



Psykologisk tryghed – en introduktion

BFA

Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration

Forord

Interessen for begrebet og den forskningsbaserede teori *Psykologisk tryghed* er voksende. Den amerikanske professor Amy C. Edmondson har belyst det som den faktor, der klart forklarer, hvad der skaber succesfulde teams med høj trivsel. I dansk sammenhæng har flere fundet det nyttigt til at styrke arbejdsmiljøet i fx sundheds-, omsorgs- og uddannelses-sektoren.

Håbet er, at man med høj psykologisk tryghed:

- kan lykkes godt med kerneopgaven i en kompleks og foranderlig verden
- kan etablere gode betingelser for at være en del af et lærende og dygtigt arbejdende arbejdsfællesskab
- kan forebygge krænkelser og skabe dialog om forhold i arbejdet, der belaster.

Psykologisk tryghed retter fokus på samarbejdet i teams og arbejdsfællesskaber og mellem ledere og medarbejdere. Begrebet giver en særlig opmærksomhed på, hvordan man skaber trygge dialoger, hvor alle har en stemme.

Dette materiale introducerer til psykologisk tryghed som et arbejdsmiljøbegreb. Det tager afsæt i Amy Edmondsons forståelse af begrebet og er særligt rettet mod uddannelsesinstitutioner, men kan også bruges på andre offentlige arbejdspladser.

Med materialet håber vi at inspirere til, hvordan begrebet kan åbne op for kvaliteter i samarbejdet på måder, der styrker evnen til at lykkes godt med kerneopgaven og bidrager til et godt og trygt arbejdsmiljø i en offentlig sektor og underviserverden med komplekse opgaver i forandring.

Ved siden af denne introduktion finder I et hæfte med værktøjer rettet mod, hvordan I som arbejds miljøorganisation, ledelse, grupper og individer fælles kan blive klogere på, hvordan psykologisk tryghed kan bidrage til kvalitet i opgaven og godt arbejdsmiljø hos jer.

Tak til ledere og tillidsvalgte fra uddannelsesinstitutioner og andre offentlige arbejdspladser, som har testet og kvalificeret materialerne.

Psykologisk tryghed – en introduktion

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø
for Velfærd og Offentlig administration
Stuvestræde 3,3. sal
1455 København K

Marts 2024

ISBN: 978-87-7590-013-8

Styregruppe:

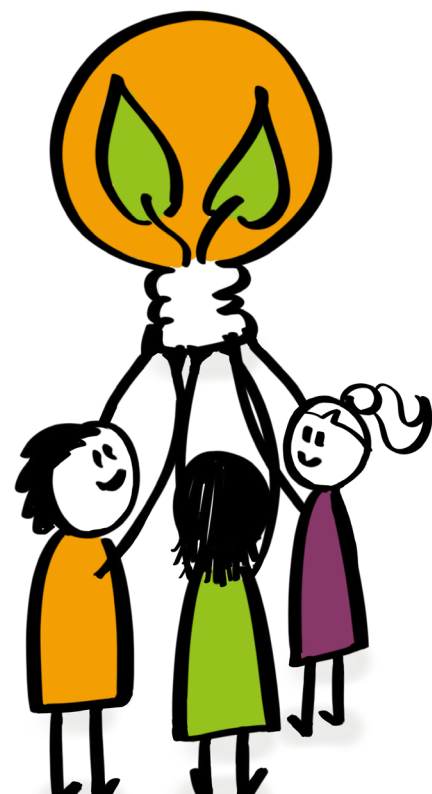
Akademikerne
Danmarks Lærerforening
FOA
Frie Skolers Lærerforening
GL
KL
Medarbejder- og Kompetencestyrelsen
Skolelederforeningen
Uddannelsesforbundet

Faglig konsulent: Liv Starheim

Projektledelse: Mads Kristoffer Lund

Grafisk design: Karen Krarup

Illustrationer: Trine Dueholm



Indhold

Forord	2
Indhold	3
Hvad er psykologisk tryghed?	4
Psykologisk tryghed og kompleksitet i kerneopgaven	5
Psykologisk tryghed og godt arbejdsmiljø	5
Hvordan ser psykologisk tryghed ud?	6
Høj psykologisk tryghed	6
Lav psykologisk tryghed	7
Hvordan kan I styrke den psykologiske tryghed?	8
Tre greb til at styrke den psykologiske tryghed	9
At kunne tale om det, der ikke går, som vi havde håbet på	11
Hvad skal I være opmærksomme på, før I går i gang?	12
Hvad psykologisk tryghed ikke er	12
Der skal være styr på arbejdsmiljøet	13
Psykologisk tryghed – et fælles anliggende	14
Hvor kan I læse mere?	15

Hvad er psykologisk tryghed?

Begrebet psykologisk tryghed handler om, at alle på arbejdspladsen skal kunne tale om tvivl, usikkerhed, stille spørgsmål, komme med forslag og tale om fejl uden at frygte at tabe ansigt, at blive gjort til grin, eller blive opfattet som inkompetente, dumme eller irriterende af deres kolleger eller leder. Og uden at frygte for negative konsekvenser.

Det er vigtigt for både ansatte og borgere: Fejl, som skjules, lærer ingen af. Og faglige spørgsmål, som ikke bliver stillet, kan føre til, at elever, kursister eller studerende lærer mindre eller dårligere – eller at deres trivsel er på spil. Det kan sætte sig på de ansattes oplevelse af at lykkes i deres arbejde.

Psykologisk tryghed omfatter *åbne samtaler*, der kaster lys over problemer, fejltagelser, og muligheder for forbedring; *tillid til hinanden*, hvor alle trygt kan udtrykke tvivl, om man gør det rigtige; *inklusion og diversitet* med respekt for hinandens bidrag; *hjælpssomhed* ift. at kunne lykkes i fællesskab; og endelig: *en holdning til, at det er menneskeligt at begå fejl*, når opgaven er kompleks.

Derfor er psykologisk tryghed både vigtigt for arbejdsmiljøet og for kerneopgaven.

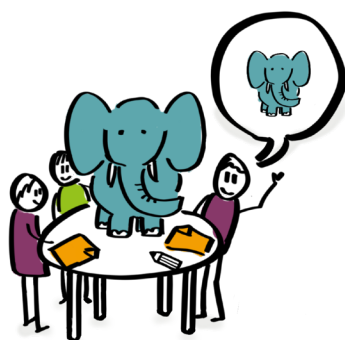
PSYKOLOGISK TRYGHED

”Psykologisk tryghed er troen på, at man ikke vil blive straffet eller ydmyget for at komme frem med idéer, spørgsmål eller fejl.



Psykologisk tryghed er fundamental for at kunne indgå i teams og lære!

Amy Edmondson



Psykologisk tryghed og kompleksitet i kerneopgaven

At lykkes godt fagligt med andre menneskers trivsel og vækst for øje kan i sig selv være en kompleks opgave.

Professor Amy Edmondson har forsket i psykologisk tryghed og anslår, at vi i gennemsnit deltager i 50% mere teamarbejde i dag, end vi gjorde for 20 år siden. Vi udveksler oftere viden og informationer, fordi opgaverne er blevet mere komplekse.

I uddannelsessektoren opleves en øget kompleksitet i takt med, at undervisningen skal lykkes samtidig med ambitionen om, at flere får en uddannelse og bliver en del af fællesskabet – og i takt med, at der bliver øget opmærksomhed på udfordringer med unges trivsel.

Derfor knyttes psykologisk tryghed i uddannelsessektoren til ønsket om at mestre de nye og mere komplekse vilkår – bl.a. ved at skabe professionelle læringsfællesskaber med en øget evne til kollektiv mestring og om at samarbejde om co-teaching, hvor man inviterer hinanden helt ind i maskinrummet og skaber tillidsfulde rum med fælles forberedelse, udførelse og evaluering.



Psykologisk tryghed og godt arbejdsmiljø

Mere komplekse opgaver kan medføre, at vi bliver usikre på, om vi gør det rigtige, og der kan ske "fejl" eller opstå situationer, der ikke går, som vi havde håbet på.

Det er centralt, at ansatte oplever at kunne tale om fejl og usikkerheder, hvis vi skal forebygge, at arbejdet slider. Hvis arbejdet får lov at slide over tid, uden at situationen afhjælpes, kan det i yderste konsekvens både medføre forræelse overfor borgeren og krænkende handlinger mellem de ansatte på arbejdspladsen.

Amy Edmondsons forskning peger på, at psykologisk tryghed og godt arbejdsmiljø også hænger godt sammen. De mest effektive og motiverede teams har en høj grad af psykologisk tryghed og lykkes godt med at løse og udvikle deres opgaver. Det har en række gevinster ift. både kerneopgaven og arbejdsmiljøet. Læs mere i boksen til højre.

PSYKOLOGISK TRYGHED FORBINDES MED:

- **Høj kvalitet i arbejdet:** De ansatte taler åbent om fejl og kan lære af dem og forbedre deres fælles praksis. Herved bliver kvaliteten bedre.
- **Nye løsninger på komplekse udfordringer:** De ansatte deler viden og ideer. Det er nødvendigt, når man har med komplekse opgaver at gøre.
- **Øget social støtte:** Ved at tale højt om bekymringer, følelse af magtesløshed og tvivl om, om man gør det rette, kan de ansatte 'ventilere' vanskelige følelser og bedre rumme hinanden.
- **At belastninger i arbejdsmiljøet forebygges:** Forebyggelsen af fx vold og krænkende handlinger lykkes, fordi de ansatte registrerer episoder og åbent bearbejder og lærer af dem: Hvorfor skete de? Hvad skal vi gøre anderledes næste gang?

Amy Edmondson 2020, kapitel 2,
og cand.psych.aut. Sarah Ambs-Thomsen 2022

Hvordan ser psykologisk tryghed ud?

Høj og lav psykologisk tryghed udvikles i de relationer, der er til stede på arbejdspladsen. Både relationer i teams og mellem ledere og medarbejdere har betydning - og det samme gælder arbejdsmiljøet i bredere forstand. Relationerne kan forstærke hinanden i både positiv og negativ retning.

Høj psykologisk tryghed

Høj psykologisk tryghed er til stede, når vi i fællesskab lykkes med at skabe rammer, hvor det er trygt at tale om vores arbejde og vores opgaver:

- Når alle kan bidrage i grupper og teams
- Når kulturen er præget af, at man er nysgerrig på hinandens input
- Når ledelsen er åben og lydhør overfor de ansattes oplevelser og ideer
- Når der er styr på arbejdsmiljøarbejdet i arbejdsmiljøorganisationen, og arbejdsmiljøet er godt

I den situation er de ansatte mere tilbøjelige og villige til at søge hjælp, stille spørgsmål, efterspørge feedback og sige deres mening.

Det styrker samtidig muligheden for at have vigtige dialoger om, hvilke problemer vi oplever i vores arbejdsmiljø, og hvordan vi kan løse dem i fællesskab.



HØJ PSYKOLOGISK TRYGHED BIDRAGER TIL ET GODT ARBEJDSMILJØ

Når der er høj psykologisk tryghed, giver det positive effekter på arbejdsmiljøet og opgaveløsningen.

Direkte, fordi:

- Vi føler os mere trygge ved at sige vores mening om arbejdet og undlader at skjule tvivl og bekymringer
- Omgangstonen er behagelig med anerkendelse og nysgerrighed
- Oplevelsen af social støtte bidrager positivt til arbejdsmiljøet

Indirekte, fordi:

- Vanskeligheder i arbejdet kommer frem og bliver drøftet
- At skabe løsninger i fællesskab øger evnen til at lykkes sammen, som er kilde til arbejdsglæde og stolthed
- Evnen til at løse problemer i fællesskab øger også muligheden for at løse mere komplekse arbejdsmiljøproblemer

Lav psykologisk tryghed

Men hvad kan forhindre os i at tale om det, der ikke lykkes, om bekymringer eller tvivl, når vi løser vores opgaver?

Ifølge Amy Edmondson er psykologisk tryghed kun til stede, hvor det er trygt at tage en risiko. Indtryksstyring er en social mekanisme, som gør, at vi altid forsøger at præsentere os selv bedst muligt overfor andre. I situationer med lav psykologisk tryghed kan det føre til, at vi holder os tilbage for at undgå at tiltrække negativ opmærksomhed.

Teorien om psykologisk tryghed peger særligt på fire måder, vi kan forsøge at beskytte os selv på:

1. *Jeg stiller ikke spørgsmål*, for så synes de andre, at jeg er uvidende
2. *Jeg indrømmer ikke fejl eller beder om feedback*, for så opfatter de andre mig som inkompetent
3. *Jeg kommer ikke med ideer*, for så synes de andre, jeg er for påtrængende eller for glad for mine egne ideer
4. *Jeg kritiserer ikke eller viser bekymringer*, for så synes de andre, at jeg er negativ og ikke vil være en del af fællesskabet.

Det kan sætte gang i en negativ bevægelse, hvor adfærd fra teammedlemmer, ledelse og arbejdsmiljøorganisationen forstærker indtrykket af, at man skal holde næsen for sig selv.

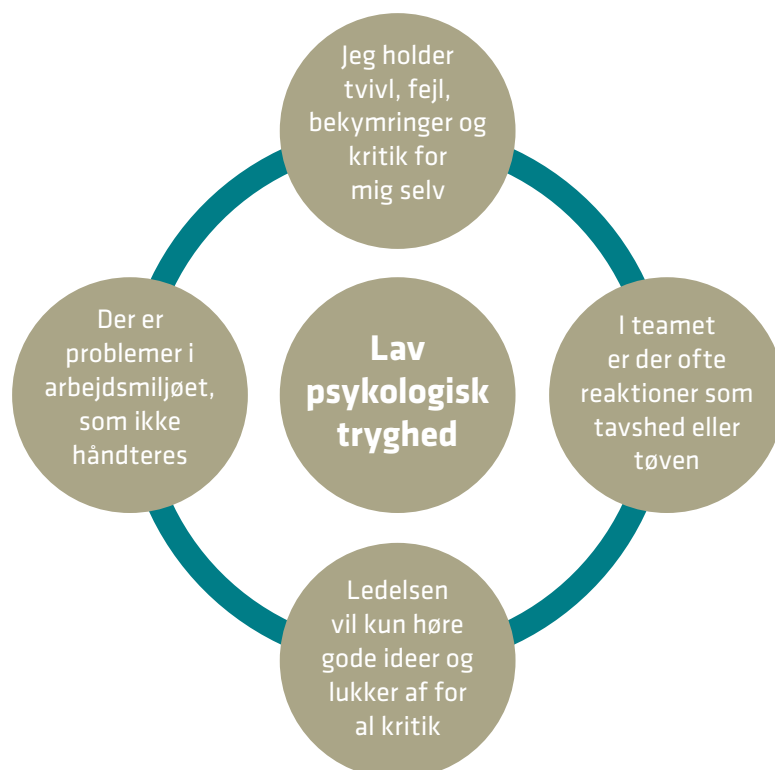
LAV PSYKOLOGISK TRYGHED PÅVIRKER TRIVSLEN – OG HJERNEN

Lav psykologisk tryghed påvirker den enkelte, arbejdsmiljøet og udførelsen af organisationens kerneopgaver negativt. En lav psykologisk tryghed medfører:

- Reducerede eksekutive funktioner* og risiko for forræelse
- Forringede kommunikative og analytiske kompetencer
- Dårligere beslutningstagen og overblik
- Forringet evne til at være eksplorativ, kreativ og innovativ
- Lavere præstationer og -resultater

* = De eksekutive funktioner dækker over processer i hjernen, som fx evnen til at planlægge, tage initiativ, modtage feedback samt udvise dømmekraft og selvkontrol.

Cand.psych.aut. Sarah Ambs-Thomsen 2022



Hvordan kan I styrke den psykologiske tryghed?

Psykologisk tryghed opbygges i teams og arbejdsfællesskaber og i samarbejdet med nærmeste leder og ledelsen. Når I vil øge den psykologiske tryghed, kan I med fordel have fokus på at skabe klare rammer om arbejdet og invitationer til dialoger, så alle ved, hvordan de bidrager kompetent til at kunne løse deres opgaver. Vær særligt opmærksomme på, hvordan I taler sammen og reagerer, når opgaverne ikke falder ud, som I håber på. Og husk at forankre det i arbejds miljøorganisationen, hvis der dukker arbejdsmiljøproblemer op i jeres dialoger.



Tre greb til at styrke den psykologiske tryghed

Arbejdet med at sætte gode rammer for et samarbejde med høj psykologisk tryghed kan opdeles i tre greb:

1. Sæt de rigtige rammer
2. Inviter til deltagelse
3. Giv konstruktiv respons

1. Sæt de rigtige rammer

Første greb er at sætte rammen om arbejdet på en måde, hvor det er tydeligt, at der er plads til at bidrage og prøve sig frem – også hvis det fører til, at tingene ikke går helt, som I havde håbet på. Som leder kan opgaven være:

- **At være tydelig med formålet med arbejdet:**
Hvilken værdi skal vi skabe for hvem og hvorfor? På en undervisningsinstitution er det overordnede formål *at skabe læring og et undervisningsmiljø, hvor elever og studerende udvikler sig og deres kompetencer*. I denne rammesætning er medarbejdere centrale bidragsydere med afgørende viden og indsigt om, hvordan kerneopgaven løses i al sin mangfoldighed i hverdagen.
- **At rammesætte arbejdet på en måde, der gør det legitimt at forsøge – og fejle og lære**
Det er helt centralt i forhold til at opbygge den psykologiske tryghed, hvordan vi taler om arbejdet og om, når tingene ikke går, som vi havde forventet eller håbet på. Arbejdet på en uddannelsesinstitution er komplekst og sammensat, og arbejdspladsen skal kunne tale om fejl og det, der ikke går som planlagt, på en måde, der anerkender dette. Måden, vi taler om det på, skal opbygge vores evne til at analysere og lære i fællesskab.

Refleksionsspørgsmål:

- *Har vi alle en klar opfattelse af, hvad vi sammen skal lykkes med i arbejdet?*
- *Taler vi om rammerne for, hvordan vi kan lykkes?*
- *Taler vi om prioritering og kvalitet i arbejdet?*

2. Inviter til deltagelse

Det skal være så trygt at bidrage, at behovet for *indtryksstyring* - at beskytte sig selv - dæmpes. Det kræver engagement fra både ledelse og tillidsvalgte at gå foran og aktivt arbejde på, at der skabes større tryghed på arbejdspladsen.

Lederen kan invitere til både 1-til-1-dialoger om opgaverne og til fælles møder. Spørg fx: *Hvordan har dit arbejde i den sidste uge bidraget til elever, studerendes og kursisters læring og udvikling? Opstod der situationer, hvor du var i tvivl, fik nye ideer eller kunne have haft brug for hjælp?*

Her er det centralt, at ledere og kolleger både lytter, er nysgerrige og gerne stiller opfølgende spørgsmål.

Ved fælles møder er det særligt vigtigt være tydelig med invitationen. Møder med klare dagsordener og tydelig fremgangsmåde øger forudsætningen for, at alle kan bidrage kompetent i at deltage og løse opgaven i fællesskab.

Det er også vigtigt, at der er klarhed over, hvor og hvornår I drøfter spørgsmål om læring, tryghed og sikkerhed – og at I samler denne viden op i de formelle arbejdsmiljøfora.

Refleksionsspørgsmål:

- *Har vi møderum, hvor alle kommer til orde?*
- *Sørger vi for, at alle kan komme frem med bekymringer, sorger og glæder?*
- *Får vi drøftet væsentlige spørgsmål om, hvordan vi lykkes, på en tryk og sikker måde?*

3. Giv konstruktiv respons

En vigtig test af, hvor psykologisk tryk, arbejdspladsen er, kommer, når en ansat siger sin mening eller fortæller om forhold, der ikke er, som I kunne ønske dem. Hvis reaktionen fra ledere eller kolleger alene er overraskelse, ærgrelse eller irritation, falder motivationen til at bidrage.

Den vigtigste respons fra en leder er at lytte og anerkende bidragene i dialogerne. Hold fokus på den gode intention bag alle bidrag. Og øv jer som ledere i at træne, hvordan de gode ideer kan hjælpes frem, selvom de er fremlagt på en uheldig måde eller et dårligt tidspunkt.

Nogle steder kan det være svært for ledere at mindske en hård tone på arbejdspladsen eller en hurtig afvisning af en bekymring eller en ny ide. Her bliver det særligt vigtigt at holde fast i at undersøge alle bidrag konstruktivt og lære af dem.

Efter jeres dialoger kan der være brug for at bringe forhold, ideer og problematikker videre til andre ledere.

Vær i den forbindelse opmærksom på, at forhold, der måtte dukke op i jeres dialoger om læring, kerneopgave og tryghed, også skal bringes videre til arbejdsmiljøgruppen eller -organisationen, hvis de peger på arbejdsmiljøproblemer.

VOICING: HVORNÅR SÆTTER VI ORD PÅ PROBLEMATISKE FORHOLD?

Forskning i begrebet 'voicing' – at give stemme til væsentlige forhold – viser, at vi afgør, om vi bringer problemer frem, ud fra to afvejninger:

- Risikerer jeg at blive straffet eller ydmyget?
- Vil det ændre noget?

Undersøgelser viser, at mellem 50-70% af ansatte vælger at tilbageholde relevante informationer af frygt for sanktioner. Det kaldes også 'silent voicing'.

Undersøgelser viser også, at ansatte reagerer med opgiveness og tilbageholdenhed, hvis der ikke bliver fulgt op på tilbagemeldingerne – fx i forbindelse med APV. Det kalder forskningen 'pseudo voicing'.

Morrison 2012



At kunne tale om det, der ikke går, som vi havde håbet på

Hvis noget ikke er gået, som I havde håbet på, er det en god lejlighed til at træne arbejdspladsens evne til at undersøge på en lærende måde. Amy Edmondson fremstiller tre forskellige typer af situationer, hvor tingene ikke går som planlagt. Når I kan skelne mellem de tre typer af situationer, kan I også bedre afklare, hvad I skal lære af dem til næste gang.

1. Situationer, hvor rutiner eller arbejdsprocesser ikke bliver fulgt

Her er tale om forløb eller opgaver, som er relativt enkle og forudsigelige, og som arbejdspladsen ofte har en fælles defineret tilgang til. Sker der fejl i disse situationer, er der tale om, at viden, kunnen eller fremgangsmåder, der burde være kendt af alle på arbejdspladsen, ikke er blevet fulgt. Fejl i denne type situationer kan kaldes *basale*.

Det kalder på at sikre, at den nødvendige oplæring og instruktion, som skal til for at lykkes med opgaven, bliver givet. Sker der fortsat fejl, vil det være vigtigt at sikre, at den nødvendige tid til at forbedre og udføre opgaven er til stede. Med den rette oplæring, instruktion og de rigtige rammer, kan arbejdspladsen undgå disse fejl en anden gang.

2. Situationer, der opstår, fordi forholdene er nye, komplekse og uforudsigelige

De kan forekomme, fordi kravene er skiftende eller modstridende – eller situationen er ny. Så sker fejlene på grund af et samspil mellem flere faktorer, eller fordi vi overser, at tingene ikke er, som de plejer, og derfor skal gøre noget andet end normalt. Fejl i denne type situationer kan kaldes *komplekse*.

Den anden type situationer kan fx handle om nye elever, kursister eller studerende, som kalder på en anderledes form for undervisning for at virke – eller at det nye IT-system kan have utilsigtede virkninger på opgaven. Her er tale om et samspil mellem flere faktorer, som kalder på åbenhed og dialog så tidligt som muligt med henblik på, at de stoppes, inden deres konsekvenser vokser sig store.

3. Situationer, der opstår, fordi vi bevidst har udforsket et ukendt område

Den tredje type situationer dækker over nødvendige fiaskoer og eksperimenter, der gør, at vi kan udvikle os og lære noget nyt. De finder sted, når vi står 'i nyt land' og ikke kender den gode løsning på forhånd. Vi må give hinanden håndslag på, at vi kaster os ud i det med øjnene åbne og med stor risiko for ikke at lykkes i første forsøg. Amy Edmondson kalder fejl i denne type af situationer for *intelligente*.

Det kan fx handle om at eksperimentere med nye læringsformer og udviklingsprojekter. Eller eksperimenter, der involverer nye brugere, teknologi eller samarbejder på tværs, hvor intentionen er klar, men vejen dertil løbende skal evalueres for at se, om det er den rigtige retning, eller om der skal ændres kurs undervejs.

Lederens og kollegaers reaktion og ageren på situationer, der ikke er gået, som I havde håbet på, er afgørende. Hvis I vil opbygge en lærende organisation med et arbejdsmiljø, hvor ansatte trygt kan ytre sig, kræver det, at medarbejderne oplever, at deres ledere lytter intenst, og at lederne opfatter medarbejderne som 'sensorer', der opfanger signaler på nødvendige forandringer, og som kilder til kreative ideer og nye løsninger.

Refleksionsspørgsmål:

- *Hvad kunne være eksempler på de tre typer af situationer hos os?*
- *Hvornår og hvordan drøfter vi de situationer, som ikke lykkes?*
- *Hvornår er vi i det nye og ukendte, og hvordan fejrer vi det, selvom vi ikke lykkedes i første forsøg?*

Hvad skal I være opmærksomme på, før I går i gang?

Før I kaster jer over at styrke den psykologiske tryghed, er der to ting, I skal være særligt opmærksomme på: Hvad psykologisk tryghed ikke er, og hvornår det er en dårlig ide at gå i gang.

Hvad psykologisk tryghed ikke er

Et arbejdsfællesskab med en høj grad af psykologisk tryghed lykkes med opgaven sammen, fordi man er i stand til at tale om opgaven og udvikle måden, opgaven løses på, i dialog. Det indbefatter, at vi omgås med respekt for hinandens personer, funktioner og bidrag, og at vi taler hensynsfuldt sammen. Det indbefatter også, at vi er bevidste om, hvad psykologisk tryghed ikke er.

- *Psykologisk tryghed handler ikke om at have det hyggeligt sammen. Fokus er på den opgave, vi skal løse sammen.*
- *Psykologisk tryghed giver ikke et carte blanche til at ytre sig om alt, hvad man måtte tænke om de andre eller om borgeren – uden filter.*

- *Det styrker ikke den psykologiske tryghed, hvis vi forsøger at udjævne forskellige faglige perspektiver eller skubbe faglige uenigheder ind under gulvtæppet.*

Vi skal opbygge modet til at stille spørgsmål til den måde, vi sammen løser opgaven på. Det gør vi, når vi undrer os fagligt eller kan trække på erfaringer fra en anden sammenhæng, hvor man har gjort tingene på en anden måde.

Illustreret med denne model skal arbejdspladsen kunne bevæge sig mod øverste højre hjørne for, at der er tale om høj psykologisk tryghed med opgaven i centrum.

De fire zoner i psykologisk tryghed

Høj
psykologisk
tryghed

Komfort
Hyggeligt og
venligt, men ikke megen
udvikling

Læring
Ansatte samarbejder,
hjælper og udfordrer hin-
anden til at håndtere
vanskelige opgaver

Lav
psykologisk
tryghed

Apati
Der arbejdes uengage-
ret og uproduktivt

Angst
Ansatte er bange for at
dele viden, ideer, tage
risiko og bede om hjælp

Lav grad af fokus på opgaven

Høj grad af fokus på opgaven

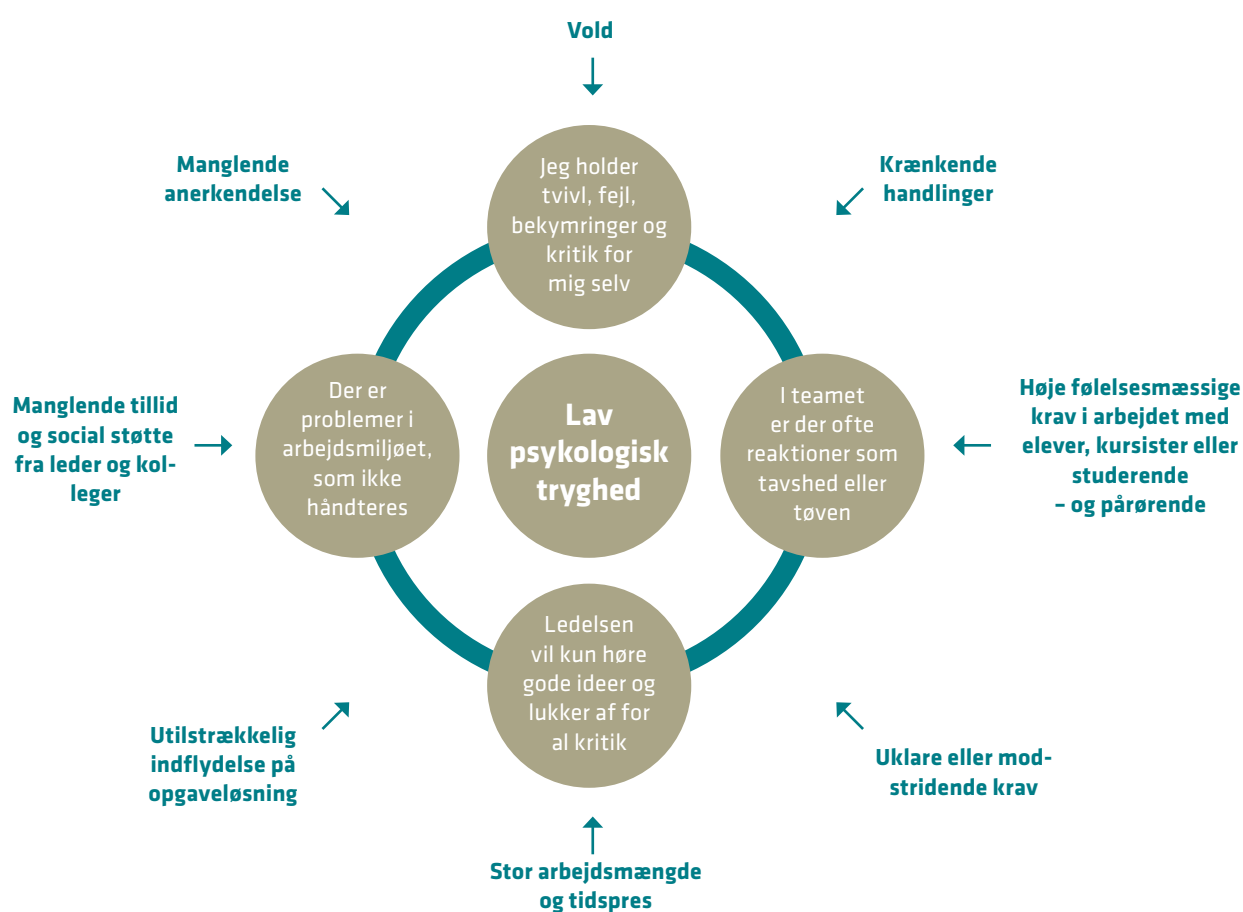
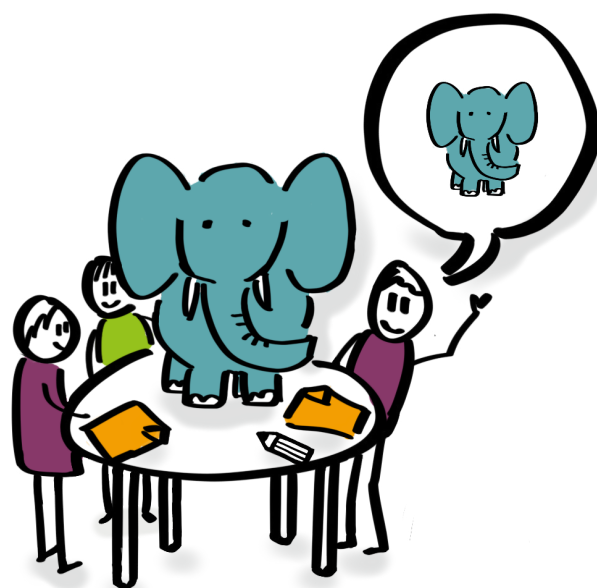
Amy Edmondson 2020

Der skal være styr på arbejdsmiljøet

Psykologisk tryghed skal opbygges i fredstid. Er man på en arbejdsplads med mange konflikter eller krænkende handlinger, skal problemerne i arbejdsmiljøet løses, før den psykologiske tryghed kan bygges op.

På samme måde kan mange samtidige påvirkninger i arbejdsmiljøet svække den psykologiske tryghed, hvis de ikke forebygges eller håndteres. Det gælder også, hvis der ikke er styr på den grundlæggende planlægning og organisering af arbejdet. Eksemplerne i modellen her på siden viser påvirkninger i arbejdsmiljøet, som kan hæmme psykologisk tryghed.

Sådanne situationer kræver en grundlæggende opmærksomhed på at sikre et godt arbejdsmiljø på arbejdspladsen, før den psykologiske tryghed kan styrkes.



Figuren viser sammenhængen mellem negative påvirkninger i arbejdsmiljøet og lav psykologisk tryghed. Teksten med grøn skrift viser eksempler på negative påvirkninger i det psykiske arbejdsmiljø. I de grå cirkler vises relationerne på arbejdspladsen, som påvirkes, hvis de negative påvirkninger ikke forebygges og håndteres. I sådanne situationer kan det være vanskeligt at opbygge den psykologiske tryghed.

Psykologisk tryghed – et fælles anliggende

Alle på arbejdspladsen kan bidrage til at opbygge den psykologiske tryghed.

Organisationen

Arbejdsmiljøorganisationen kan sætte psykologisk tryghed på dagsordenen og tage initiativ til, at arbejdspladsen afstemmer forventninger til, hvordan man styrker samarbejde, kommunikation og feedback i ledelsen og grupper eller teams.

Arbejdsmiljøorganisationen skal bidrage til, at arbejdsmiljøet grundlæggende er i orden, og at der er styr på at forebygge arbejdsmiljøproblemer i arbejdsmiljøarbejdet.

Et godt arbejdsmiljø er en vigtig forudsætning for en høj psykologisk tryghed.

Ledelsen

Ledelsen spiller en central rolle i at styrke den psykologiske tryghed. Samspillet mellem ledere og medarbejdere er i centrum, når den psykologiske tryghed skal styrkes. Og ledere kan gå først i at vise, at det er i orden at være i tvivl og have brug for hjælp.

Ledelsen kan starte i egen ledergruppe. Når det er trygt at udvise tvivl og sårbarhed, kan det styrke både lederens eget arbejdsmiljø og give lederens mulighed for at skabe et godt arbejdsmiljø med høj psykologisk tryghed for de ansatte.

Gruppen

Gruppen eller teamet er et centralt forum for at styrke den psykologiske tryghed. Teamet kan arbejde for et lyttende og åbent kollegialt miljø med empati, forståelse og anerkendelse – fx ved:

- At have fælles dialoger om at lykkes sammen
- At styrke relationer i gruppen gennem en ordentlig og respektfuld kommunikation
- At sætte fokus på, hvordan I kan give hinanden kollegial og praktisk støtte
- At skabe et fælles rum for at tale om det, der er vanskeligt i arbejdet

Individet

Vi kan alle medvirke til fokus på den psykologiske tryghed i hverdagen ved at bruge helt almindelige korte udsagn, som understreger, at alle bidrager, og at ingen af os kan alt. Det kan fx være udsagn som:

- Det ved jeg ikke
- Jeg har brug for hjælp
- Jeg har lavet en fejl
- Det er jeg ked af

Det udtrykker fejlbarlighed og hjælper med at skabe et miljø, hvor det er i orden at begå fejltrin og stille spørgsmål.

Og sidst, men ikke mindst, så kan alle udtrykke interesse og tilgængelighed:

- Hvad kan jeg gøre for at hjælpe?
- Hvad er du oppe imod?
- Hvad er du i tvivl om?

Det viser en åben interesse for at tale om det, der ikke bare glider nemt. Se rundt på arbejdspladsen efter, hvem du kan invitere ind i et trygt rum for læring? Og prøv!

I HÆFTET 'FIRE TRIN TIL MERE PSYKOLOGISK TRYGHED' FINDER I VÆRKTØJER TIL ALLE FIRE NIVEAUER.



Hvor kan I læse mere?

Grundlæggende om psykologisk tryghed:

Amy Edmondson: Den frygtløse organisation, Djøf forlag, 2020

Amy Edmondson og Jean-Francois Harvey: Ekstrem teaming, Dansk Psykologisk Forlag, 2020

Amy Edmondson: Den rigtige slags forkert, Dafolo, 2023

Peter Andersen m.fl: Perspektiver på psykologisk tryghed, Dafolo, 2022

Psykologisk tryghed og arbejdsmiljø:

BFA Velfærd og Offentlig administration:
Webinar: Stærke arbejdsfællesskaber og psykologisk tryghed på gymnasiale uddannelser - YouTube

Temaside hos SPARK: Hvad er psykologisk tryghed?: vpt.dk/psykisk-arbejdsmiljoe/hvad-er-psykologisk-tryghed

Psykologisk tryghed i regionerne:
www.forhandlingsfaellesskabet.dk/udsendelser/2020/20-09-september/psykisk-arbejdsmiljo-pa-det-regionale-omrade-rltn-2-nyhedsbrev-omhandlende-arbejdspladskultur_

FOA: Sig det højt, og gør det fagligt:
www.foa.dk/temaer/sig-det-hoejt

Rigshospitalet: Tema om psykologisk tryghed:
www.rigshospitalet.dk/for-fagfolk/viden/arbejdsmiljoe-og-ledelse/Sider/arbejdsmiljoe-og-ledelsesudvikling.aspx#tryghed

Psykologisk tryghed, inklusion og forebyggelse af krænkelser og forråelse:

BFA Velfærd og Offentlig administration:
Podcast: Vi snakker om mangfoldighed:
www.godtarbejdsmiljo.dk/trivsel/mangfoldighed/podcast-vi-snakker-om-mangfoldighed

Vold som udtryksform:
Temaark om psykologisk tryghed og forråelse:
voldsomudtryksform.dk/viden/temaark/

Sarah Ambs-Thomsen: Webinar om psykologisk tryghed for Vold som udtryksform 24. juni 2022.

DM: Dialogkort – bryd tabuerne i arbejdsfællesskabet:
dm.dk/raad-og-svar/arbejdsmiljoe/bryd-tabuerne-i-arbejdsfaellesskabet/

Psykologisk tryghed, voicing og facilitering:

Megan Reitz og John Higgins: Sig det højt! Sig, hvad der skal siges, og hør, hvad der skal høres. Dafolo, 2023

Rasmus Alenkær: Pædagogisk værtskab, Dafolo, 2023

Feedwork: 8 tips: Sådan skaber du psykologisk tryghed på arbejdspladsen:
www.feedwork.dk/viden/8-tips-sadan-skaber-du-psykologisk-tryghed-pa-arbejdspladsen#hvad-er-psykologisk-tryghed

Psykologisk tryghed i uddannelsessektoren:

Peter Andersen: Psykologisk tryghed og kollektiv mestring – vejen til en kollaborativ kultur, Dafolo, 2021

Micki Sonne Kaa Sunesen: Co-teaching og psykologisk tryghed, Dafolo, 2023

Psykologisk tryghed retter fokus på samarbejdet i teams og arbejdsfællesskaber og mellem ledere og medarbejdere. Begrebet giver en særlig opmærksomhed på, hvordan man skaber trygge dialoger, hvor alle har en stemme. Dette materiale introducerer til psykologisk tryghed som et arbejdsmiljøbegreb. Det er særligt rettet mod uddannelsessektoren, men kan også bruges på andre offentlige arbejdspladser.

Håbet er, at man med høj psykologisk tryghed:

- kan lykkes godt med kerneopgaven i en kompleks og foranderlig verden
- kan etablere gode betingelser for at være en del af et lærende og dygtigt arbejdende arbejdsfællesskab
- kan forebygge krænkelser og skabe dialog om forhold i arbejdet, der belaster.

Dette materiale inspirerer til, hvordan begrebet kan åbne op for kvaliteter i samarbejdet på måder, der styrker evnen til at lykkes godt med kerneopgaven og bidrager til et godt og trygt arbejdsmiljø – i en offentlig sektor og underviser-verden med komplekse opgaver i forandring.

Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som

tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå. Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**
Velfærd og Offentlig administration