

# Psykologisk tryghed

– en forudsætning for high performance



***Må du kritisere? Må du lave fejl? Må du spørge dumt? Må du lyde negativ? Hvis JA, så er der måske høj psykologisk tryghed i dit team eller i din organisation.***

I en erhvervsmæssig sammenhæng, kan forskellighed, tillid og respekt lyde som noget naturligt og selvfølgeligt. Men i en hel del organisationer ruller folk med øjnene, når en kollega stiller et dumt spørgsmål eller udfordrer en beslutning for 4. gang.

I offentlige organisationer med medie bevågenhed eller private virksomheder med uhensigtsmæssig topleder fejl-kultur, kan der meget vel opstå udbredt angst for at stoppe opgaver, der ikke har rette kvalitet eller måske undlade at gøre opmærksom på nærved hændelser. Når medarbejdere og ledere ikke er trygge kan vi i værste fald se hospitaler

med forøget dødelighed, flyv styrte ned og andre lignende fatale resultater, alene af den grund at man ikke tager læring af fejltagelser.

Da rumfærgen Columbia eksploderede i 2003 blev syv astronauter dræbt. Undersøgelser viste senere, at et stykke skum var brækket af under opsendingen. NASA ledere tilbragte to uger på at nedtone alvoren. De afviste ingeniørernes anmodninger om at løse den tvetydighed (som kunne have været gjort ved at have en satellit fotografere rumfærgen eller bede astronauterne om at gennemføre en rumvandring for at inspicere det pågældende område). Denne større fejl forblev derfor stort set "uopdaget" indtil dens fatale konsekvenser 16 dage senere. En fælles opfattelse blandt programledere var, at der var lidt de kunne have gjort for at opdage fejlen. Postevent analyser foreslog, at de rent faktisk kunne have gjort noget. Men tydeligvis havde der ikke været etableret den nødvendige kultur, systemer og procedurer.

Google er en af de mest succesfulde virksomheder for tiden. Ifølge Google er en af forklaringer på deres succes, at de har skabt et miljø af psykologisk tryghed, hvor kollegaer tør tage risici og være sårbare overfor hinanden. Google ønsker netop denne psykologiske sikkerhed, idet de vurderer, at den understøtter toppræstationer – at den er nøglen til effektivt samarbejde i teams.

## Psykologisk tryghed

Amy Edmondson, der er professor på Harvard School of Business og opfandt udtrykket psykologisk tryghed, hævder, at hvis der er usikkerhed og indbyrdes afhængighed i en given arbejdsituation, kræves der netop psykologisk tryghed.

Ifølge Amy Edmondson kræver psykologisk tryghed, at vi gør én ting, som mange af os, har lært at undgå for enhver pris: At have det godt med at have uret. Når du indrømmer fejl, kan det have stor betydning for måden andre opfatter dig på. At holde sig tilbage kan være en form for selvbeskyttelse. " Vi har så travlt med at gøre indtryk, at vi ikke bidrager til innovation".

I alt for mange situationer passer vi på vores image i en sådan grad, at vi ikke udvikler os og lærer:

- For at undgå at virke dum, stiller vi ikke spørgsmål
- For at undgå at virke inkompetent og uvidende, beder vi ikke om feedback
- For at undgå at lyde negativ, undgår vi at kritisere
- For at undgå at ødelægge og forvirre, undgår vi at komme med ideer og forslag



## Tillid eller tryghed?

Psykologisk tryghed kan forveksles med et begreb som tillid. Den primære forskel mellem psykologisk tryghed og tillid er, at psykologisk tryghed fokuserer på en tro om en gruppe norm, mens tillid fokuserer på en tro på, at en person har tillid til en anden. Psykologisk tryghed defineres af, hvordan gruppens medlemmer tror, at de ses af andre i gruppen, mens tillid er defineret af, hvordan man ser en anden.

## En sund fejl-kultur?

Der er forskel på fejl. Nogle fejl kan ikke undskyldes – andre kan undskyldes og skal måske endda gerne opstå. Fejl, der opstår i forudsigelige omgivelser er måske værre, end fejl der opstår i komplekse og uforudsigelige omgivelser. Alligevel er det uheldigt, såfremt udpegning af "skyldnere" og "syndebukke" bliver primær fokus, når større fejl opdages.

I nogle organisationer er der direkte behov for at skabe øget viden om, hvilken type fejl, der opstår og hvordan et eventuelt mønster skal tolkes.

Nogle fejl er direkte farlige at skjule. Når disse fejl ikke rapporteres risikerer organisationen at gå glip af central viden.

**Afvigelse.** Når en medarbejder direkte vælger at overskride en regel, en proces eller standard – er der naturligvis tale om en alvorlig fejl.

**Uopmærksomhed.** Når lederen eller medarbejderen er uopmærksom på, at der gælder en standard – er det oplagt, at der skal strammes op.

**Inkompetence.** Når en leder eller medarbejder mangler viden, evne eller indsigt – og dermed begår fejl.

**Procesfejl.** Når leder eller medarbejder har viden og overholder procedure, men processen indeholder/udløser fejl.

**Opgaveudfordring.** Når leder eller medarbejder står overfor en så svær opgave, at denne dermed kan være svær at udført korrekt hver gang.

**Proceskompleksitet.** Når processen, der indeholder mange elementer, bryder sammen – i forbindelse med introduktion af nye elementer.

**Usikkerhed.** En mangel på klarhed om fremtidige hændelser, fører til at mennesker udfører umiddelbart rationelle handlinger, der producerer uønskede resultater.

**Hypotesetest.** Et eksperiment der gennemføres for at efterprøve en idé, men fejler.

**Eksplorativtest.** Et eksperiment der skal udvide viden eller undersøge nye muligheder, der fører til uønsket resultat.

## Hvordan øges den psykologiske tryghed?

I princippet burde den psykologiske tryghed opleves i barndommen. I skolen, familien og blandt venner. Når barnet oplever, at fejl ikke udløser voldsomme reaktioner, men derimod empatisk undren eller nysgerrighed. Dermed bliver barnet vænnet til, at være nysgerrig og eksperimenterende.

På samme måde kunne ledere og teammedlemmer øve sig i, at være nysgerrige og optagede af, hvordan åbenhed, tillid, respekt, empati, kommunikation og tryghed skabes i dagligdagen.

Når lederen inkluderer, er ydmyg, opmuntrer til at involvere sig, ønsker medarbejdernes bidrag og beder om hjælp – og dermed skaber en kultur, der er tryk – fører det til bedre resultater, innovation og øget læring.

Lederens signaler og handlinger er dermed afgørende for afdelingens kultur. Medlemmer af et team må ligeledes være opmærksomme på kulturen i teamet.

En sund debat- og feedback kultur i teamet, kan være en måde at gøre det legitimt, at have uret.

Man kan også udnævne team-medlemmer, der på skift skal være djævlens advokat. Så er det jo bare "en rolle" som man spiller. Dermed bliver det mere sikkert, at være uenige.

Jo mere teamet er i stand til at koble udtalelse og argument fra personlighed og den person, der fremsætter idéen, argumentet eller udtalelsen, jo større chance er der for, at teamet holder fokus på sagen og indholdet.

### Læs mere:

Building a psychologically safe workplace: Amy Edmondson at TEDxHGSE

<https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8>

Strategies for learning from failure, Amy Edmondson, Harvard Business Review

<https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure>

Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.118.1943&rep=rep1&type=pdf>

The Mixed Effects of Inconsistency on Experimentation in Organizations, 2004

<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1040.0076?journalCode=orsc&>