



# Psykologisk tryghed

## Hvad er det?

Psykologisk tryghed er, når medarbejdere og ledere oplever, at de arbejder i et miljø, hvor det er acceptabelt og naturligt, at man er ærlig og kan tale åbent om fejl, uenigheder og problemer i relation til opgaveløsningen. Psykologisk tryghed er også kendetegnet ved, at ledere og kolleger respekterer hinandens forskelligheder. Som leder har man i den sammenhæng ansvaret for at arbejde med kulturen i sin enhed, så den opleves som psykologisk tryk. Man har ansvaret for selv at gå foran med det gode eksempel, fx ved at tage imod input fra sine medarbejdere på en god måde, bede om hjælp og dele sine overvejelser om fejl og problemer.

## Hvorfor er det vigtigt?

Offentlige organisationer er kendetegnet ved et stort arbejdspress. Efterspørgslen efter offentlige ydelser falder sjældent, og der er øget pres for at forbedre opgaveløsningen og samarbejdet. Det stiller store krav til offentlige organisationer om at skabe værdi for borgerne. Organisationer, der er kendetegnet af psykologisk tryghed, skaber større værdi for borgerne. Det gør de, fordi opgaveløsningen bliver bedre, når både medarbejdere og ledere oplever, at de arbejder i et miljø, hvor det er acceptabelt og naturligt, at man er ærlig og kan tale åbent om fejl, uenigheder og problemer i relation til opgaveløsningen.

## Hvordan spørger vi medarbejderne om det?

I spørgeskemaet har vi stillet dine medarbejdere nedenstående spørgsmål om dit bidrag til psykologisk tryghed i jeres enhed. Du og din leder har besvaret tilsvarende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der ligger til grund for afrapporteringen af temaet om psykologisk tryghed i din rapport.

*De næste spørgsmål handler om din oplevelse af, hvordan din leder bidrager til at sikre psykologisk tryghed i jeres enhed. Psykologisk tryghed er kendetegnet ved, at I føler jer trygge ved at sige jeres mening til hinanden, og at I oplever, at der er gensidig respekt både medarbejdere og ledere imellem.*

*Hvor enig er du i følgende udsagn?*

- *Min leder bidrager til, at vi har respekt for hinandens forskelligheder.*
- *Min leder bidrager til, at det er trygt at afprøve nye tiltag vores enhed.*
- *Min leder taler åbent om egne udfordringer.*
- *Min leder bidrager til, at der er nemt at spørge andre om hjælp i vores enhed.*
- *Min leder bidrager til, at vi i fællesskab i vores enhed kan tale om problemer og uenigheder.*

# Hvordan kan du arbejde med psykologisk tryghed ?



## I dit eget lederskab

Hvis du gerne vil arbejde med psykologisk tryghed, er det væsentligt at overveje, hvordan du bidrager til kulturen i jeres enhed. Psykologisk tryghed er noget, der foregår mellem alle i jeres enhed og organisation, og det spiller du som leder også en væsentlig rolle i. Psykologisk tryghed kommer af gensidig respekt og åbenhed. Derfor er det vigtigt, at du går foran med det gode eksempel og selv udviser respekt og åbenhed, samt at du bidrager til at opretholde disse værdier i medarbejdergruppen i øvrigt.

## Hvis du vil arbejde med psykologisk tryghed, kan du overveje:

- Hvordan kommer psykologisk tryghed til udtryk eller ikke til udtryk hos jer?
- Hvordan og hvornår oplever du, at I giver hinanden ærlig feedback? Hvordan bliver feedbacken modtaget?
- Hvornår giver medarbejderne dig feedback? Hvornår er feedbacken svær for dig at tage imod?
- Oplever du, at der er situationer, hvor dine medarbejdere ikke udviser respekt over for hinanden på den måde, du gerne vil have? Er I enige om, hvad der er respektløst, og hvad der er respekfulde måder at omgås på?
- Har I en kultur, hvor det er trygt at afprøve nye tiltag, også selv om der er risiko for, at det kan fejle? Hvordan tager I stilling til, om afprøvede tiltag er så gode, at de skal implementeres fast i jeres arbejde? Oplever medarbejderne, at de kan tale åbent med dig og med hinanden om, at afprøvninger af nye tiltag kan medføre fejl? Hvordan sikrer I, at I lærer af eventuelle fejl?
- Hvordan hjælper I hinanden i jeres enhed? Oplever alle, at de er omgivet af hjælpsomme kolleger?

På næste side kan du se to eksempler som inspiration til, hvordan du kan arbejde med psykologisk tryghed i dit eget lederskab. De er tænkt som inspiration til, hvordan du kan arbejde med psykologisk tryghed i din enhed.

### **Bedre til at bede om hjælp**

På et hospitalsafsnit oplever lederen, at medarbejderne ikke altid er så gode til at bede hinanden om hjælp på tværs af personalegrupperne. For at forbedre samarbejdet og gøre det legitimt at bede om hjælp sætter lederen medarbejderne sammen i tværfaglige erfaringsgrupper. Grupperne mødes en gang om måneden og spiser frokost sammen. De relationer, der opbygges, medvirker til, at der kommer øget fokus på samarbejdet mellem personalegrupperne.

### **En respektfuld omgangstone**

I en kommunal forvaltning oplever en gruppe yngre ansatte, at en gruppe af mere erfarne medarbejdere af og til har en noget hård omgangstone. Både når de taler til hinanden, men også i forhold til nye medarbejdere. De erfarne medarbejdere har ikke intentioner om at være grove eller nedladende, men deres omgangstone opfattes af og til sådan af de yngre og nyansatte i organisationen. For at adressere problemet og sikre at alle føler sig godt tilpasse på arbejdet, laver lederen en række tænkte eksempler på, hvad der bliver sagt mellem kollegerne, som diskuteres på et personalemøde. Her taler medarbejderne om, hvordan de ville opleve det, hvis de ting blev sagt til dem. Dialogen giver medarbejderne indblik i, hvordan deres kommunikation opleves.