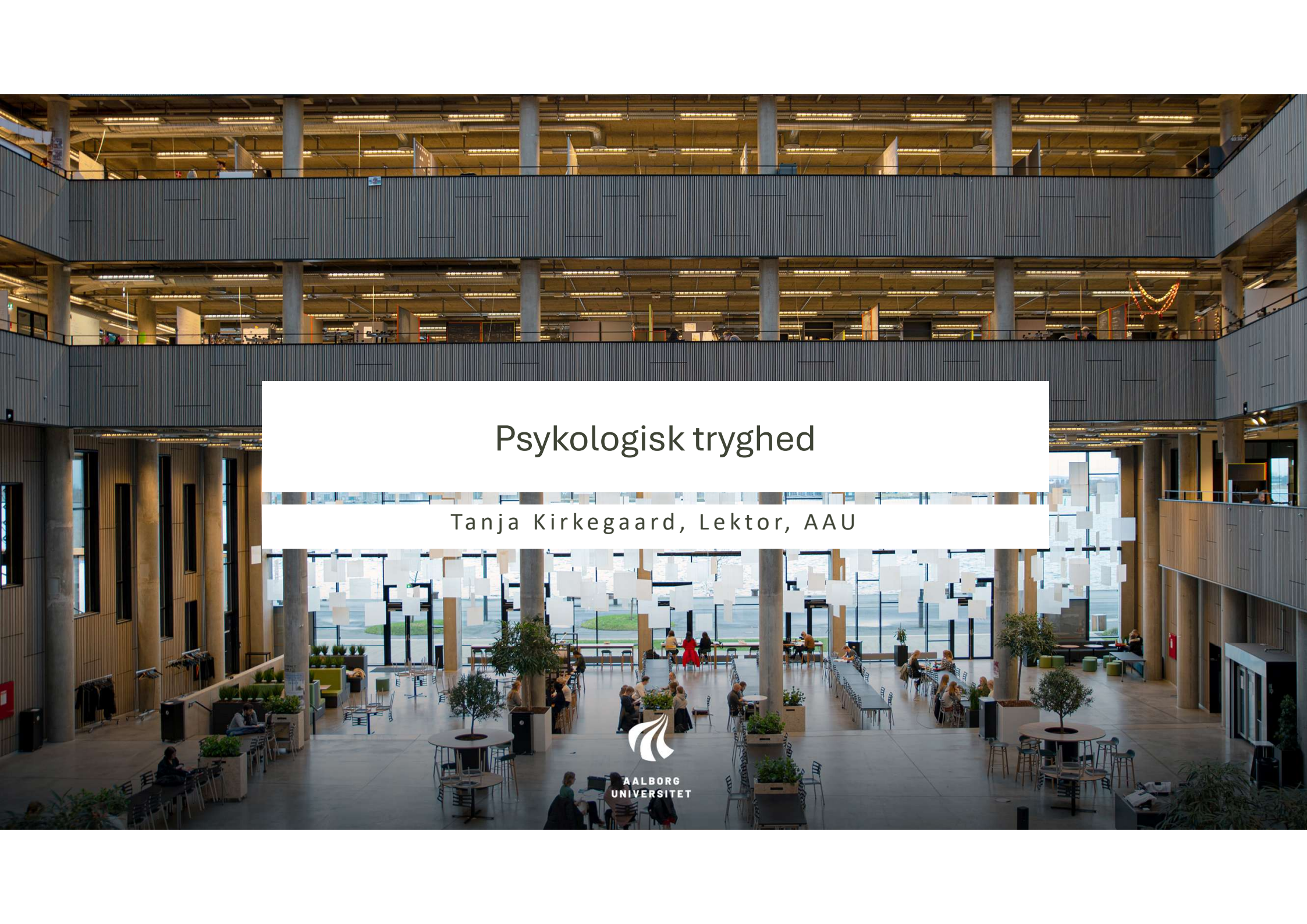




Psykologisk tryghed

Tanja Kirkegaard, Lektor, AAU



AALBORG
UNIVERSITET

Dagsorden

- Hvad er psykologisk tryghed?
- Hvad gør os trygge og utrygge på arbejdspladsen?
 - Refleksionsøvelse og gruppedrøftelse
- Komfort eller klagezone?
 - Refleksionsøvelse og gruppedrøftelse
- Den konstruktive samtale
 - Refleksionsøvelse og gruppedrøftelse

Psykologisk tryghed

Psykologisk tryghed refererer til en kultur, hvor medarbejderne føler sig sikre på, at de ikke vil blive nedgjort eller ydmyget, hvis de fremsætter idéer, spørgsmål, bekymringer eller påpeger fejl (Edmondson, 1999).

Psykologisk tryghed

- Det er en grundlæggende *tillid* til at din stemme er værdsat på din arbejdsplads
- Der er tale om at tage en interpersonel risiko og oplevelsen af hvordan arbejdspladsen vil respondere på det
- Det er oplevelsen af det bredere sociale arbejdsmiljø



“Ingen springer ud af sengen om morgenen.....”

- for at virke **dum**, derfor stiller vi ikke spørgsmål
- for at virke **inkompetent** og **uvidende**, derfor indrømmer vi ikke svaghed og fejl
- for at lyde **negativ**, derfor undgår vi at sætte spørgsmål ved status quo
- for at **virke påtrængende**, undgår vi at komme med idéer

Psykologisk tryghed er ikke...

- At man er venlig
- At man afholder sig fra at sige noget ubehageligt
- Frihed fra konflikt
- Ensbetydende med at alle ens ideer bliver godkendt

Fordele ved psykologisk tryghed

- Den psykologiske tryghed har vist sig at spille en rolle i performance.
- Psykologisk tryghed kan mindske de interpersonelle risici, der er forbundet med læring i hierarkier.
- Folk er mere tilbøjelige til at komme med ideer, indrømme fejl, bede om hjælp eller give feedback, hvis de føler, at det er sikkert at gøre det.
- Personer, der oplever større psykologisk tryghed, er mere tilbøjelige til at sige deres mening på arbejdet.

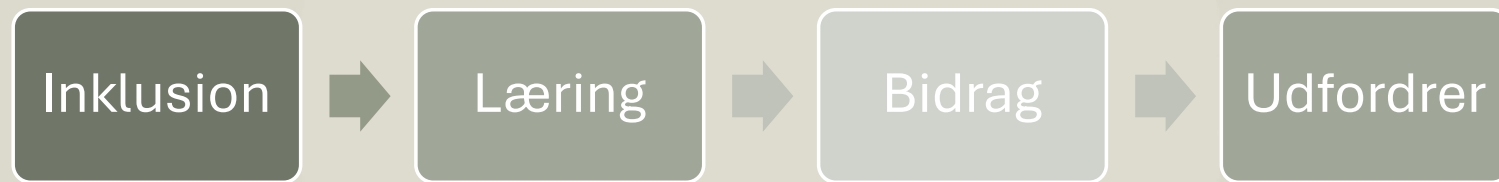
Fordele ved psykologisk tryghed

- Vi bliver mødt med forskellige synspunkter, hvilket øger vores evne
 - til at se andres styrker (i modsætning til deres svagheder)
 - til at se muligheder (frem for fare)
- Det imødekommer vores behov for at høre til
- Det øger vores innovative kompetencer da vi bliver trygge ift. udforske nye ideer og udfordre konventionel tænkning

Refleksionsøvelse

- Tænk på en situation, hvor du følte dig tryk og på en situation, hvor du ikke gjorde.
- Skriv to post-its:
 - *Når jeg føler mig tryk, så...*
 - *Når jeg ikke føler mig tryk, så...*
- Skriv ét udsagn pr seddel. Fokuser på, hvad du gør eller tør, ikke på følelser i sig selv. Ex:
 - Når jeg føler mig tryk, så tør jeg sige, når jeg er i tvivl.
 - Når jeg ikke føler mig tryk, så holder jeg mine idéer for mig selv.

4 faser af psykologisk tryghed



(Clark, 2020)

Tjekliste – 9 forhold, der styrker et psykologisk trygt klima

					
Vi er tilgængelige for hinanden					
Vi giver udtryk for- og er ærlige omkring vores manglende viden					
Vi viser at vi ikke er ufejlbarlige					
Vi inviterer andre til at bidrage med deres overvejelser, viden og feedback					
Vi fremhæver og hilser fejltagelser velkommen som en læringsmulighed, og skifter skyld ud med undersøgende nysgerrighed					
Vi gør os umage med at kommunikere klart og sikrer klare rammer					
Vi er (stadig) ansvarlige for egne handlinger					
Vi indgår i uenighed og konflikter som medspillere – ikke modstandere					
Vi taler menneskeligt med hinanden					

Dette gælder alle – medarbejdere og i særlig grad lederen og topledelsen som rollemodel 😊

Frit efter Edmondson – med positivt fortegn

Refleksionsøvelse

- Hvordan ser den psykologiske tryghed ud hos jer?

Hvad gør os trygge og utrygge?

Organisatorisk niveau:

Psykologisk tryghed på teamniveau er ofte den lokale oplevelse af PSC. PSC skaber systemiske rammer for, at tryghed kan opstå.

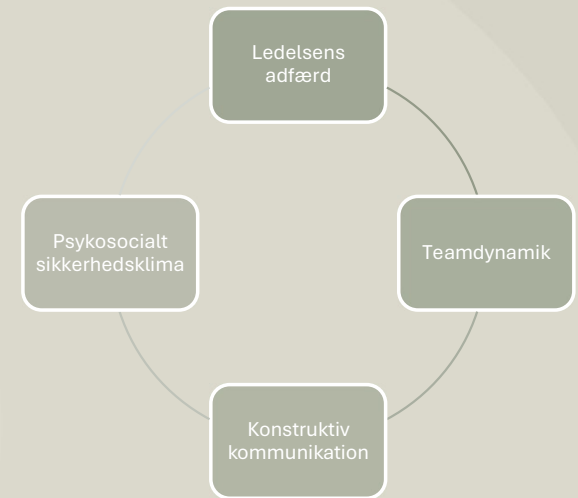
Ledelsesniveau:

Lederen sætter tonen gennem reaktion på fejl, åbenhed og nysgerrighed.

Teamniveau:

Tryghed er en fælles oplevelse, ikke en individuel følelse.

Det kræver, at teamet etablerer fælles normer for, hvordan man taler sammen.



Lederadfærd

- Lederes adfærd er vigtighed ift. skabe psykologisk tryghed på arbejdspladsen.
- Vigtigt er at de udviser:
 - Ydmyghed: man giver udtryk for at der er behov for andres input og indrømmer fejl
 - Nysgerrighed: spørgsmål som inviterer andre til at engagerer sig i at tænke over de udfordringer de står i
 - Troværdighed
 - Åbenhed

Teamkarakteristika

- Fælles forståelse af mål, formål og roller
- Kvaliteten af relationer: Balance mellem faglig uenighed og relationel støtte
- Åbenhed om fejl: Hvad skete der og hvad lærte vi?
- Kollektiv belønning: Fælles oplevelse af succes og ansvar
- Inkluderende kommunikation: spørge, anerkende og integrere perspektiver
- Fælles oplevelse af organisatorisk støtte

Teamkarakteristika

- **Klarhed i retning og formål:** Ved alle hvad formålet er?
- **Interpersonel respekt:** Bliver man lyttet til når man taler?
- **Læringsorienterede normer:** Må man fejle og justere?
- **Lederen som rollemodel:** Viser lederen, at det er ok at være i tvivl?

Normer og kultur

Normer og kultur handler her om de uskrevne regler for, hvordan man må udtrykke sig fx:

“Her siger vi tingene direkte vs. her glatter vi ud.”

“Man må gerne udfordre ledelsen vs. her må man ikke udfordre ledelsen.”

“Vi deler fejl for at lære vs. her skal fejl helst skjules.”

Utrygt samarbejde

Tavshed, ironi eller bagtalelse

Feedback gives kun opad ikke til hinanden

“Du skal kunne tåle mosten”

Kritik opleves som straf, fornærmelse eller tab af status

Tempo og driftsfokus

- For mange møder uden reelt dialogrum.
- Konstant accelererende tempo.
- Ingen tid til efterrefleksion.
- Evaluering og målstyring, der prioriterer leverance over læring.

Det påvirker tryghed fordi:

- Når der ikke er tid til dialog, stopper man ikke op, fordi alt handler om fremdrift.
- Folk siger mindre og tænker mere taktisk, når tempoet er højt
- Feedback og fejl opleves som forstyrrende i stedet for som læring.

Det relationelle møde

- Gentagne oplevelser af, at input ikke bliver brugt - “det nytter ikke”
- Hierarkier og magt, hvor “ledelsen ved bedst.”
- Mangel på strukturer til at ytre sig (fx systematisk feedback, læringsmøder).

Det psykosociale sikkerhedsklima

“Politikker, praksisser og procedurer med henblik på beskyttelse af medarbejderes psykologiske helbred og sikkerhed (Dollard, 2010, p. 580).



Det psykosociale sikkerhedsklima og fravær

- Et studie fra Dollard og Bailey (2019) viste, at ansatte i arbejdsgrupper med lavt psykosocialt sikkerhedsklima havde næsten dobbelt så meget uplanlagt fravær som dem i grupper med højt PSC.
- Medarbejdere i organisationer med lavt psykosocialt sikkerhedsklima har tre gange så høj risiko for at udvikle depressive symptomer inden for ét år (Zadow et al., 2021)
- Lavt PSC forudsiger stigning i sygefravær og sygenærvær (Becher & Dollard, 2016)
- PSC viste sig at reducere både sygefravær og frivillig personaleomsætning over tid, og økonomiske analyser estimerer, at forbedring af det psykosociale sikkerhedsklima kan spare en organisation med 5.000 medarbejdere mellem 4 og 19 millioner kroner om året (Loh, M. Y., Dollard, M. F., & Friebel, A. (2024). Economic costs of poor PSC manifest in sickness absence and voluntary turnover. *The Economic and Labour Relations Review*, 35(3), 635-648.

Organisations/ledelsesniveau



Kommuniker åbenhed som en værdi



Lav faste læringsrum

Indfør korte refleksionsmøder (Hvad lærte vi af dette projekt/denne proces?)



Sæt tryghed på dagsordenen i MUS/APV/Ledelsesevalueringer



Prioriter tid til dialog og følg op



Sæt fokus på relationelle kompetencer som aktiv lytning, mentalisering



Efterspørg input og feedback

På gruppeniveau



Lav teamaftaler om samspil:

“Vi lytter færdig”, “vi anerkender ærlighed”, “vi spørger før vi vurderer.”
Lav en “teamkodeks” sammen.



Normalisér fejl og læring:

Start møder med “hvad lærte vi siden sidst?” i stedet for “hvad gik galt?”.



Skab mikro-feedback:

Brug 5 min på at give hinanden anerkendende og udviklende feedback.
(Små, gentagne handlinger virker bedre end årlige evalueringer.)



Brug aktiv spørgeteknik:

Spørg: “Hvad tænker du?” “Er der noget, vi overser?” “Er der nogen, der ser det anderledes?”
Det viser, at divergens er velkommen.



Vær opmærksom på hvem der siger noget:

Inviter stemmer ind.

Individuel refleksion (5 min)

Tænk på to situationer fra jeres arbejdsliv:

én, hvor I følte sig meget trygge i samarbejdet

én, hvor I ikke følte sig trygge

Skriv i stikord:

Hvad skete der?

Hvad gjorde det muligt eller svært at sige noget?

Hvordan reagerede andre?

Gruppeøvelse (20 min)

Hvad havde de trygge situationer til fælles?

Hvad manglede, når trygheden ikke var der?

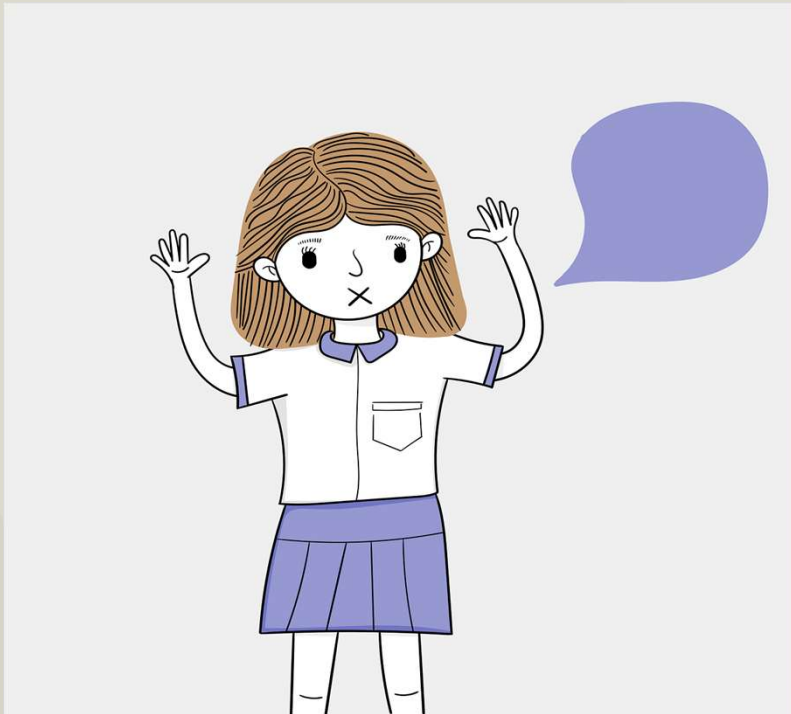
Hvad gjorde ledere, kolleger eller jer selv, som hjalp eller hæmmede?

Fra indsigt til handling

Hvad kan jeg selv gøre for at bidrage til mere tryghed i hverdagen?”
(fx lytte mere, invitere andre ind)

Hvad kan vi som arbejdsplads eller team gøre for at styrke trygheden?
(fx mere tid til feedback, mere åben ledelseskommunikation)

Psykologisk tryghed?





Hvornår går man væk fra øvelseszonen?

- Manglende fokuseret opmærksomhed på kerneopgaven
- Manglende klare roller
- Manglende klart fokus for dialog
- Manglende konkrete forventninger og målsætninger
- Manglende følt ansvar
- Frustration over arbejdet



Psykologisk tryghed uden forpligtelse og ansvar
fører til komfortzone

Forpligtelse og ansvar uden psykologisk tryghed
fører til angstzone

Komfortzonen

- Man gør det, man plejer.
- Man siger ikke fra, stiller ikke udfordrende spørgsmål, foreslår ikke nye ideer, deler ikke tvivl eller usikkerhed
- Relationer er stabile, men ofte lidt overfladiske.
- Tryghed er lig forudsigelighed, ikke nødvendigvis psykologisk tryghed.
- Der er harmoni, men lav udfordring – vi har det godt, men vi udvikler os ikke

Komfortzonen

Belønning for stabilitet: “Vi har altid gjort det sådan.”

Organisationens målesystemer fokuserer på levering frem for læring.

Frygt for konflikt

Ledelse, der beskytter medarbejdere mod ubehag i stedet for at støtte dem i læring

Komfortzonen

Forpligtelse og ansvarlighed

- Tydelige forventninger
- Faglige standarder
- Opfølgning

Skab små risici – ikke store spring

- Udvikling sker i øvelseszonen
- Et spørgsmål i stedet for et oplæg
- En hypotese i stedet for en konklusion
- En idé i stedet for en strategi

Komfortzonen

Flyt fokus fra præstation til proces

- I komfortzonen handler det ofte om at undgå at dumme sig og bevare kontrol
- Hvad kan vi lære?
- Hvad undrer vi os over?
- Hvad kunne vi afprøve?

Ledere går forrest med sårbarhed

- Når ledere deler tvivl, normaliserer de mod.
- Ex: Jeg overså noget vigtigt

Klagezonen

Folk taler om problemer, men uden handlekraft.

Kulturen bliver præget af modstand, ironi, resignation.

Ofte høj faglighed, men lav oplevelse af indflydelse.

Man søger anerkendelse gennem fælles frustration.

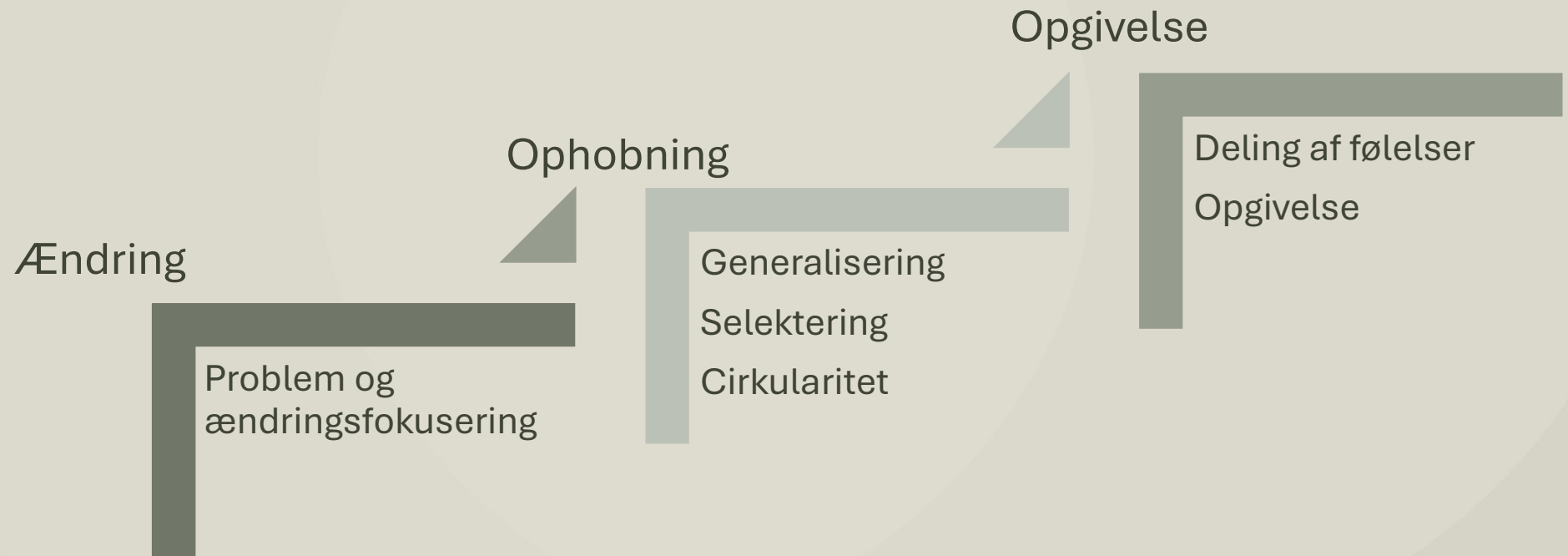
“Vi kan ikke ændre noget, for det er systemets skyld.”

Klagezonen

Klagekultur typisk opstår, når medarbejdere:

- oplever lav retfærdighed,
- har mistet troen på, at deres stemme gør en forskel,
- søger social støtte i fælles utilfredshed.
- Man holdes fast her pga.
 - Tavshed oppefra (ledelsen lytter ikke eller reagerer ikke).
 - “Kritiske stemmer” bliver ikke taget alvorligt.
 - Ingen struktur for læring eller forbedring.
 - Social belønning for at “brokke sig sammen”. Det skaber fællesskab i modstand.

Kollektiv stress



Hvordan kommer man ud af klagezonen?

- Skab kanaler for indflydelse
 - Lav fora, hvor problemer kan omsættes til handling. “Hvad er indenfor vores rækkevidde?”
- Omsæt klage til læring.
 - Stil spørgsmålet: “Hvad kan vi lære af det, I oplever?”
- Ledelsesnærhed:
 - Når ledere er synlige og lytter, falder behovet for brok.
- Synlige forandringer:
 - Folk forlader først klagezonen, når de oplever, at noget faktisk ændrer sig.



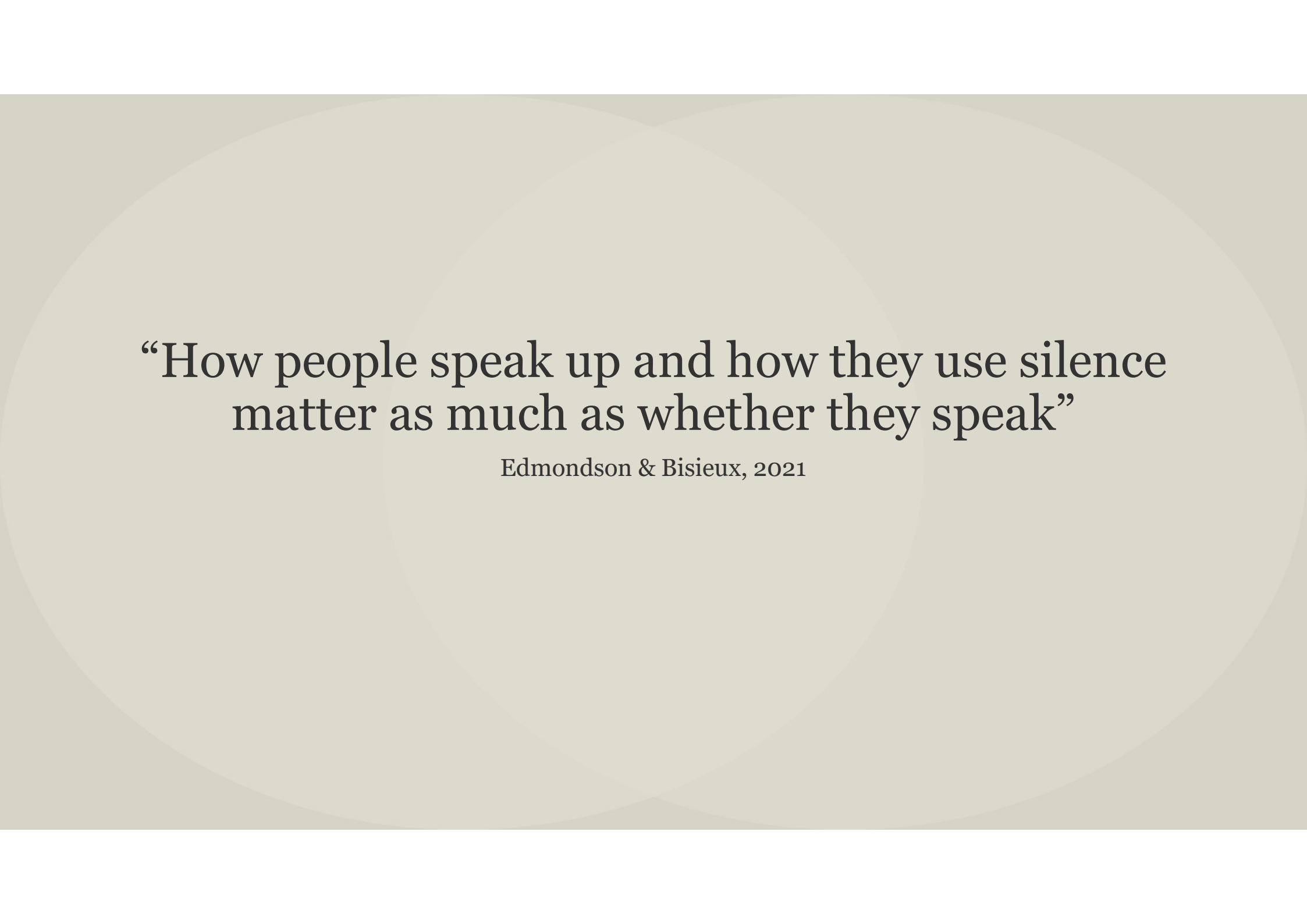
Komfort eller klagezone?

Drøft i grupper:

- Hvornår oplever I, at åbenhed tipper over i komfort eller klagezone?
- Hvad kendetegner situationen?
- Hvordan kan man hjælpe samtalen tilbage på sporet mod læring eller løsning hos jer?



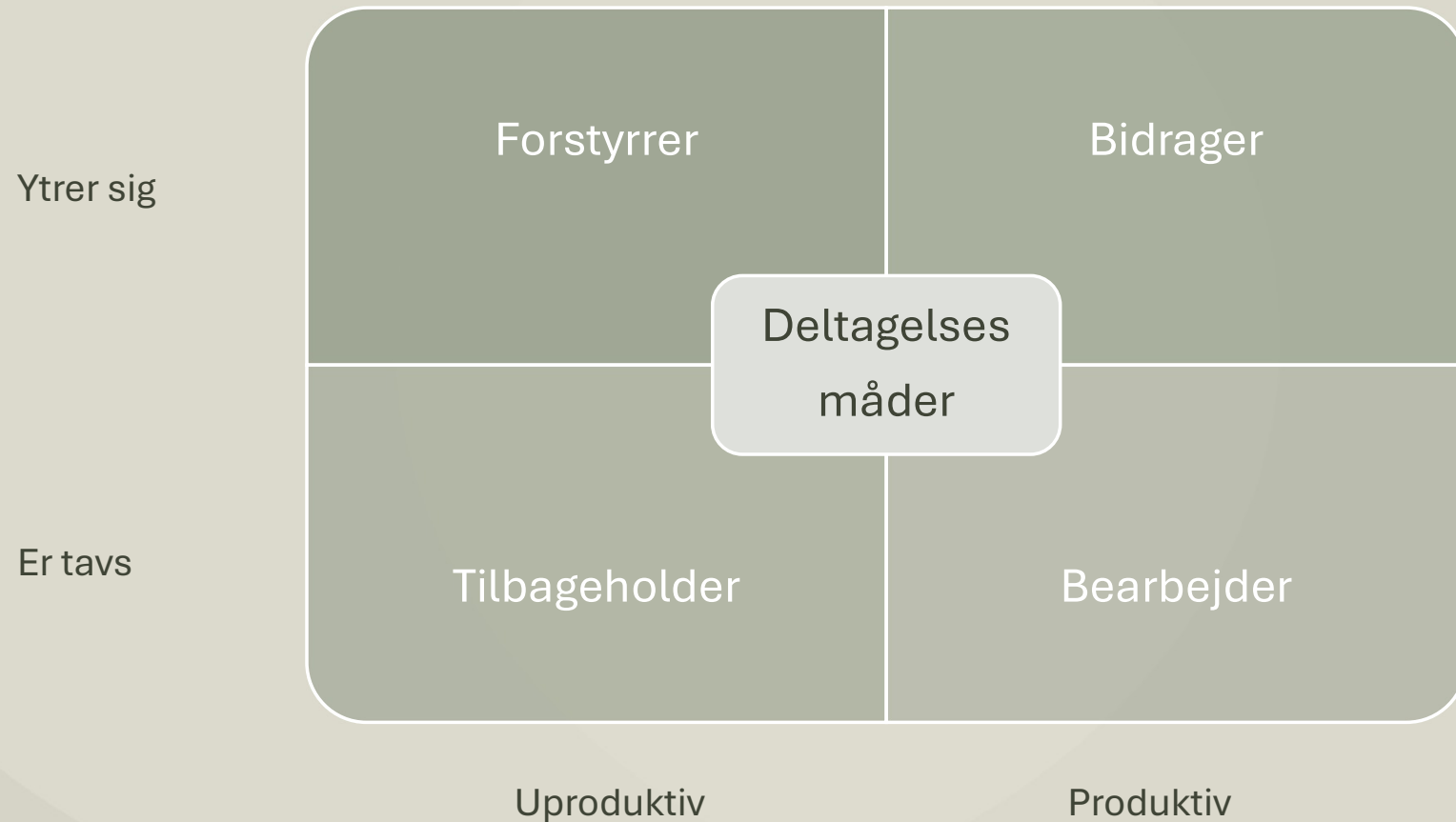
Deltagelsesmåder i samtaler



“How people speak up and how they use silence
matter as much as whether they speak”

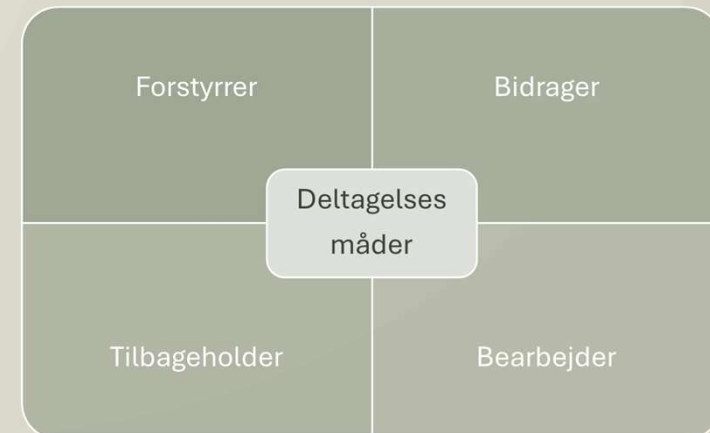
Edmondson & Bisieux, 2021

Deltagelsesmåder i samtaler



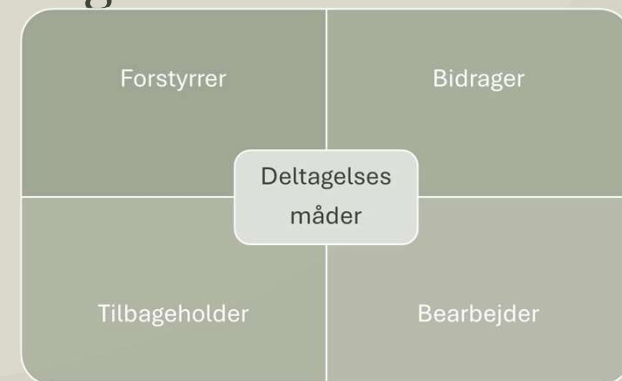
At forstyrre

- **Forstyrrelser** omfatter
 - Tankeløse udtalelser, hvor man ikke overvejer, hvilken effekt ens ord og måde at sige dem på kunne have på andre (personlige fornærmelser etc.).
 - Irrelevante eller distraherende kommentarer



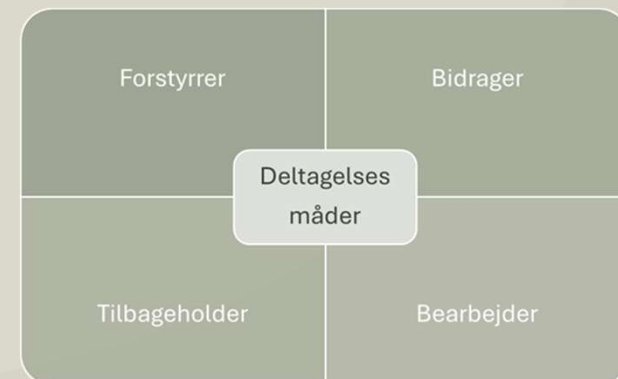
At tilbageholde

- **Opgivende tavshed** opstår, når medarbejdere føler, at de ikke kan påvirke organisationen. Denne form for tavshed er præget af resignation og accept af, at deres stemme ikke vil føre til ændringer.
- **Defensiv tavshed** refererer til medarbejdere, der undlader at udtrykke deres meninger af frygt for, at det vil skade deres relationer på arbejdspladsen.
- **Ligegyldig tavshed** er et udtryk for, at medarbejderne mangler engagement eller identifikation med organisationen.



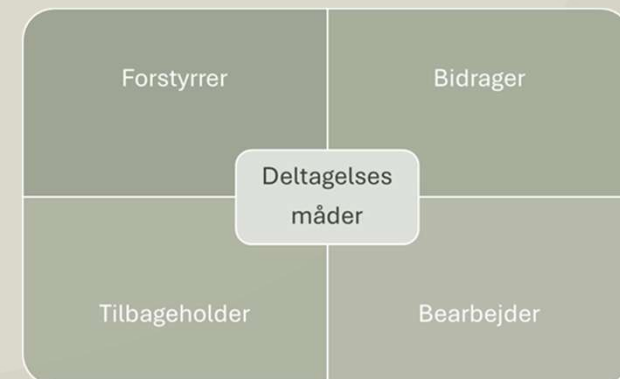
At bidrage

- Ytrer sig med relevant information, ideer eller meninger
- Give sin støtte til en andens handling, bygge videre på et koncept, stille spørgsmål eller ytre konstruktiv uenighed
- Stille et spørgsmål der hjælper en gruppe med at undersøge et emne dybere
- Komme med kommentarer og reaktioner på en måde, der understøtter normen om at åbenhed er velkommen
- Fremføre en afvigende holdning



At bearbejde

- Aktiv lytning med hovedformålet om at forstå, hvad der bliver sagt og holde egne bidrag relevante
- Engagere sig mentalt i diskussionen, selv i stilhed.
- Nogle gange kræves der en lille grad af afstand for at kunne gennemarbejde konsekvenserne af det, der bliver sagt
- Dette er en produktiv form for stilhed, fordi uden den taler folk forbi hinanden - vi lytter ofte for at svare, ikke for at lære



Produktiv stemme

- Fokuserer på det aktuelle emne
- Overvejer den mulige indvirkning på andres vilje til også at bidrage
- Har til hensigt at hjælpe gruppen med at gøre fremskridt, betragtes som produktiv stemme.

At fremme den produktive stemme

- Giv en grundig forklaring ift. dine tanker og vis en oprigtig interesse i andres perspektiver.
- Eksperimentér med at udfordre dine egne antagelser højt. Normalisér processen med at udfordre og ændre antagelser, når ny information dukker op.
- Stil masser af spørgsmål og anerkend svarene.

Mentalisering

- Evnen til at forstå egne og andres adfærd ud fra tanker, følelser og intentioner
- At mentalisere er noget, vi aktivt *gør*, ikke noget vi bare har
- Mentale tilstande er ikke gennemsigtige, men vi fastholder nysgerrighed
- At blive set, regulerer nervesystemet og åbner for samarbejde

(Fonagy 2015)

Non-mentalisering

- Non-mentalisering er, når vi tror, at vi *ved*, hvad grunden er til andres adfærd
- Det er når vi midlertidigt mister nysgerrigheden
- Når vi bygger vores ledelse på formodninger, kategoriseringer frem for det enkelte menneske

Simple antagelser

- Simple antagelser er kategoriseringer, der gør, at man mister nysgerrigheden på andres bevæggrunde
- Være opmærksom på, når det spænder ben for vores forståelse af andre
- Simple antagelser rummer idéer om den andens behov, ønsker og motivationer, som man ikke får undersøgt, men tager for givet
- Simple antagelser guider indirekte, hvordan man tilgår medarbejderen
- Simple antagelser kan ligne mentalisering

Mentaliseringssvigt

- Når vi er udmattede, pressede eller emotionelt drænede, falder vores evne til mentalisering markant.
- Vi bliver mere kontrollerende, dømmende eller distancerede
- Vi får sort-hvid tænkning

At skabe balance i samtalen

Vurder de nuværende niveauer af tilbageholdenhed, forstyrrelser, bidrag og bearbejdning i gruppen

Reflektér med dit team over følgende spørgsmål: Hvilke af disse nøglekategorier kan vi arbejde på først?

Iværksæt et 'læringseksperiment', hvor alle medlemmer prøver nye adfærdsmønstre for at mindske tilbageholdenhed og forstyrrelser samt fremme bidrag og bearbejdning.

Regelmæssig feedback-loop, hvor teammedlemmer åbent drøfter den fremgang, de observerer hos sig selv og andre.

Refleksionsøvelse

Individuel refleksion

- Tænk på et møde, du har deltaget i for nylig.
Hvilken type deltager var du dér og hvorfor?

Drøft i grupper:

- Hvilke mønstre ser I hos jer?
- Hvad fylder mest: tilbageholdenhed, forstyrrelser, bidrag eller bearbejdning?
- Hvad kunne I forestille jer at gøre for at skabe mere balance i samtalen ex på jeres møder?
- Hvad vil I gerne prøve af i jeres eget team (ex en ny mødevane eller en måde at give taletid på).

Ideer



at starte møder med en runde, hvor alle kommer til orde.



at bruge sætningen: må jeg lige stille et opklarende spørgsmål?



at lade én være mødefacilitator, der holder øje med samtalebalancen.



at arbejde bevidst med at lytte færdig før man svarer.



Tænk på det som et eksperiment, ikke en ny regel. I skal bare *afprøve* en ændring og observere, hvad der sker.

Refleksionsøvelse



Hvad har jeg fået øje på i dag?”



“Hvilken lille handling eller justering vil jeg tage med videre?”





Tak for i dag

tanjak@ikp.aau.dk