

Psykologisk tryghed i en frygtløs organisation



I 2016 publicerede *New York Times Magazine* resultaterne fra et toårigt studie, der skulle forklare, hvorfor nogle teams præsterede bedre end andre. Studiet, der gik under navnet *Project Aristotle*, blev udført hos Google, der stillede hundredeafvis af teams til rådighed. Fem faktorer viste sig at være afgørende for, at nogle teams overgik andre. Alle fem faktorer var væsentlige, men én stod frem som langt den vigtigste.



re:Work

Project Aristotle og De 5 nøgler til et succesfuldt team

Hverken erfaring, IQ, færrest fejl, sammensætning af personlighedstræk, færdigheder eller faglig baggrund kunne forklare, hvorfor nogle teams præsterede bedre end andre. Det viste sig nemlig, at selv de mest intelligente og dynamiske medarbejdere hos Google først havde brug for et psykologisk trygt arbejdsmiljø, hvis de skulle bidrage til deres teams. De fire andre faktorer, der også viste sig at være afgørende for succesfulde teams, var: *pålidelige kollegaer, Klare mål, meningsfuldt arbejde og troen på arbejdets betydning*. Julia Rozovsky, der anførte forskerholdet, konkluderede dog: *"Psykologisk tryghed var langt den vigtigste af de fem afgørende faktorer ... den var fundamentet for de andre fire."*

Hvad er Psykologisk tryghed?

Psykologisk tryghed er for alvor blevet sat på dagsordenen af den amerikanske Harvard professor Amy Edmondson. I sin bog, *Den frygtløse organisation – Skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk læring, innovation og vækst*, definerer hun begrebet som *"troen på, at man ikke vil blive straffet eller ydmyget, hvis man taler om fejl, tvivl, spørgsmål, problemer eller idéer."* Det er altså troen på, at vi ikke straffes når vi åbner op for vores tvivl og usikkerhed. I et psykologisk trygt miljø er åbenhed derimod både tilladt og forventet. Når en arbejdsplads er præget af relativ høj psykologisk tryghed, har det positive effekter. Som menneske føler man sig komfortabel med at tage de risici, som innovativ udvikling kræver. Og når risiko bliver til fejl, så opdages de, analyseres og vi lærer af dem. Der opstår en lærende kultur, hvor samarbejdet trives mellem grupper og afdelinger, og hvor viden deles på tværs. Og det er, hvad Amy Edmondson kalder, *en frygtløs organisation*. Men før vi når til, hvordan man bliver sådan en, så må vi understrege, hvad psykologisk tryghed *ikke* er – for det kan lyde så selvfølgeligt, at det let kan misforstås.



Amy Edmondson
Harvard Business School Professor



Hvad er psykologisk tryghed ikke?

Den første misforståelse er, at psykologisk tryghed handler om at være venlig. Ros og rygklapperi, ubetinget støtte, bred enighed osv. kan nemlig let oversættes til tryghed. Men i dette perspektiv er det næsten det modsatte. For høflighed er ofte forbundet med uenighed i krogene og usagte frustrationer. Psykologisk tryghed handler derimod om åbenhed – og i et åbent, engagerende miljø er konflikter uundgåelige. Så længe der er en tilstrækkelig oplevet tryghed, er det muligt at tale åbent om disse og dermed håndtere dem.

En anden misforståelse er, at psykologisk tryghed kun er noget for bestemte typer. Ekstroverte personer skulle således have lettere ved at fungere i et psykologisk trygt miljø. Men der er ingen sammenhæng mellem oplevet vigtighed af psykologisk tryghed og persontype. Trygheden ligger i arbejdsmiljøet og i dette bringes tvivl, bekymringer, idéer og kritik på bordet uanset om man hælder til det introverte eller det ekstroverte.

Psykologisk tryghed er heller ikke bare et andet ord for tillid, selvom de to begreber har meget til fælles. Den væsentlige forskel er, at psykologisk tryghed opleves på gruppeniveau, mens tillid henviser til et samspil mellem to personer eller parter. Psykologisk tryghed er desuden øjeblikkelig; *hvilken reaktion forventer jeg, hvis jeg siger dét her højt i situationen?* Man kan sige, at tillid handler om at lade tvivlen komme andre til gode, mens psykologisk tryghed handler om, at andre lader tvivlen komme dig til gode.

Hvordan bliver vi en frygtløs organisation?

At arbejde med psykologisk tryghed, og blive en frygtløs organisation, er en dynamisk proces. Der kan ske store skift, når eksempelvis en ny leder træder til. Fra den ene dag til den anden kan en organisation gå fra åbenhed og ærlighed til ængstelighed og tavshed. Det afgørende er derfor bevidste indsatser, hvor vi løbende er opmærksomhed, på det vi gør, og det der sker. Her er fire bud på bevidste, opmærksomme indsatser:

1. Leder, vær det gode eksempel!

Med ansvar følger forpligtelse. Spørg efter feedback, anerkend dine fejl og tal om dem. Vær tilgængelig for dine kollegaer, opfordr til spørgsmål og vær åben over for meninger der er anderledes end dine.

2. Understøt aktiv lytning

Du skal oprigtigt interessere dig for andre. Efterlad mobiltelefoner uden for mødelokalet, anerkend ved at gentage det du hører, stil flere spørgsmål og invitér personer ind i samtalen, som selv har svært ved at byde ind.

3. Skab et trygt miljø

Idéer er måske ikke altid lige gode, men de er lige værdige. Det er afgørende at være komfortable med at sige sine meninger uden at føle, at man bliver dømt for dem. Undgå at afbryde hinanden og placer ikke skyld.

4. Udvikl et åbent mindset

At lægge eget perspektiv fra sig for en stund er en vigtig dyd. Brug feedback i hverdagen og øv jer i at håndtere det, så det ikke opleves som kritik af den enkelte, men som brændstof til at gøre gode idéer fantastiske.