Vær klar og utvetydig i din formidling af organisationens rammer og regler for, hvad er acceptabelt adfærd og reager, hvis disse ikke bliver fulgt. Det bidrager nemlig også til tryghed i hverdagen, at man som medarbejder oplever, at man selv og kollegaer bliver holdt ansvarlige på en fair og konsistent måde.

For yderligere inspiration til hvordan du som leder kan arbejde med arbejdspladskulturen i din enhed se "[Lederens guide til kulturarbejde](#)".

Forslag til proces for lokale dialoger om psykologisk tryghed

Det kan være en fordel at vælge en procesansvarlig, som introducerer og igangsætter dialogerne og holder tiden. Som procesansvarlig kan du evt. lave slides med spørgsmålene til brug i de forskellige trin skitseret herunder eller printe dem til deltagerne.

OBS: Tidsangivelserne er vejledede og afhænger af antallet af deltagere – det er vigtigt, at der er tid til, at alle kan komme til orde og, at den procesansvarlige er med til at sikre dette ved at styre tale-rækken om nødvendigt.

1. **Forberedelse** – sammen eller hver for sig:

Start med at alle læser beskrivelsen af psykologisk tryghed her på siden og/eller se [Christian Ørsteds oplæg](#).

2. **Tal sammen 2 og 2:**

- a. Hvorfor er psykologisk tryghed vigtigt hos os? Hvad vil være muligt/hvilken forskel ville det gøre, hvis vi lykkes med at højne graden af psykologisk tryghed i vores enhed?
- b. Del en oplevelse med hinanden, hvor I har oplevet det trygt og legitimt at tale om bekymringer, usikkerhed, fejltagelser etc. i arbejdet. Hvor fandt oplevelsen sted? Hvad gjorde det muligt?

(Tid: ca. 15 min)

3. **Del i plenum** (fælles) – hele gruppen samles og deltagerne deler på skift deres overvejelser med udgangspunkt i spørgsmålene:

- a. Hvad lægger vi mærke til, når vi lytter til hinandens fortællinger? Er der nogle fællestræk – i givet fald hvilke?

(Tid: ca. 25 min)

4. **Generer ideer** (fortsat fælles)

Hvad kan fortællingerne inspirere til af handling? Hvad kan vi hver især og sammen gøre for at fremme den psykologiske tryghed hos os? Skriv så mange ideer op som muligt på en fælles tavle/planche eller lign.).

(Tid: ca. 25 min)

5. **Beslut** (fortsat fælles)

Er der nogle af de genererede ideer som skal afprøves/effektueres/tages med videre eller lign.

(Tid: ca. 15)

[Litteratur/inspiration:](#)

Beskrivelsen af psykologisk tryghed her på siden bygger primært på Harvard-professor Amy C. Edmondson forskning og beskrivelse af begrebet. For mere information om psykologisk tryghed se:

[Christian Ørsteds AU oplæg om psykologisk tryghed](#).

[Ted talk med Amy Edmondson](#)

”Den frygtløse organisation - Skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk læring, innovation og vækst” af Amy C. Edmondson