

SKAB PSYKOLOGISK TRYGHED PÅ ARBEJDSPLADSEN

INDHOLD

Hvad er psykologisk tryghed?	02
Psykologien bag	03
Hvorfor skal vi arbejde med psykologisk tryghed?	04
Hvad skaber psykologisk tryghed?	05
De fire søjler i psykologisk tryghed	06
Hvad kan udfordre den psykologiske tryghed?	08
Følelsernes rolle	09
Er vi enige, er vi vel psykologisk trygge?	09
Hvem har ansvaret	10
Sådan kommer I nemt i gang	11

HVAD ER PSYKOLOGISK TRYGHED?

Psykologisk tryghed opstår, når vi er i et miljø, hvor vi frit kan udtrykke os, dele ideer og bekymringer, stille spørgsmål og tage risici uden frygt for negative konsekvenser eller fordømmelse.

Med andre ord opstår psykologisk tryghed i miljøer, hvor mennesker føler sig trygge og værdsatte og som en accepteret og anerkendt del af fællesskabet.

På arbejdspladsen spiller psykologisk tryghed en vigtig rolle. Når vi føler os trygge og værdsatte på jobbet, er vi mere tilbøjelige til at dele perspektiver og

arbejde sammen for at opnå et fælles mål. Dét er en nøgelfaktor, når vi skal lykkes med at skabe innovation, problemløsning og effektiv kommunikation i teams og organisationer.

Når vi arbejder med psykologisk tryghed, er opgaven derfor at skabe en atmosfære, hvor vi på alle niveauer af organisationen føler os trygge ved at udtrykke vores tanker og følelser, også selv om vi ikke nødvendigvis er enige med hinanden.

Gevinsten er en mere produktiv, engageret og dynamisk arbejdskultur, der skaber bedre resultater og trivsel.

Materialet på [Skab-psykologisk-tryghed.dk](https://www.skab-psykologisk-tryghed.dk) giver jer konkret viden og værktøjer til at lykkes med den proces.

Allerede i 1965 beskrev psykologen Edgar Schein og ledelsesforskeren Warren Bennis de positive effekter af psykologisk tryghed. I dag fylder emnet på ledelsesgangen i mange virksomheder.

PSYKOLOGIEN BAG

Som de fleste andre har du sikkert oplevet situationer, hvor du var påpasselig med at dele en relevant bekymring med dine kollegaer, stille spørgsmål i en beslutningsproces eller dele viden, der kunne sikre kvalitet i en leverance med din leder.

Måske gjorde du det, fordi du var ny i dit team. Måske var du usikker på, hvordan andre ville se på dig. Det kan også være, at du havde lært på den hårde måde, at

du kunne risikere at blive udstillet som “forkert”. Du følte dig med andre ord psykologisk utryg.

Når vi er psykologisk utrygge, bruger vi energi på det, man i organisationspsykologien kalder “impression management”, hvor vi bruger al vores energi på at fremstille os selv på særlige måder.

Vi skruer ned eller op for særlige sider af os selv for at fremstå, som vi gerne vil ses af andre - eller som vi tror, andre gerne vil se os. Det er en god strategi til at passe på sig selv, men kan stå i vejen for samarbejdet om opgaveløsningen.

Tavshedskulturen opstår, når vi oplever, at vi kan falde udenfor gruppen. Vi lukker i, fordi vi ikke vil ses af andre som uvidende, inkompetente, forstyrrende eller negative, for det kan koste os noget vigtigt, fx:

- **Relationer**, som giver os en følelse af fællesskab – her arbejdet og dets fællesskab.
- **Autonomi**, altså selvbestemmelse i disse relationer – mulighed for selvbestemmelse i arbejdet.
- **En oplevelse af at være kompetente** – altså en oplevelse af at vi kan håndtere arbejdet.

HVORFOR SKAL VI ARBEJDE MED PSYKOLOGISK TRYGHED?

Der er mange fordele ved at arbejde målrettet med at øge psykologisk tryghed:

1

Performance og resultater

Når vi er trygge, tør vi deltage aktivt, dele idéer og udfordre status quo konstruktivt. Det kan transformere dynamikken på arbejdspladsen og styrke konkurrencedygtigheden og organisationens evne til at tilpasse sig skiftende markedsforhold, hvilket er afgørende for succes.

4

Forbedret trivsel

En organisation, der prioriterer psykologisk tryghed, er med til at øge trivslen og forebygge stress. Når medarbejdere og ledere er mentalt sunde, er det nemmere for dem at præstere på et optimalt niveau og undgå stressfaktorer, der afholder dem fra at yde deres bedste.

2

Innovation

Kreativitet og ideer kan flyde frit, når vi føler os trygge ved at tænke nyt og udtrykke os – også selv om ideerne kan virke dristige eller anderledes.

5

Employeer branding

At skabe en psykologisk sikker arbejdsplads er en af de bedste måder at tiltrække og ikke mindst fastholde talenter, som er afgørende for at sikre performance og succes.

3

Medarbejderengagement

Når vi føler os trygge på arbejdet, er det nemmere at engagere sig og løse problemer, samarbejde om projekter og lægge energi i samarbejdet med ledere, kunder og kolleger.

6

Inkluderende arbejdspladskultur

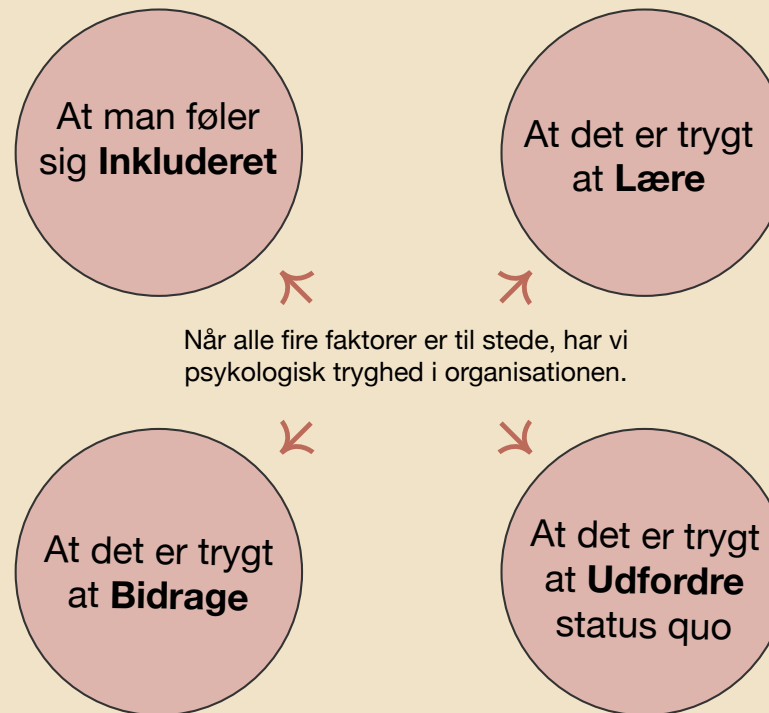
Det er vigtigere end nogensinde at få alle til at føle sig inkluderet. Øget tryghed giver hver enkelt mulighed for at blomstre uanset køn, farve, race, baggrund eller politiske præferencer, så alle føler sig forbundet og som en del af en samlet front.

HVAD SKABER PSYKOLOGISK TRYGHED?

Amy Edmondson har med sin forskning de seneste årtier bragt fornyet fokus på psykologisk tryghed med sine omfattende undersøgelser af teams på blandt andet hospitaler og hos Google.

Hun observerede flere hundrede teams, og konklusionen var klar: **De mest effektive teams var kendetegnet ved at have en høj grad af psykologisk tryghed.** De var både mere innovative og bedre til problemløsning og havde en højere performance.

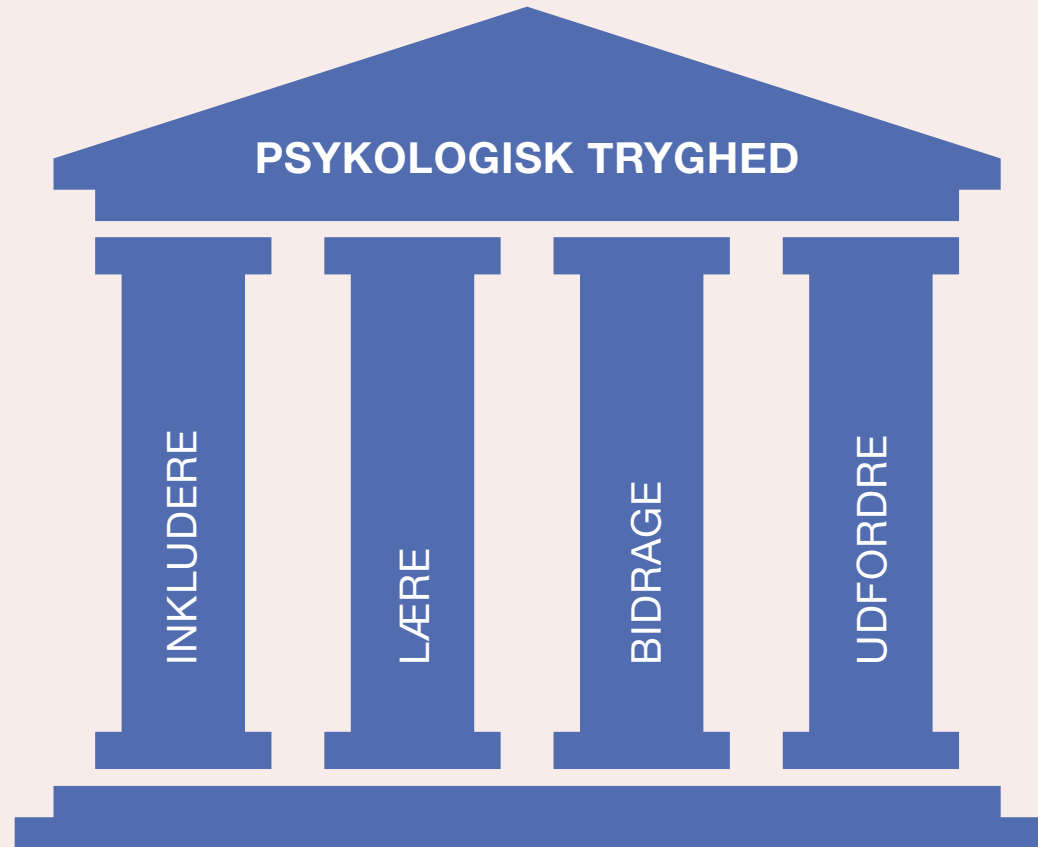
Amy beskrev **4 faktorer**, der kendetegner teams og organisationer med en høj grad af psykologisk tryghed:



Husk! Det er langt vigtigere, hvordan et team arbejder sammen, end hvem der er i teams sammen.

TRYGHEDSHUSET

Tryghedshuset illustrerer **de fire faktorer – søjler** – som er bærende i arbejdet med psykologisk tryghed. Modellen viser, hvordan trygheden hviler på de fire søjler. Er en eller flere af dem svage – fx følelsen af inklusion - kollapse bygningen i overført forstand. Når vi arbejder med psykologisk tryghed, er målet derfor at styrke hver af de fire søjler ved at skabe en arbejdskultur, hvor Inklusion og sikkerhed i forhold til Lære, Bidrage og Udfordre er til stede på alle niveauer - i organisationen, ledelsen, teamet og hos den enkelte medarbejder.



Se videoen "Hvad er psykologisk tryghed", hvor vi sætter flere ord på psykologisk tryghed

SØJLE 1 | INKLUDERE

Oplevelsen af at være inkluderet tilfredsstillende det grundlæggende menneskelige behov for at høre til. Inklusion gør dig tryk ved at være dig selv og blive accepteret for den, du er og for dine unikke egenskaber og kompetencer.

Vi behøver ikke opleve et tæt fællesskab med vores kollegaer og kende dem godt for at føle os inkluderet. Inklusion handler i højere grad om, at vi oplever os som et validt medlem af et fællesskab. Det vil sige, at vi har en plads og føler os velkomne med vores personlige karakteristika, køn, seksualitet, etnicitet, religion, og i forhold til de kompetencer og erfaringer, vi har med os, og som vi typisk er ansat på baggrund af.

SØJLE 2 | LÆRE

Det er svært for os at lære, hvis vi ikke føler os trygge. Psykologisk tryghed gør os i stand til at lære nyt og giver os muligheden for at øge vores kompetencer og vokse. Når vi oplever psykologisk tryghed, er vi trygge ved at indgå i læringsprocessen ved at stille spørgsmål, give og modtage feedback, eksperimentere og begå fejl.

Læring handler altså om, at vi er åbne og modtagelige for nye ideer. Vi bruger ikke al vores energi på at passe på os selv og forsøge at afkode situationen og andres reaktioner, men har overskud til at være nysgerrige, tage læring ind og reflektere over andres bidrag.

SØJLE 3 | BIDRAGE

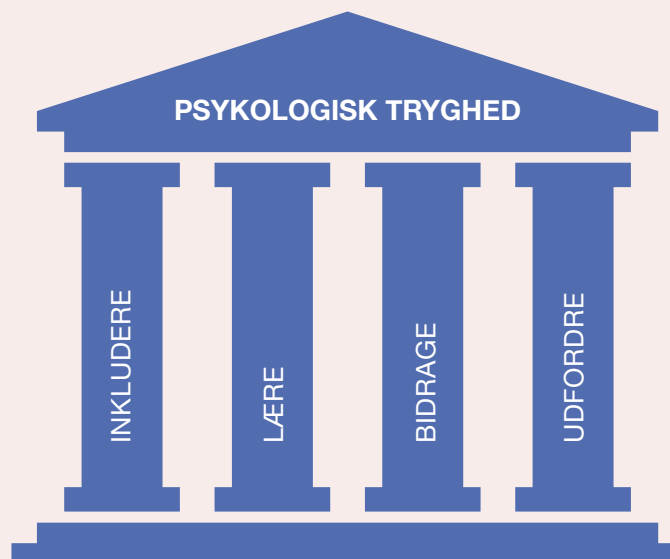
Psykologisk tryghed er afgørende for, at vi kan, tør og vil bidrage konstruktivt i teamet. Føler vi os trygge, er vi i stand til at bruge egne færdigheder og aktivt melde os ind i dialoger og samarbejder for at bidrage med ideer, erfaringer og forslag.

Når vi bidrager, deltager vi i processer på en åben måde. Vi interagerer mere frit med kolleger og ledere, relationerne opleves som gensidige frem for ensidige, og vi fastholder en konstruktiv dialog, også når det er svært. Ikke mindst oplever vi, at vi gør en forskel, når vi kan, tør og vil bidrage – vores bidrag medvirker dermed til vores trivsel.

SØJLE 4 | UDFORDRE

Det kræver tryghed at turde udfordre status quo, planer og beslutninger for at gøre ting bedre. Vi har behov for tillid til, at der er en mulighed for at ændre eller forbedre forhold uden repressalier.

Når vi er trygge ved at bidrage, har vi muligheden for at deltage i processer på en åben måde og interagere mere frit med kolleger og ledere. Relationerne opleves som gensidige frem for ensidige. Og vi fastholder konstruktiv dialog, også når det er svært. Når vi tør udfordre konstruktivt, kan vi for alvor forbedre og styrke performance og kvalitet i leverancer og samarbejde.



HVAD KAN UDFORDRE DEN PSYKOLOGISKE TRYGHED?

1. STRESS

Er organisationen, teamet eller afdelingen meget belastet igennem længere tid, er stressniveauet ofte ret højt. Faretegn kan være, at man altid er på bagkant med mange og store deadlines og opgaver, har flere sygemeldinger, stor turnover eller konflikter.

I en stresset organisation vil det være svært at øve sig på åbenhed, tillid og læring. Ideelt set bør man derfor arbejde med stressniveauet og årsagerne bag, inden man kaster sig ud i arbejdet med psykologisk tryghed. Men i praksis kan det også give mening at arbejde med psykologisk tryghed i rammen af stressforebyggelse og -håndtering, og i nogle tilfælde kan øget psykologisk tryghed være en del af løsningen.

2. MODSTAND

Modstand er en god og naturlig reaktion på det ukendte. Ligesom med al forandring skal vi være forberedte på, at vi vil opleve modstand, når vi arbejder med psykologisk tryghed. Jo lavere psykologisk tryghed, desto større modstand vil vi ofte opleve. Modstanden kan have mange ansigter:

Rationel modstand Man forstår ikke eller køber ikke ind på meningen med en proces eller implementering. Her kan løsningen være at facilitere dialoger, hvor man uddyber og begrundet. Læg vægt på at forklare, hvorfor det er vigtigt.

Emotionel modstand Man er bange for at miste noget, fx sikkerheden i det kendte, status som ham, der har styr på det hele, eller rollen som hende, man går til og får svar hos. Her er løsningen at facilitere, at usikkerheder findes og kan luftes og drøftes. Hjælp også med at tydeliggøre, hvad der kan vindes ved processen eller implementeringen.

Relationel modstand Man har ikke tillid til hinanden. Det kan især være en hæmsko, hvis der er mistillid til nærmeste leder. Løsningen som leder er at gøre sig fortjent til tilliden ved at lytte, vedgå egen fejlbarlighed og give medindflydelse. Det er nok den sværeste modstand at arbejde med, og det tager tid.

3. UNDGÅELSESTÆNKNING OG UNDGÅELSESADFÆRD

Når vi er utrygge, har vi en naturlig tendens til at lukke os om os selv. Vi passer på os selv og undviger det, der gør os utrygge. Den adfærd kalder vi undgåelsesadfærd. Og den forstærker frygten for, at det går galt, og tanken om, at noget er farligt. Det føder yderligere undgåelsesadfærd, og så er der startet en ond spiral.

Løsningen er, at man udfordrer sin egen undgåelsesadfærd. Det kan ske gradvist, hvor man eksponerer sig for det, som er utryghedsskabende. Til at begynde med skal det være i en tryk ramme og relation, hvor man øver sig på at træde ind i dialoger og processer og samarbejde på en måde, som gør det trygt. Start fx med at drøfte et emne, som I er uenige om. At udfordre sin undgåelsesadfærd er vigtigt - som leder, medarbejder og som kollega.



Se videoen "Typiske fælder", der uddyber de tre fælder

FØLELSERNES ROLLE

Når vi arbejder med psykologisk tryghed, er det afgørende at være opmærksom på vores følelser. Utryghed er grundlæggende set følelsen af at være bange, og vi kan ikke bare slukke for den, eller bestemme, at vi ikke vil have den – eller at andre nu skal være trygge på kommando. Men vi kan vælge at arbejde med denne utryghed på individ- og teamniveau.

Følelsen af psykologisk tryghed er ikke bare noget, der er der, eller ikke er der. Jo mere rationelt vi tager fat i, hvad det er der skaber de forskellige følelser i os, desto mindre bekymrede og mere modige bliver vi.

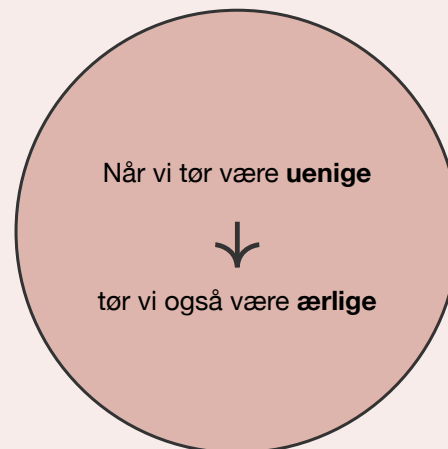
Det er derfor mindst lige så meget et emotionelt arbejde, som det er en rationel beslutning, at arbejde med at øge trygheden.

ER VI ENIGE, ER VI VEL PSYKOLOGISK TRYGGE?

Det er afgørende at forstå, at psykologisk tryghed ikke udspringer af enighed. Et team, der altid er enige, er ikke nødvendigvis et trygt team. Det kan også være et team med en stærk tavshedskultur og en lav psykologisk tryghed.

Tværtimod kan den psykologiske tryghed ofte vokse ved, at vi er uenige, men formår at finde en vej frem, hvor vi bliver hørt og forstået. Med andre ord, at vi har en sund og tryk uenighedskultur. Hvis vi føler os lyttet til og accepteret og oplever, at andre forsøger at forstå vores perspektiv, har vi ikke nødvendigvis brug for at få ret for at føle os trygge. Vi bliver måske nok irriteret på vores leder eller kollegaer, hvis vi ikke får vores vilje, men det er noget andet. Psykologisk tryghed kræver, at vi hjælper hinanden med ikke at være bange for hinanden.

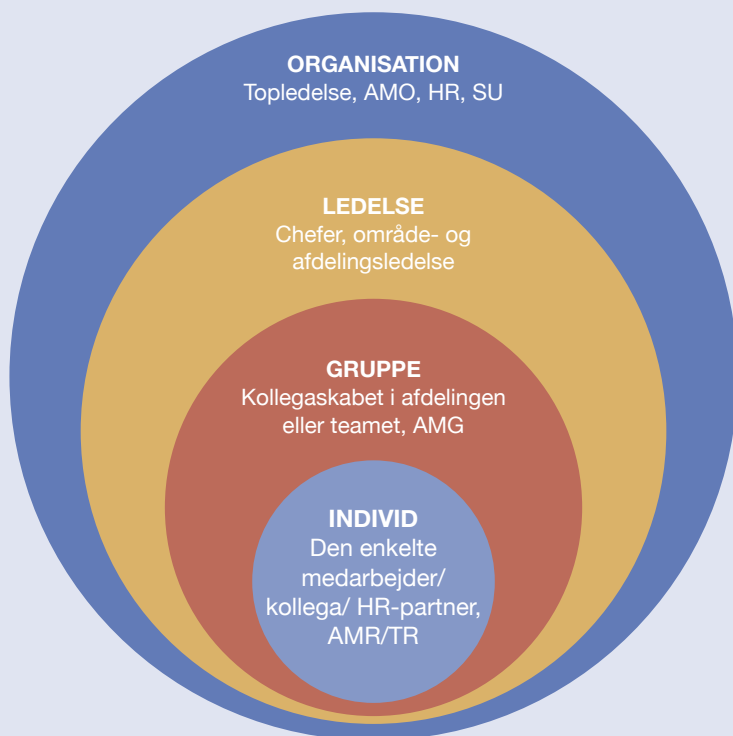
Psykologisk tryghed kræver, at vi hjælper hinanden med ikke at være bange for hinanden.



HVEM HAR ANSVARET?

Psykologisk tryghed er et socialt begreb, som beskriver en delt oplevelse. Selv om der i en virksomhed godt kan være psykologisk tryghed i et enkelt team, og ikke i et andet, er den psykologiske tryghed ofte noget, der går på tværs af organisationen som en del af den fælles organisationskultur. Det betyder også, at man kan forstå og arbejde med psykologisk tryghed på flere organisatoriske niveauer.

Alle har et ansvar for at skabe og fastholde en høj grad af psykologisk tryghed; SU, AMO, ledelse, teams og grupper og hver enkel medarbejder. Det er ofte nødvendigt, at ledere går forrest som rollemodeller, men man kan som leder ikke ændre en hel kultur, uden at alle spiller med.



Niveauer i den psykologiske tryghed

Vi har hver især et medansvar for at skabe og fastholde psykologisk tryghed på arbejdspladsen. Men det ikke den samme rolle, vi har, og det er dermed heller ikke det samme, der kræves af os.

ORGANISATION

Organisationen har en særlig opgave i at skabe en høj grad af psykologisk tryghed, fordi man har indflydelse på de beslutninger, der tages, de politikker, der vedtages, og den måde, man belønner og sanktionerer på.

LEDELSE

Når vi taler om psykologisk tryghed, forestiller mange sig, at det primært er lederens ansvar, og det er heller ikke helt forkert. Lederen har en særlig rolle i forhold til at invitere til at arbejde med psykologisk tryghed og fastholde fokus på det i teamet.

GRUPPE

Når det er sagt, flytter vi kun ved tilliden og trygheden, hvis kollegaerne i teamet aktivt deltager ...

INDIVID

...og hvis den enkelte medarbejder aktivt tager ansvar og spiller med.



Bliv klogere på roller, kompetence og ansvar i processen med at skabe og fastholde psykologisk tryghed ved at se denne video

SÅDAN KOMMER I NEMT I GANG

Det er ikke nødvendigvis svært at skabe psykologisk tryghed. Men det kræver en vedholdende opmærksomhed og indsats at lykkes med at transformere kommunikation, adfærd og samspil på arbejdspladsen. Ofte kan små skridt gøre en stor forskel.

Det er nemt at komme i gang med forandringen ved at følge trinene i denne indsatspakke.

Husk! Det er ikke nok, at vi er enige og venlige ved hinanden. Der skal mere og andet til.

VEJEN TIL PSYKOLOGISK TRYGHED



HOLDET BAG SKAB PSYKOLOGISK TRYGHED

Skab psykologisk tryghed er udviklet i samarbejde med chefpsykolog og klinikchef **Helle Folden Dybdahl** samt psykolog og chefkonsulent **Michael Manly Vad** fra Aleris PP. Helle og Michael er begge specialister i arbejds- og organisationspsykologi.

Grafisk design: Creative & Art Director *Nada Shahada*

Website: *Jesper Ellegaard*, SETOFF Marketing

Projektledeelse: *Dorte Rosendahl Kirkegaard*, BFA Finans

Styregruppe: *Karsten Bøjesen*, Finansforbundet / *Morten Holm Bundgaard*, Finanssektorens Arbejdsgiverforening / *Marie Haslev*, Forsikringsforbundet

Tak til BFA Finans Sparringsgruppe for idegenerering

Lektor og Ph.d. *Michael Pedersen*, CBS

Ph.d. Erhvervspsykolog og udviklingsdirektør *Yun Ladegaard*, Necto

Arbejds- og organisationspsykolog *Mette Kjærgaard Svendsen*, Arbejdsmiljø København

HR- chef *Helle Sand*, LB Forsikring

Arbejdsmiljøchef *Birgit Skibsted*, Danske Bank

SKAB
PSYKOLOGISK
TRYGHED