

Plads til at tale om det, der er svært

– en kort introduktion til psykologisk tryghed

Psykologisk tryghed handler om, at vi på arbejdspladsen kan tale om vores tvivl, usikkerhed, stille spørgsmål, komme med forslag og tale om fejl, uden at risikere at blive gjort til grin, eller blive opfattet som inkompetente, dumme, emsige eller irriterende af vores kolleger eller leder.

Det er vigtigt, fordi usikkerhed, tvivl og fejl ikke forsvinder, bare fordi vi fortier dem. Tværtimod. Faglige spørgsmål, som ikke bliver stillet, kan gå ud over patienternes sikkerhed. Og fejl, som skjules, kan vi ikke lære noget af.

Derfor er psykologisk tryghed ikke kun vigtigt for de ansattes trivsel, selv om den også er vigtig. Forskning med udgangspunkt i hospitaler viser, at arbejdsfællesskaber, der oplever høj grad af psykologisk tryghed

- har højere patientsikkerhed,
- er mere rummelige og tolerante - også over for mennesker som er anderledes end dem selv,
- er mere innovative og bedre til at lære af og med hinanden.

Psykologisk tryghed udvikler kompetencer

Høj faglighed er afgørende for god kvalitet, men kompetencerne gør det ikke alene. I et arbejdsfællesskab, der har høje individuelle kompetencer, men lav grad af psykologisk tryghed, vil det ofte medføre destruktiv konkurrence, eller at alle holder på deres viden. På den måde udnyttes kompetencerne i teamet ikke optimalt.

Forskning viser, at manglende kompetencer i et team på længere sigt kan opvejes af en høj grad af psykologisk tryghed, fordi der er grobund for at lære i fællesskab og for at indhente viden og opbygge kompetencer.

En høj grad af psykologisk tryghed i et team er på den måde mindst lige så vigtigt, som høje kompetencer blandt gruppens individuelle medlemmer.

Det handler IKKE om hygge og om at vi kan li' hinanden

Det er også værd at bemærke, at der ikke nødvendigvis er psykologisk tryghed i en gruppe, der kender hinanden godt, og som hygger sig med hinanden. Faktisk viser forskningen, at det kan reducere vores vilje til at være uenige, udfordre hinanden og dermed ødelægge den gode stemning. Det er ikke nødvendigvis modsætninger, men at have det godt sammen er ikke det samme som en høj grad af psykologisk tryghed.

Modige medarbejdere og ledere

At forbedre den psykologiske tryghed kræver mod - både af medarbejdere og ledere. Mod til at udstille sin sårbarhed og erkende sin tvivl, usikkerhed og fejl. Lederen - og dem med flest faglige stjerner på skuldrene - bliver nødt til at gå forrest, fx ved selv at erkende fejl, usikkerhed og tvivl - og ved at efterspørge og anerkende det samme hos medarbejderne. Men lederen kan ikke klare det selv. Alle skal bidrage med at overvinde frygten for at falde igennem, miste faglig anseelse eller ultimativt blive lukket ude af fællesskabet.

Guide til psykologisk tryghed

Rigshospitalet har udarbejdet en *Guide til psykologisk tryghed i arbejdsfællesskaber*, som blandt andet indeholder et forslag til et dialogmøde om emnet.

Hent guiden på intranettet: Personale > Arbejds miljø og trivsel > Materialer, vejledninger, drejebøger og guides

Den frygtløse organisation

Professor Amy C. Edmondson fra Harvard Business School har i årtier forsket i psykologisk tryghed, blandt andet med udgangspunkt i hospitalssektoren. Hendes seneste bog, *Den frygtløse organisation*, er en lettilgængelig indføring i begrebet og den forskning, der ligger bag.

Hjælp fra Forbedringsafdelingen

Har I som afdeling brug for rådgivning på emnet, kan I kontakte en konsulent fra Forbedringsafdelingen, Enhed for arbejds miljø- og ledelsesudvikling:

- **Morten Westerbjerg Andersen**, chef for Enhed for arbejds miljø og ledelsesudvikling Morten. westerbjerg.andersen@regionh.dk, 24 42 87 09
- **Caroline Nik Marcussen**, caroline.nik.marcussen@regionh.dk, 21 52 22 64
- **Morten Korshøj Andersen**, morten.korshoej.andersen@regionh.dk, 61 24 71 37
- **Mette Bærntsen**, mette.baerntsen@regionh.dk, 29 74 73 91
- **Lise Korsholm Billund**, lise.korsholm.billund@regionh.dk, 51 81 63 82
- **Morten Gade Jensen**, morten.gade.jensen@regionh.dk, 51 83 16 76



Rigshospitalet

Forbedringsafdelingen
Enhed for Arbejds miljø og Ledelsesudvikling
Blegdamsvej 9, 2100 Kbh Ø