

## Psykologisk tryghed Månedens lederrefleksion, september 2023

Reflex

Svendsagervej 72

5240 Odense NØ

+45 2178 5767

reflex@pc.dk

*”Som ledere blev vi mindre og mindre!”*

Det var en afdelingsleder, der udtrykte sig på denne måde. Jeg sad til et møde i et lederteam med to gamle afdelingsledere og en ny institutionsleder. Det havde været nogle svære år med den gamle institutionsleder. Ledermøderne havde være præget af usikkerhed, utryghed og frygt. Der blev sagt ét og gjort noget andet. Tingene var bestemt, før de var drøftet i lederteamet. Afdelingslederne følte sig kørt over – overruled som det hedder i ledelsessprog. De blev ikke hørt og følte sig ikke bakket op. Faktisk var de bange for institutionslederen, som ”var mere interesseret i at afvikle end i at udvikle”, som en af dem udtrykte det. På papiret så alt ellers fint ud med klare mål, fastlagt strategi og et formuleret ledelsesgrundlag – alt sammen lavet af institutionslederen. Men afdelingslederne oplevede, at de blev mindre og mindre.....



Naturligvis kom vi til at tale om psykologisk tryghed. Den nye institutionsleder ønskede at skabe et fælles ledelsesrum med tryghed, sikkerhed og tillid. Derfor sad vi og snakkede om både fortiden, nutiden og fremtiden. Hvad de havde oplevet, hvad de ønskede, og hvordan de kunne arbejde med psykologisk tryghed her-og-nu og i fremtiden i lederteamet og på arbejdspladsen.

Du kender det sikkert. Måske har du selv oplevet at være i et team eller på en arbejdsplads, hvor du oplevede at blive mindre og mindre, og hvor frygten, usikkerheden og manglen på tillid dominerede. Til sidst kan man næsten ikke genkende sig selv, for hele ens virkelighedsopfattelse er blevet fordrejet og vendt på hovedet. Man bliver drænet, oplever mistro og ender med at spørge sig selv, om man helt har mistet grebet om sig selv og virkeligheden. Desværre kan disse oplevelser tit henføres til dårlig ledelse. Ikke bevidst dårlig ledelse, for mange ledere kommer til at agere på en hensigtsmæssig måde, fordi de selv er usikre og er bange for at miste grebet om tingene. Og så kommer det til at gå ud over deres underordnede ledere og medarbejdere.

Begrebet *psykologisk tryghed* går tilbage til den amerikanske professor Amy Edmondson, der bl.a. har udviklet det i relation til hospitalsvæsnet. Psykologisk tryghed refererer til en kultur, hvor ledere og medarbejderne føler sig sikre på, at de ikke vil blive nedgjort eller ydmyget, hvis de fremsætter idéer, spørgsmål, bekymringer eller påpeger fejl. En kultur, hvor det er i orden at være sårbar og komme til kort, og hvor man arbejder sammen omkring løsninger på opgaver og udfordringer. Hendes forskning viser, at et arbejdsmiljø med høj psykologisk tryghed i teams og arbejdsfællesskaber er mere succesfulde, effektive og præget af arbejdsglæde. Ifølge Amy Edmondson er psykologisk tryghed den mest afgørende faktor for et godt teamsamarbejde, ligesom psykologisk tryghed har afgørende betydning for læring, risikohåndtering, innovation samt jobtilfredshed og mening i arbejdet.

En arbejdsplads med psykologisk tryghed er med andre ord kendetegnet ved, at der efterspørges feedback, at man beder hinanden om hjælp, at alle tør sige deres mening, at der tænkes og handles innovativt, og at man ikke er bange for at bryde grænser.

Ønsker du som leder at skabe en arbejdsplads, hvor disse kendetegn præger hverdagen, kan du fokusere på følgende 5 forhold, der alle er med til at skabe en kultur med psykologisk tryghed:

1) *Din egen ledelsesadfærd*

Din adfærd som leder påvirker dine omgivers opfattelse af, hvad psykologisk tryghed er, og hvordan den tilvejebringes. Du kan f.eks. gøre følgende:

- Være tilgængelig og tilbyde hjælp
- Invitere andre til at bidrage og komme med input – og huske at takke for bidrag og input
- Være åben omkring egne fejl og svage sider
- Styrke den fælles forståelse og mening i arbejdet ved at sætte tydelige mål og rammer

2) *Uformel gruppedynamik*

Den uformelle rollefordeling i gruppen og i relationer uden for arbejdet har betydning for den psykologiske tryghed i samarbejdet. Du kan f.eks. gøre følgende:

- Tale om, hvad gruppedeltagerne laver og er optaget af uden for arbejdet
- Skabe en kultur, hvor I spiser frokost sammen og ikke snakker arbejde – inviter selv en kollega med til frokost
- Sørg for at have uformelle sociale arrangementer ude af huset

3) *Tillid og respekt*

Tilliden til, at kritik modtages konstruktivt, og oplevelsen af respekt for holdninger og kompetencer, er afgørende for psykologisk tryghed. Du kan f.eks. gøre følgende:

- Bede om at få feedback i forhold til dig selv og vise, at du sætter pris på den
- Være ærlig omkring, hvad du mener, og mene, hvad du siger
- Skabe tillidsfulde rum med mulighed for ærlig feedback, gode idéer og input
- Være undersøgende med respekt og spørge ind til folks bevæggrunde uden at rejse tvivl

4) *Anvendelse af prøvehandling*

Afprøvning, træning og evaluering er med til at give gruppen en oplevelse af i fællesskab at kunne mestre nye opgaver og udfordringer og dermed styrke den psykologiske tryghed. Du kan f.eks. gøre følgende:

- Bruge aktionslæringsprincipper i mødet med nye udfordringer
- Udvikle prøvehandling og evaluere dem efter en tid
- Bruge observation som metode til at få indsigt i adfærd og praksis og lære af fejl

5) *Støttende organisatorisk kontekst*

Strukturelle faktorer, som underbygger arbejdet med kerneopgaven, er med til at sikre psykologisk tryghed og øge effekten. Adgang til ressourcer og information er med til at reducere utryghed og forsvarsmekanismer. Du kan f.eks. gøre følgende:

- Sørg for klare beskrivelser af roller, ansvarsfordeling, opgaver og processer
- Sikre tilstrækkelig information og ressourcer i forhold til opgaveløsningen
- Anerkende læring og markere, når det er lykkedes at opnå ny læring

Med psykologisk tryghed omgærdes du din arbejdsplads med en beskyttende menneskelig og organisatorisk ramme, der fremmer trivsel og udvikling.

**Månedens lederrefleksion** udsendes til samarbejdspartnere, ledere og konsulenter, der beskæftiger sig med ledelse og ledelses-refleksioner.

Du skal være velkommen til at sende **Månedens lederrefleksion** videre til andre, der kan få glæde af den. Nye læsere kan komme på mailing-listen ved at sende en mail til Reflex eller klikke på linket: <https://mailchi.mp/pc/maanedenslederrefleksion>. Ønsker du *ikke* at modtage **Månedens lederrefleksion**, kan du afmelde dig via link i mailen eller ved at give besked pr. mail til undertegnede, så vil du blive slettet af listen.

Ønsker du at sætte fokus på lederskabet og dets udvikling – inspireret af kunstens verden – så kontakt mig og hør nærmere!