

At turde stikke næsen frem

Psykologisk tryghed og dens betydning for et godt arbejdsmiljø

Arbejdslivsseminar, Dansk Selskab for Fysioterapi i Arbejdsliv, maj 2023

v/Erhvervspsykolog
Rikke Vedel Brix



BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

1

Psykologisk tryghed – det nye sort?

- Fra *psykisk* arbejdsmiljø til *socialt og organisatorisk* arbejdsmiljø
- Fra individ til kultur – ”ytringskultur”
- Modet til at stikke ud...



BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

2

Program

- Hvad er psykologisk tryghed?
- Hvordan kan man arbejde med psykologisk tryghed?
- Hvem har ansvaret?
- Et kort case
- Dilemmaer i arbejdet med psykologisk tryghed

BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

3

Hvad er psykologisk
tryghed?



BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

4

Hvad er psykologisk tryghed

Psykologisk tryghed er troen på, at man ikke bliver ydmyget eller straffet, hvis man taler om egne eller andres fejl, sin tvivl, stiller spørgsmål, drøfter professionelle uenigheder eller kommer med nye ideer.

Edmondson, 2019



BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

5

Hvorfor er det så svært?

- Vi reagerer på sociale signaler!
- (Frygt for) social afvisning aktiverer vores stress-respons
- Når stress-responsen er aktiveret nedsættes evnen til læring

"Ingen anden følelse er så virkningsfuld som frygt, når det gælder om at berøve sindet alle dets evner for at handle og tænke" Edmund Burke, 1756



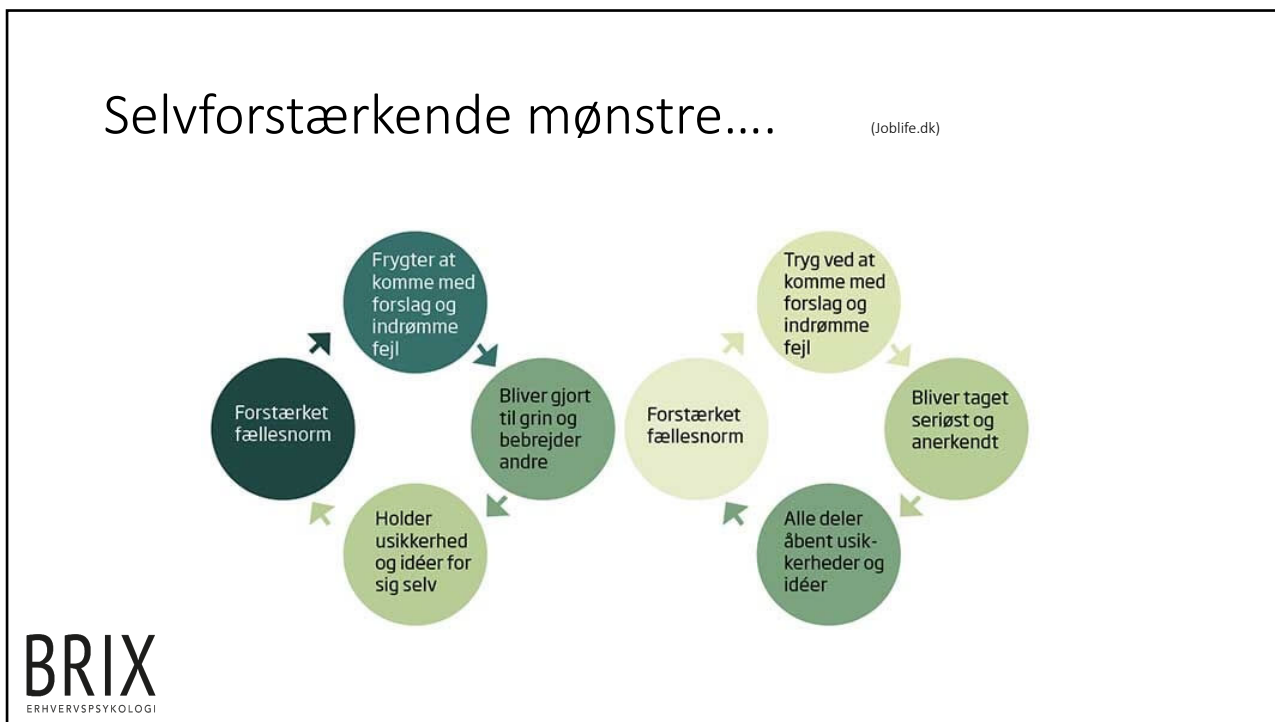
BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

6

Ingen har lyst til at fremstå:	Så vi opfører os således:
Uvidende	Vi stiller ikke spørgsmål
Inkompetent	Vi indrømmer ikke fejl
Påtrængende	Vi deler ikke nye ideer
Negativ	Vi stiller ikke spørgsmålstegn ved situationen

BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

7



8

At holde sig tilbage: "Workplace moments of silence"

- Tænk tilbage på en situation på arbejde, hvor du havde lyst til at stille et spørgsmål eller sige noget – men holdt dig tilbage...
- Hvem var til stede?
- Hvad holdt dig tilbage?
- Hvilken forskel kunne det have gjort, hvis du havde sagt det, du havde på hjerte?

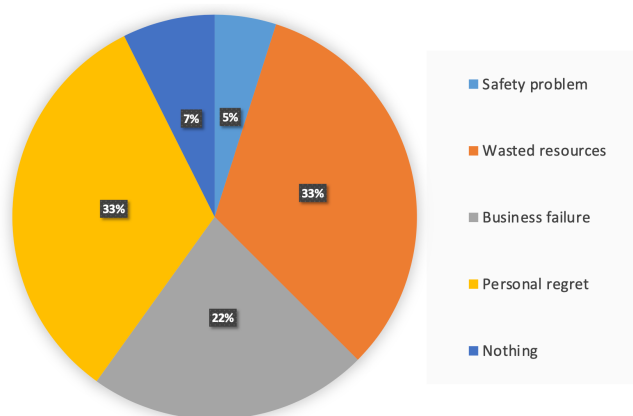


BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

9

Det er ikke ligegyldigt! Edmondson, oplæg 2022

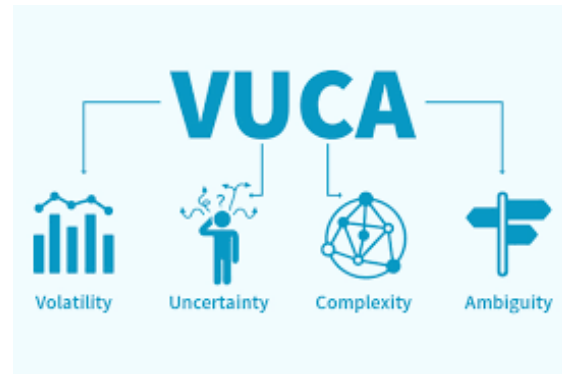
THE CONSEQUENCES OF HOLDING BACK ARE MATERIAL



BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

10

Når opgaven er kompleks kan alles input være helt afgørende



BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

11

Et læringsparadigme

- Edgar Schein: Hvis man gerne vil have folk til at gøre noget nyt kan man enten
 - Øge overlevelsesangst ELLER
 - Sænke læringsangst

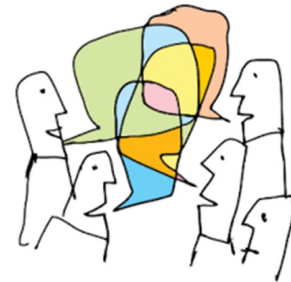


BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

12

Psykologisk tryghed og adfærd

- Medarbejdere der rapporterer høj psykologisk tryghed er mere tilbøjelige til at:
- Opsøge og efterspørge feedback
- Informationsdele
- Spørge efter hjælp og dele usikkerhed
- Diskutere fejl og uventede resultater,
- Eksperimentere
- Støtte og hjælpe hinanden



Dvs. medarbejdere og ledere har generelt mere læringsadfærd

BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

13

Hyppige misforståelser om psykologisk tryghed

Psykologisk tryghed ER

- Åbenhed og frihed til at dele sine ideer
- Produktive uoverensstemmelser
- Et team-koncept: Oplevet klima på gruppeniveau på et givent tidspunkt
- Et støttende og trygt miljø
- Alt kan overvejes

Psykologisk tryghed er IKKE

- Venlighed, rygklapperi eller ubetinget støtte
- At sige præcis hvad man har lyst til eller give sine følelser frit løb
- Et andet ord for tillid individer imellem
- Et miljø, hvor man aldrig oplever ubehag
- Alt kan accepteres

BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

14

Psykologisk tryghed måles på 4 punkter

1. Holdning til at begå fejl og løbe en risiko
2. Åbne samtaler – også om de svære ting
3. Villighed til at hjælpe hinanden
4. Inklusion og diversitet – at kunne være sig selv

Hvor er I godt med, på din arbejdsplads? Hvor er der rum for forbedring?

BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

15

Hvordan kan man
arbejde med
psykologisk tryghed?



BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

16

Hvordan arbejde med psykologisk tryghed

- Tal om det!
 - Sæt emnet på dagsordenen – brug evt. dialogkort e.l.
 - Bed alle vurdere hvordan det ser ud med den psykologiske tryghed hos jer
 - Brug eksempler: Tag fx udgangspunkt i en situation hvor den psykologiske tryghed var høj og beskriv situationen og dens konsekvenser for hinanden
 - Generér ideér: Hvordan kan vi højne den psykologiske tryghed hos os? Og hvad vil vi vinde ved det?
- Ejerskab er afgørende – hos både ledelse og medarbejdere
- Arbejd med feedback og feedback-kultur
- Arbejd med jeres møder og mødekultur

BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

17

Spørgeramme psykologisk tryghed (dm.dk)

Når spørgeskemaet udfyldes, så tag afsæt i det arbejdsfællesskab, du oplever som dit primære på din arbejdsplads. Det kan være et team, en arbejdsgruppe eller en afdeling.

	Meget enig	Enig	Hverken/eller	Uenig	Meget uenig
1. Når nogen af os laver en fejl i arbejdet, bruger vi det ikke imod hinanden.					
2. Vi er gode til at tale om svære emner og løse problemer sammen.					
3. Vi afviser ikke andre, fordi de er anderledes end os.					
4. Vi værdsætter, når nogen prøver at gøre noget nyt, tage en chance eller løber en risiko.					
5. Det er nemt for mig at bede om hjælp og få den.					
6. Ingen vil bevidst handle på en måde, der underminerer min indsats og mit bidrag.					
7. Jeg oplever, at mine evner og talenter værdsættes og bruges.					

BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

18

Hvem har ansvaret?



BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

19

Psykologisk tryghed er alles ansvar

- Hvis det skal lykkes at skabe en kultur, hvor det er trygt og naturligt at give feedback – en ”ytringskultur” - må alle bidrage:
 - Hvilke rammer er det vigtigt at organisationen stiller til rådighed?
 - Hvad skal man som leder sætte fokus på?
 - Hvordan kan man støtte hinanden kollegialt?
 - Hvad kan man selv gøre?

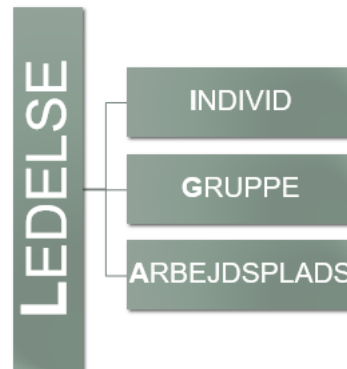


BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

20

LIGA-princippet

Psykologisk tryghed er vigtigt på alle niveauer, men som **LEDER** har man et **særligt ansvar**.



BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

Kilde: Martini, Krarup & Tøttrup. Lederens stresshåndbog, 2017

21

Som leder har man et særligt ansvar

1. Hvordan rammesættes arbejdet?
 - Hvad vil vi gerne opnå – og hvordan? Klare pejlemærker. Konkret og med udgangspunkt i det vi faktisk gør. Respektfuld adfærd
2. Hvordan inviterer vi folk til at deltage?
 - Også de tyste stemmer. Ydmyghed, spørge nysgerrigt, Rum (tid og sted)
3. Hvordan reagerer vi, hvis der sker fejl?
 - Eller hvis nogen er uenige? Den sværeste. Gøre det muligt at komme med ideer. Afholde sig fra for meget vurdering

BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

22

En case



BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

23

En case

- En ledergruppe ønsker at udvikle sig som team og øge den psykologiske tryghed. Der har været nogle udskiftninger og gruppen er blevet udvidet. Samtidig har den øverste chef truffet beslutning om at ansætte en ny souchef, som deler den daglige ledelse med hende.
- Gruppen har arbejdet med mål og rammer for teamets arbejde, og med at lære hinanden bedre at kende, og I er nu nået til at arbejde med feedback-kulturen i teamet
- Lederne skal selv formulere et område som de ønsker deres lederkollegers feedback på, og modtager feedback på skift. Du har som konsulent introduceret nogle rammer for feedbacken. Bl.a. at man skal tale fra sig selv og være varsom med vurderinger
- Da det bliver den nye souchef Mariannes tur til at få feedback, og turen kommer til afdelingslederen Inge, siger Inge: "Du skal lære at skille tingene ad" Du lægger mærke til at Marianne bliver påvirket af ordlyden, men hun siger ikke noget
- Du griber ind som konsulent og siger: "Vi skal lige huske rammen og undgå at vurdere. Kan du sige noget om, hvordan det konkret påvirker dig, når Marianne ikke skiller tingene ad?"
- Inge ser forvirret ud, men svarer: "Jamen, jeg bliver usikker" og hun uddyber sit synspunkt. På resten af mødet er hun imidlertid mere tavs end vanligt, og ved afrundingen af mødet siger hun at hun ikke er sikker på, at hun forstår, hvad det er for en feedbackmodel de skal bruge...

BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

24

2 og 2

- Hvad fortæller ordvekslingen i teamet dig om lederteamets psykologiske tryghed?
- Hvordan tror du Inges feedback påvirker modtageren af feedbacken (Marianne)?
- Hvilke reaktioner får Inge på sin feedback?
- Hvordan påvirker konsulentens kommentar den psykologiske tryghed?
- Hvilke dilemmaer ser du i denne situation?

BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

25

Dilemmaer i arbejdet med psykologisk tryghed

- Det er svært! Men et vigtigt pejlemærke at styre efter
- Det kræver mod at vedkende sig en ikke-vidende position – også som leder eller konsulent (impression management)
- Indbyrdes konkurrence, magt og forskellige personligheder forsvinder ikke, selv om man arbejder med psykologisk tryghed
- De organisatoriske rammer kan påvirke muligheden for at opnå en høj grad af psykologisk tryghed
- ???



BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

26

Hvis I vil vide mere...

- Edmondson, A C (2020): *Den frygtløse organisation*
- Psykologisk tryghed – Hvad, hvorfor og hvordan? (implement.dk)
- Psykologisk tryghed i arbejdsfællesskaber (rigshospitalet.dk)
- Idé- og metodekatalog – Psykologisk sikkerhed (joblife.dk)

BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

27

Næste skridt...

- Hvad er det vigtigste I tager med jer om psykologisk tryghed fra dette oplæg?
- Er der en eller to pointer der konkret kan inspirere jer i jeres videre arbejde?

BRIX
ERHVERVSPSYKOLOGI

28