



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 I arbejde med psykologisk tryghed



På organisatorisk niveau

Psykologisk tryghed er et kulturelt fænomen. Det handler naturligvis om, hvordan de enkelte enheder fungerer, men det afhænger i høj grad også af, hvordan organisationen fungerer. Derfor kan I som organisation med fordel arbejde med, hvordan I skaber en kultur, hvor det er tilladt at begå fejl og lære af dem, og hvor det er forventeligt, at man taler om de ting, der er uenighed om, eller som er svære.

Hvis I på organisatorisk niveau vil arbejde med psykologisk tryghed, kan I overveje:

- Hvordan bakker organisationen op om lederens arbejde med at skabe psykologisk tryghed? Understøtter jeres kultur psykologisk tryghed?
- Hvordan håndterer I som organisation fejl? Er der rum for at indrømme og lære af fejl? Hvordan sikrer I, at I lærer af de fejl, der bliver begået?
- Hvordan sikrer I, at jeres organisation er kendetegnet af inklusion og rum til forskellighed?
- Er der en feedback-kultur i jeres organisation, der understøtter læring?
- Hvordan beder folk om hjælp i jeres organisation? Kan I hjælpe ledere og medarbejdere til at blive bedre til at bede om hjælp?

På næste side er der to eksempler som inspiration til, hvordan I på organisatorisk niveau kan arbejde med psykologisk tryghed. I kan bruge dem som inspiration til, hvordan I vil arbejde med at skabe psykologisk tryghed fra organisatorisk niveau i jeres organisation.

En fælles feedback-kultur

På en skole har lederen i længere tid arbejdet med at understøtte, at lærerne giver hinanden feedback på deres klasserumsledelse. Lærerne, der traditionelt har "passet" hver sin klasse, vil i udgangspunktet gerne give kollegial sparring, men ved ikke altid helt, hvordan den leveres på den bedste måde. Til et personaleseminar inviterer lederen en ekspert i feedback, der træner lærerne i at give hinanden ærlig og konstruktiv feedback.

Fokus på at lære af sine fejl

I en ledelsevaluering svarer medarbejderne i en statslig organisation, at der ikke er særlig meget rum for at begå fejl, og at der ikke er gode rammer for at tale om, hvad der ikke virker. Det bekymrer ledelsen, der gerne vil fremme vidensdeling blandt medarbejderne – også om ting, der ikke virker efter hensigten. Derfor indfører direktionen "månedens fejl", hvor en leder eller en medarbejder en gang om måneden interviewes til intranettet og fortæller om en fejl, som vedkommende har begået, og hvad han eller hun har lært af det.