

Psykologisk tryghed med hjerne, hjerte og vilje

Grundlag for arbejdet i HE Midt

Introduktion og formål

HMU har som et element i Arbejdsmiljøaftalen besluttet, at psykologisk tryghed skal være et indsatsområde i HE Midt. På den baggrund beskriver dette notat indhold og betydning af psykologisk tryghed og rammer for arbejdet med udvikling af psykologisk tryghed i HE Midt.

Formålet med psykologisk tryghed understøtter HE Midts virksomhedsgrundlag: *Helhed og Sammenhæng i Hospitalsenhed Midt. Patienten først, medarbejderne altid.*

- HE Midt ønsker en psykologisk tryk samarbejds-, lærings- og forbedringskultur, hvor medarbejdernes trygt kan rejse spørgsmål og komme med forslag som bliver udgangspunktet for forbedringsdialoger i organisationen - til gavn for patienterne.
- HE Midt tillægger samtidig psykologisk tryghed en selvstændig værdi som et element i et godt og udviklende arbejdsmiljø – til gavn for medarbejderne.

Disse to formål for psykologisk tryghed er forankret i og understøtter hinanden, hvilket specielt kommer til udtryk i perioder med betydelige og uforudsete forandringer.

I denne beskrivelse af psykologisk tryghed vil vi først introducere, hvad psykologisk tryghed er, og hvordan psykologisk tryghed kan have betydning for læring herunder feedback og forbedrede indsatser i teams. Desuden vil vi kort beskrive rammer for brug af konceptet i de enkelte afdelinger/centre.

Amy C. Edmondson (1959) er professor i *Leadership and Management* fra Harvard Business School. Edmondson har defineret psykologisk tryghed i bogen *Den frygtløse organisation – Skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk læring, innovation og vækst* (2020).

Den følgende beskrivelse af psykologisk tryghed tager udgangspunkt i ovenstående bog og definitioner. Vi vil på baggrund heraf beskrive, hvordan der kan arbejdes med at øge både patientsikkerhed og produktivitet/kvalitet på samme tid gennem psykologisk tryghed. Psykologisk tryghed øger trivsel og arbejdsglæden, reducerer sygefraværet, reducerer medarbejderomsætningen, tiltrækker kvalificeret og relevant arbejdskraft, øger innovativ tænkning samt reducerer antallet af ulykker.

Definition af psykologisk tryghed

Psykologisk tryghed definerer vi i HE Midt som: *En arbejdspladskultur, hvor medarbejderne føler sig sikre på, at de kan komme med nye idéer, stille spørgsmål, rejse bekymringer eller påpege eller indrømme fejl*

Hvad er psykologisk tryghed?	Hvad er psykologisk tryghed ikke?
<ul style="list-style-type: none"> • Åbenhed • Produktive uoverensstemmelser • Fri udveksling af ideer 	<ul style="list-style-type: none"> • Altid at være venlig • Ubetinget støtte • Rygklapperi
<ul style="list-style-type: none"> • Psykologisk tryghed handler om arbejdsklima 	<ul style="list-style-type: none"> • Et personlighedstræk (ekstroversion)
<ul style="list-style-type: none"> • Opleves på gruppeniveau • Er en tidsmæssig øjeblikkelig oplevelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Et andet ord for tillid (individer imellem)
<ul style="list-style-type: none"> • Åbner op for et effektivt arbejdsmiljø 	<ul style="list-style-type: none"> • Et "anything goes" miljø, hvor der ikke bliver stillet krav

De 5 vigtige faktorer

Forskning peger på følgende fem faktorer som fundamentale, når et team skal øge psykologisk tryghed, som grundlag for at udvikle deres samarbejde. De fem faktorer er derfor også relevante for indsatsen hos HE Midt.

1: Ledernes adfærd	2: Tillid og respekt	3: Organisatorisk support	4: Afdelingens/Centrets vaner og rutiner	5: Træning og afprøvninger
Påvirker afdelingen/centeret, hvor medarbejderne tilpasser deres adfærd efter, hvad lederne værdisætter/ikke værdisætter	Mellem medarbejderne påvirker afdelingens/centerets miljø	Er vigtigt for at afdelingen/centeret kan øge sine præstationer	Er afgørende for, om medarbejderne tillader, at medarbejderne kan være sig selv og være åbne over for hinanden	I afdelingen/centeret er vigtige, og det er vigtigt at skabe mulighed for at træne noget uden, at forbedringer er et krav fra start

Psykologisk tryghed har både en vertikal og en horisontal dimension:

1. Den vertikale dimension er relateret til ledelsen og til den måde, de lykkes med at få skabt et rum, hvor medarbejderne ikke frygter for deres placering og position i organisationen eller deres jobsikkerhed i forhold til deres ytringer.

2. Den horisontale dimension er relateret til den kollegiale psykologiske tryghed og reaktionen samt relationen medarbejderne imellem. Her handler det mere om måden, man samarbejder på, og måden man behersker det dialogiske rum, men også om de uformelle magtpositioner og skyggesider. Det handler om tilhørsforhold, forbundethed, respekt for hinandens faglighed, anerkendelse, tryghed i opgaveudførelsen, evner til dialog, læringstilgang, faglig omsorg, forståelse af organisatoriske prioriteringer, retning m.m.

Perspektiver på psykologisk tryghed

Psykologisk tryghed kan ses i to betydningsfulde sammenhænge henholdsvis: psykologisk tryghed og læring samt psykologisk tryghed i teams. Overordnet set påvirker psykologisk tryghed evnen til at lære samt at ytre sig ærligt og trygt i teams.

	Definition	Uddybning
Psykologisk tryghed i teams	<p>Edmondsons undersøgelser viser, at en høj grad af psykologisk tryghed er den mest betydningsfulde faktor for afdelingens/centerets evne til at lære. Hvis afdelingens/centerets medarbejdere oplever, at de trygt kan udtrykke sig om bekymringer og give hinanden feedback, så identificerer afdelingen/centeret hurtigere problemer, lærer af hinandens fejl og finder en måde at forbedre sin indsats.</p> <p>Kort sagt: øget psykologisk tryghed skaber øget læring, som leder til forbedret indsats.</p>	<p>Teams med:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Høj psykologisk tryghed lærer hurtigere • Høj psykologisk tryghed giver ærlig feedback • Høj psykologisk tryghed lærer hurtigere af deres fejl og har en højere succesrate. • Høj psykologisk tryghed rapporterer flest fejl

	Definition	Uddybning
Psykologisk tryghed og læring	<p>En fælles tro på, at teamet er et sikkert sted at rejse spørgsmål, bekymringer m.m. og dermed gøre sig sårbar for kritik, afvisning m.m.</p> <p>Hvis der ikke er psykologisk tryghed i organisationen som helhed, reduceres modet og lysten altså til at tage interpersonel risiko. Hermed bliver medarbejderen bange for at</p>	<p>Det trygge miljø, eksempler på at tage interpersonel risiko:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jeg spørger om, giver eller afviser at give rådgivning • Jeg taler højt om de problemer, jeg ser, og om de fejl, jeg laver

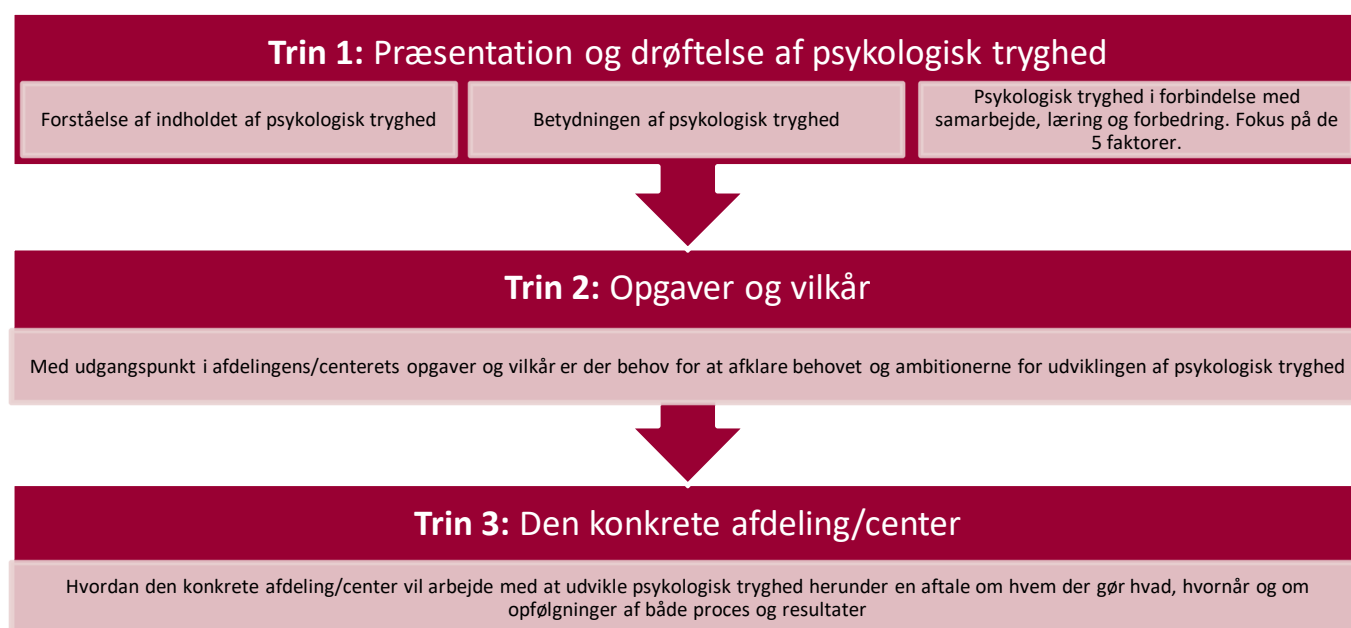
ytre sig, blive hængt ud, stille spørgsmål og tage fejl.

- Jeg indrømmer, at jeg ikke kender svaret eller forstår spørgsmålet
- Jeg tør udfordre det, andre siger, også når de hierarkisk er højere placeret

Arbejde med psykologisk tryghed i afdelinger/centre

Da opgaver, vilkår samt det konkrete behov for udvikling af den psykologiske tryghed vil være forskellig fra afdeling til afdeling eller fra center til center, vil det konkrete arbejde med psykologisk tryghed skulle tilrettelægges forskelligt i de enkelte afdelinger/centre.

Den konkrete tilrettelæggelse af arbejdet med Psykologisk tryghed kan tilrettelægges efter følgende trin:



I forbindelse med arbejdet med psykologisk tryghed er der mulighed for at belyse udgangspunktet ved hjælp af de 7 spørgsmål, som er gengivet nedenfor:

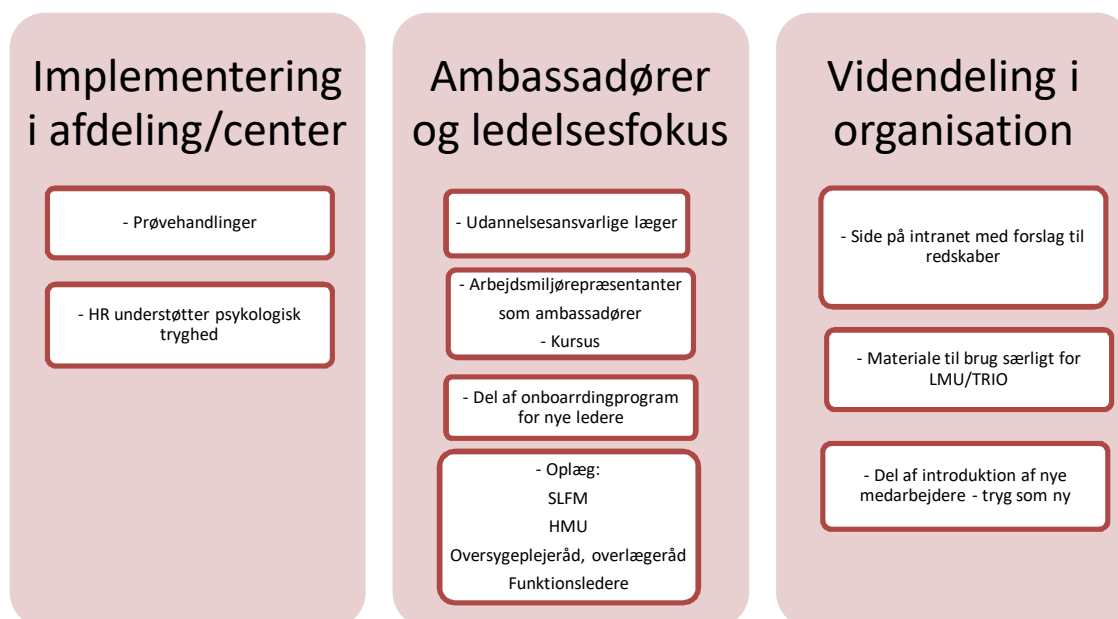
- Hvis nogen laver en fejl hos os, så bruges det ikke imod dem
- Vi har let ved løse og håndtere problemer i fællesskab
- Vi afviser ikke andre for at være forskellige fra os

- Vi værdsætter og respekterer, når nogen prøver at gøre noget på en ny måde
- Det er let for mig at spørge om hjælp
- Ingen vil bevidste handle på en måde, som undergraver min indsats
- Mine unikke evner og talenter værdsættes og udnyttes

Spørgsmålene kan anvendes som værktøj i møder og dialoger om psykologisk tryghed og de kan også anvendes som spørgsmål i en egentlig kortlægning med før, under og eftermålinger af niveauet for den psykologiske tryghed.

Implementering på organisatorisk niveau

Man kan tale om implementeringen på organisatorisk niveau som tre forskellige spor, der fokuserer på den enkelte afdeling/center, og er noget, som har behov for ambassadør- og ledelsesunderstøttelse. Desuden er det vigtigt med videndeling af konceptet på bl.a. intranettet og som led i onboarding processen for nye medarbejdere.



Alle nye medarbejdere i HE Midt introduceres til psykologisk tryghed som et led i den fælles introduktion efter en måneds ansættelse.

Den organisatoriske support til det videre arbejde med psykologisk tryghed omfatter trin 1 i ovenstående model for implementering (præsentation og drøftelse af psykologisk tryghed), som

oplæg til en prøvehandling i to til tre afdelinger/centre samt indsamling og formidling af erfaringer fra de gennemførte prøvehandling.

Bilag 1: Inspiration til redskaber i arbejdet med psykologisk tryghed

Bilag 1 er en liste over mulige redskaber, der kan arbejdes med for at øge den psykologiske tryghed.

- Beskrivelse og definitioner af aktionslæring –
 - Positive afvigelser
 - Prøvehandlingstilgang
- Hvordan metareflekterer man over psykologisk tryghed
- Mødefacilitering
 - Leaders toolkit
 - Ib Ravns mødediamant
- Proces facilitering
- Projektledelse
- Dialogiske færdigheder / Samtaletræning
- Fra eksekverings- til læringskultur
 - Hvordan snakker vi om fejl?
- Opfølgingsstrukturer
- Rammer og retning for det daglige arbejde
- Funktionskædeforståelse
- Relationel koordinering / relateret til kerneopgaven
- Prøvehandlingskoncept som tilgang
- Positive afvigelser - hvor lykkes man, hvad kendetegner de områder, og hvordan får vi mere af det?
- Måleredskaber
- Narrative perspektiver - hvilke fortællinger bærer vi rundt på?