

Psykologisk tryghed

I temaarket her kan du læse om:

- Hvad psykologisk tryghed er
- Hvorfor psykologisk tryghed er vigtigt ift. arbejdsmiljøet
- Hvordan man konkret kan arbejde med og højne den psykologiske tryghed.

En afgørende forudsætning for et godt arbejdsmiljø er psykologisk tryghed. Det gælder særligt på social- og sundhedsområdet, hvor medarbejderne arbejder tæt sammen i forhold til at løse den komplekse opgave, det kan være at hjælpe et andet menneske i en udsat position fx pga. psykiske vanskeligheder ¹. Dét at levere velfærdsydelser er en kompleks opgave, som medfører, at vi af og til er usikre på, om vi gør det rigtige, og at der kan ske "fejl", hvorfor det er vigtigt, at vi kan være åbne om de fejl, der sker, for at lære af dem. Psykologisk tryghed er det nødvendige fundament, som sikrer, at vi kan bruge vores faglighed bedst muligt og hjælpe andre mennesker uden selv at blive slidt eller brændt ud.

■ Hvad er psykologisk tryghed?

Psykologisk tryghed er troen på, at arbejdsmiljøet er så trygt, at folk tør løbe såkaldte interpersonelle risici uden at blive mødt med tavshed, afstraffelse eller ydmygelse, som gør, at man taber ansigt og bliver mindre tilbøjelig til at åbne op over for kolleger eller ledelse. Interpersonelle risici er fx, at man siger sin mening, fortæller om en fejl, man har begået, eller noget, man er i tvivl om, eller stiller spørgsmål, kommer med et forslag, deler en idé, eller rejser en bekymring. Når man er åben om dette, løber man en risiko for at fremstå uvidende (hvorfor spørger du om det? Ved du ikke noget?), inkompetent (hvorfor indrømmer du en fejl eller svaghed?) eller besværlig (hvorfor bebyrder du os med forslag og ideer?). Det er en del af det at være menneske, at man ønsker anerkendelse fra andre og ikke ønsker at blive afvist. Der skal derfor være psykologisk tryghed, før man som medarbejder (og leder) tør være åben og ærlig om det, der sker, både i én selv og på arbejdspladsen.

Psykologisk tryghed omfatter følgende elementer:

- Inklusion og diversitet: Respekt for hinandens forskellige bidrag og faglighed, så vi tilskyndes til at dele vores viden og ideer på tværs.
- Tillid til hinanden: Når vi blotter os ved at dele svagheder, bekymringer m.m., bliver vi ikke afvist eller set ned på.
- Holdning til, at det er menneskeligt at begå fejl og dermed at løbe en risiko.
- Villighed til at hjælpe hinanden, fordi vi arbejder med komplekse opgaver, som kræver mere end én person/faglighed til at løse den.
- Åbne samtaler, hvor vi kaster lys over problemer, fejltagelser og muligheder for forbedringer.

■ Hvorfor er psykologisk tryghed vigtigt i forhold til arbejdsmiljøet?

Begrebet kommer fra Harvard-professoren, Amy Edmondson, som ved en tilfældighed fandt ud af, at dét, som er fundamentet (ud over en række andre faktorer) i effektive teams, der opnår gode resultater, er tilstedeværelsen af psykologisk tryghed (se boks).

1) Temaarket er relevant for alle arbejdsområder med mennesker, der af forskellige grunde har brug for hjælp. Det kan være pga. nedsat fysisk eller psykisk funktionsniveau, fx børn og unge, der er anbragt, ældre, mennesker med handicap eller psykiske vanskeligheder, som fx kan bo på plejehjem, botilbud og/eller gøre brug af dagbehandling, væresteder eller bostøtte.

Afdelingen med flest fejl leverede de bedste resultater

Edmondson fandt i en undersøgelse af en række hospitaler ud af, at de bedre teams (målt på objektive præstationsmålinger) begik flere fejl end de dårligere teams. Pointen, som understreger betydningen af psykologisk tryghed, var dog, at de bedre teams registrerede flere fejl end de dårligere, fordi de havde et mere åbent arbejdsklima, som gjorde det nemmere at rapportere og tale om fejl. Et arbejdsklima, hvor personalet blev tilskyndet til – og ikke blev mødt med tavshed eller reprimander – at tale højt om fejl. At de teams, der registrerede flest fejl, var bedre teams, skyldtes, at de ved at tale åbent om fejlene kunne undersøge, hvordan de kunne lave systemerne om, så de kunne forhindre dem.

Forskning har siden vist², at de mest effektive, højpræsterende, motiverede og innovative teams er kendetegnet ved et sundt klima for psykologisk tryghed.

Psykologisk tryghed er vigtigt, fordi det:

- Højner kvaliteten i vores arbejde: Ved at tale åbent om fejl kan vi lære af dem og forbedre praksis. Og dermed bliver kvaliteten i de kerneopgaver, vi udfører, bedre.
- Skaber nye løsninger på komplekse udfordringer: Ved at vi deler viden og ideer.
- Skaber bedre trivsel/arbejdsmiljø: Ved at tale højt om bekymringer, følelse af magtesløshed, tvivl om man gør det rette m.v. kan vi bedre rumme disse følelser hos hinanden. Vi bliver mindre slidte, når vi kan "ventilere" vores usikkerhed.
- Forebygger vold og trusler om vold, fordi vi tør tale åbent om, at det sker (registrerer hændelser, ligesom hospitalsafdelingen omtalt i boksen), så vi har mulighed for at bearbejde det og lære af det: Hvorfor sker det? Hvad kan vi gøre bedre?
- I sidste ende skabe større trivsel for personalet og de mennesker, personalet er sat i verden for at hjælpe. For sidstnævnte skal nemlig også opleve psykologisk tryghed som forudsætning for trivsel.

Kort sagt: Når der er høj psykologisk tryghed, tør vi lægge "svesken på disken" og tale åbent om det, der sker, det, der er svært, og hvor vi føler os magtesløse, hvilket er hele forudsætningen for at kunne lære og gøre noget ved det, der ikke fungerer på arbejdspladsen.

Samtidig øges organisationens fastholdelsesevne og mulighed for at drage nytte af de forskellige potentialer og perspektiver, de ansatte har.

Psykologisk tryghed er også vigtigt, fordi det modsatte påvirker den enkelte, arbejdsmiljøet og udførelsen af organisationens kerneopgaver negativt. Lav psykologisk tryghed medfører faktisk:

- Reducerede eksekutive funktioner (hjerneprocesser) og risiko for forråelse ([temaark om forråelse](#))
- Forringede kommunikative og analytiske kompetencer
- Dårligere beslutningstagen og overblik
- Forringet evne til at være eksplorativ, kreativ og innovativ
- Suboptimale præstationer og -resultater.

■ Hvordan kan man konkret arbejde med og højne psykologisk tryghed?

Forskning viser³, at psykologisk tryghed kan variere fra team til team i samme organisation. Det skyldes, at psykologisk tryghed i høj grad formes af de nærmeste ledere. Det er med andre ord en ledelsesopgave at højne den psykologiske tryghed. På de næste sider er fire tiltag, som kan fremme den psykologiske tryghed, beskrevet. Det handler om at måle den psykologiske tryghed, reflektere og tale om det, at ledelsen er rollemodel og at træne psykologisk tryghed gennem supervision.

2) Amy Edmondson (2020): Den frygtløse organisation, kap. 2.



Undersøg, hvor høj (eller lav) den psykologiske tryghed er

Det er muligt at måle den psykologiske tryghed i et team eller en afdeling. I den forbindelse er det vigtigt at være opmærksom på, at psykologisk tryghed opleves forskelligt fra medarbejder til medarbejder. Derfor er det vigtigt, at alle får mulighed for at udtrykke, hvordan de oplever det, hvilket fx kan afdækkes via en APV med plads til skriftlige kommentarer eller via individuel supervision med en leder.

Temperaturmåling af psykologisk tryghed

Amy Edmondson anvender følgende 7 spørgsmål til at måle psykologisk tryghed i et team (på en skala med 5 eller 7 punkter, fra meget uenig til meget enig). Vi foreslår, at man enten stiller spørgsmålene i et spørgeskema, evt. anonymt, i forbindelse med APV og/eller beder alle medarbejdere om at reflektere over de 7 spørgsmål og så har en fælles dialog om svarene. Sidstnævnte forudsætter en vis grad af psykologisk tryghed, så det vil som regel være bedst at starte med spørgeskemaet.

1. Hvis du begår en fejl i dette team, bliver det ofte brugt imod dig.
2. Medlemmer af dette team er i stand til at tale om problemer og vanskelige spørgsmål.
3. Folk i dette team afviser sommetider andre, hvis de er anderledes.
4. Det er sikkert at løbe en risiko i dette team.
5. Det er svært at bede andre medlemmer i dette team om hjælp.
6. Ingen i dette team ville handle bevidst på en måde, som undergraver min indsats.
7. Når jeg arbejder med medlemmer af dette team, sætter de pris på og udnytter mine særlige færdigheder og talenter.

Reflektér og tal om det

Når I holder møder på arbejdspladsen, kan I undersøge og drøfte den psykologiske tryghed i teamet/afdelingen ved at bruge 10 minutter som afslutning på mødet med at spørge: "Hvordan gik dette møde?" Alle fortæller på skift om, hvad de observerede på mødet:

- Hvem talte?
- Hvem talte ikke så meget?
- Kom der ideer?
- Talte vi åbent om noget, der var svært/en fejl?
- Hvordan reagerede vi på en ny ide, eller noget der var svært?

Det er en god ide at udpege en facilitator, som kan skrive stikord på en tavle ud fra hvert spørgsmål, så pointerne fastholdes. Med denne øvelse øver I jer i at "se" og "tale om" psykologisk tryghed, hvilket vil gøre det nemmere at udvise psykologisk tryghed fremover.

Ledelsen som rollemodel

Da medarbejderne, særligt på social- og sundhedsområdet, ofte står i en usikker position i deres opgaveløsning, hvor der er mange mulige retninger at gå, er det vigtigt, at lederen udvikler både den enkeltes og teamets psykologiske tryghed for at opnå de bedst mulige læringsrum til gavn for de mennesker, de er sat i verden for at hjælpe. Som en leder af et tværfagligt job- og familieteam en gang

sagde: ”Medarbejderne skal vide, at det er ok at sige, at man synes, det er svært.” Det indebærer, at lederen selv taler højt og åbent om, hvad lederen kan være usikker på, er åben om sine egne fejl og mangler og inviterer medarbejderne til at dele deres.

Det bør derfor være en ledelsesmæssig ambition at skabe et arbejdsmiljø, hvor det ikke kun er accepteret, men et decideret krav, at vi taler om usikkerhed, tvivl, fejl og blinde pletter. Med til det hører en åben drøftelse af medarbejdernes forskelligheder, og hvordan der kan tages højde for disse i tilrettelæggelsen af arbejdet.

I tråd med ovenstående skal lederen ifølge psykolog Sarah Ambs-Thomsen⁴ gøre følgende:

- Gør psykologisk tryghed til en eksplicit og kontinuerlig prioritet
- Skab tid og rum til dialog og bryd tabuet
- Gør registrering af voldelige episoder nemt og naturligt
- Involver dig og vær tilnærmelig
- Vis omsorg for medarbejderne som mennesker.

Træn psykologisk tryghed i supervisionen

Et af formålene med supervision er at hjælpe medarbejdere med at få et overblik (super-vision) over arbejdsforhold, som påvirker deres arbejde og trivsel.

Supervision kan fremme den psykologiske tryghed ved at hjælpe medarbejderne med at ”træne deres muskler” i forhold til at stå i det uvisse og usikre.

Det gør de ved at tjekke ind og drøfte med hinanden: ”Hvad vækker det hos dig?” På den måde går medarbejderne i supervisionen på opdagelse i hinandens sind og lærer hinanden og sig selv bedre at kende, og derigennem forstår de bedre almenmenneskelige responser på situationer, der er svære at tackle. Det øger medarbejdernes evne til at mentalisere i forhold til hinanden som kolleger, hvilket skaber en øget psykologisk tryghed (man føler sig bedre forstået af sine kolleger), og også i forhold til de mennesker, man er sat i verden for at hjælpe.

Det styrker også den faglige kvalitet i arbejdet, da medarbejderne bliver bedre til at lytte og sætte sig ind i borgernes situation og de følelser, der her vækkes.

Hvad skal alle gøre?

Selvom det er en ledelsesopgave at skabe psykologisk tryghed, så har alle på arbejdspladsen et ansvar for at højne den psykologiske tryghed. Det kan gøres ved at:

- Normalisere sårbarhed: Det er ok, at tingene kan være svære, og at vi ikke altid har de rigtige svar.
- Have respekt for individuelle grænser og belastninger fx ved voldsomme episoder: Vi reagerer ikke ens.
- Undgå at gå rundt og tro, at vi er superhelte, som kan og skal klare alt.
- Tale højt og åbent om fejl uden at hænge andre ud, så fejl bruges som en læringsmulighed.
- Undgå at bebrejde hinanden fx hvis der er sket en voldsom episode, og den involverede medarbejder synes at have en aktie i eskaleringen. Det vil bare gøre, at vedkommende lukker i (og får det endnu værre). Vi skal hellere ud fra en mentaliserende tilgang undersøge, hvorfor medarbejderen gjorde, som vedkommende gjorde. Det vil åbne vedkommende op, så vi bedre forstår omstændighederne omkring episoden, og vedkommende vil have lettere ved at bearbejde de svære følelser, der er i sådan en situation.

Hvis punkterne her efterleves, vil det øge chancen for, at andre italesætter fejl, usikkerhed og tvivl, og det er der mindst tre fordele ved: 1) alle bliver trygge ved at tale højt om deres fejl, usikkerheder, undren, ideer m.v. og 2) alle kan lære af det, der bliver sagt, fx de fejl, der er sket. Og 3) alle bliver bedre til deres arbejde og mere tilfredse.

4) Pointerne er fra et webinar, Vold som Udtryksform afholdt om psykologisk tryghed med Sarah Ambs-Thomsen 24. juni 2022.