

[Log ind](#)

- KONSULENTYDELSER ▾
- FOREDRAG
- KURSER/UDDANNELSER ▾
- OM OS ▾
- EVENTS
- KONTAKT
- NETVÆRK
- VÆRKTØJER ▾
- VIDEN ▾

Derfor er psykologisk tryghed vejen til udvikling, effektivitet og resultater på bundlinjen

Chefkonsulent Katrine Bastian

Der er stor interesse for begrebet psykologisk tryghed i disse år, hvor vi med større hastighed end nogensinde skal skabe forandringer, innovation og resultater. Ifølge Katrine Bastian, erhvervspsykolog og chefkonsulent i Lead, peger forskningen på, at psykologisk tryghed er helt centralt for en arbejdskultur, hvor medarbejderne sammen skal skabe ekstraordinære resultater. Men hvad kan du som leder gøre for at udvikle og fastholde psykologisk tryghed?

Men kunne vi dog ikke bare tage os sammen? Vi er jo ikke skolebørn længere, men voksne mennesker, som må kunne behandle hinanden ordentligt. Så let er det bare ikke, siger Katrine Bastian.

”Når vi befinder os i en gruppe, så er der en gruppedynamik, som går i gang, uanset hvor voksne vi er. Og i en præstationskultur, som er risikobetonet, vil hestene bide efter hinanden. Så er der ikke så meget med at passe på hinanden og give plads til fejl, uanset hvor voksen man er.”

Som leder spiller du derfor en nøglerolle i forhold til at skabe og dyrke en kultur med høj psykologisk tryghed.

”Når du er leder, er der altid mange sæt øjne, der hviler på dig. Uanset, hvad du gør, så vil der være nogen, der kigger på dig, på din adfærd, på det du giver opmærksomhed og anerkendelse, på det du tillader og det du slår ned på. Du er derfor med til at forme kulturen og må med din adfærd vise, hvad psykologisk tryghed i praksis er.”

Katrine Bastian fortæller, at ledere ofte spørger hende, om de selv kan skabe psykologisk tryghed i deres afdeling eller for et lille team, uafhængigt af resten af virksomheden.

”Mit svar er altid JA. Også selvom du overordnet er en del af en nulfejlskultur. Hvis du beslutter dig for, at der skal være en god og sund kultur i dit team, så start der. Det er klart, at det vil være lettere at skabe psykologisk tryghed, hvis det også er prioriteret højere op i ledelseslagene, men som leder kan du selv gøre meget.”

Hvad er psykologisk tryghed på arbejdspladsen - kort:

Begrebet psykologisk tryghed bliver i de fleste sammenhænge knyttet direkte til Amy Edmondson, professor på Harvard Business School. Det var nemlig hende, der i 1999 introducerede 'psykologisk tryghed' som udløber af et forskningsprojekt med fokus på fejlmedicinering i sundhedssektoren.

Her gjorde Amy Edmondson den opdagelse, at de teams, som fungerede og performede bedst, samtidig var dem med flest rapporterede fejl. Studierne viste, at disse teams ikke nødvendigvis fejlede mere end gennemsnittet – men at de var kendetegnet ved en høj grad af gensidig tillid og respekt, som gjorde at teammedlemmerne var trygge ved at tale højt om de fejl, som blev begået.

Når den psykologiske tryghed er høj, er teamet bedre til at videreudvikle på hinandens ideer og de arbejder mere effektivt. Ifølge Amy Edmondson er psykologisk tryghed aldrig i sig selv målet – det er metoden til at opnå høj performance.

Psykologisk tryghed omtales også ofte som psykologisk sikkerhed.

Hvad giver psykologisk tryghed på arbejdspladsen?

Det er indlysende, når det handler om vores børn. De skal selvfølgelig lære at give plads, ikke at grine af kammeraterne i timen og i øvrigt altid være parate til selv at række hånden op og besvare spørgsmål fra læreren – også i de svære fag med risiko for at fejle i bedste sendetid.

Vi har nemlig et dybtfølt ønske om at give børnene en grundlæggende tro på, at vi som mennesker vil hinanden det bedste, og at man ikke bliver straffet eller ydmyget, hvis man siger sin mening, deler en idé eller begår fejl. Det er definitionen på en psykologisk sikker samarbejdskultur.

Den psykologiske tryghed bliver altså forsøgt etableret allerede på et tidligt tidspunkt, men det betyder ikke, at den kan tages for givet resten af livet. Psykologisk tryghed er ikke noget, vi pr. automatik mestrer i enhver sammenhæng, 'bare fordi vi er voksne'. Det er noget, som skal dyrkes, trænes og vedligeholdes, hvis du vil skabe de rette betingelser for højt performende teams og innovative medarbejdere.

"Psykologisk tryghed er en kultur, som er til stede i en gruppe, organisation eller afdeling, hvor der er en fælles forståelse af, at det er ønskeligt, at man siger sin mening og kommer med idéer eller siger, hvis noget er svært. Det er altså et klima, hvor du føler dig støttet, og hvor du ved, at ledelsen har din ryg, også når du føler dig udfordret," fortæller Katrine Bastian, erhvervspsykolog og chefkonsulent i Lead.

Høj psykologisk tryghed på arbejdspladsen skaber både højere performance og bedre trivsel

At der er en sammenhæng mellem psykologisk tryghed og høj performance bakkes op i et studie, som Google foretog i 2012. Studiet kendes under navnet "The Aristotele Project" med en reference til Aristoteles kendte sætning, der siger, at helheden er større end summen af de enkelte dele.

I undersøgelsen ønskede Google at undersøge sine teams for at finde ud af, hvad der skal til for, at skabe effektive og højt performende teams. Inden studiet gik i gang, var hypotesen, at de rette kompetencer og sammensætningen af personlighedstyper var en afgørende faktor.

"Studiet viste at personlighedstyper og kompetencer er vigtige for at skabe, hvad du kunne kalde et superteam. Men det blev også klart, at de teams, der havde højest performance, altså dem der skabte noget større sammen, end man kunne forvente, de havde noget mere end det. Nemlig en høj grad af psykologisk tryghed," fortæller Katrine Bastian.

"Psykologisk tryghed viste sig at være fordrende for det gode samarbejde og den høje performance. Vi får ganske enkelt bedre idéer og finder frem til bedre løsninger, når vi samtidig tør tale om de fejl, vi laver og lærer af dem. Det handler om at skabe et samarbejdsklima med fokus på at lære sammen"

Artiklen fortsætter under næste sektion.

Vil du klædes endnu bedre på til at lede det psykiske arbejdsmiljø?

På uddannelsen “Ledelse af psykisk arbejdsmiljø og trivsel” giver vi dig indsigt og metoder til at skabe et bedre arbejdsmiljø for dine medarbejdere.

Uddannelsen er især relevant, hvis I har udfordringer med højt sygefravær, høj medarbejderomsætning eller udbredt stress blandt medarbejderne.

Læs mere om vores forskningsbaserede uddannelse

LÆS MERE
([HTTPS://LEAD.EU/uddannelser-og-kurser/psykisk-arbejdsmiljoe-og-trivsel](https://lead.eu/uddannelser-og-kurser/psykisk-arbejdsmiljoe-og-trivsel))

Psykologisk sikkerhed på arbejdspladsen forebygger stress

Ifølge Katrine Bastian er der også meget, som tyder på, at der er en direkte sammenhæng mellem psykologisk tryghed og stressforebyggelse. Det skyldes bl.a., at vi tør slappe af og være os selv i et psykologisk sikkert miljø.

”Når vi indgår i grupper med høj psykologisk tryghed, behøver vi ikke at udøve impression management. Det vil sige, at vi ikke behøver passe på vores image og sikre, at folk tænker på os på en bestemt måde. Vi slapper ganske enkelt mere af og tør være os selv, være fejlbarlige, at sige hvis noget er svært og give feedback. Og vi er optaget af at lære frem for at passe på vores ry og rygte”.

Omvendt vil medarbejdere, der befinder sig i miljøer med lav grad af psykologisk tryghed være mere angste. Disse miljøer er ofte præget af en nulfejlskultur baseret på frygt, og af det Katrine Bastian kalder ”blame game” og ”shaming”.

”Det er en kultur, hvor folk lurepasser på hinanden. Medarbejderne er på dupperne i forhold til at passe på sig selv og er mindre tilbøjelig til at sige deres mening og mindre optaget af at hjælpe og anerkende hinanden. Den type adfærd vil have konsekvenser for, hvor effektive og innovative medarbejderne kan være, hvilket igen vil kunne aflæses på bundlinjen,” lyder det fra Katrine Bastian og tilføjer, at det typisk også vil have en afsmittende effekt på tonen i virksomheden, stemningen, miljøet og kulturen.

”Jeg har oplevet virksomheder med lav grad af psykologisk tryghed, hvor der blev sagt ting som, ”det var et godt møde i dag; der var ikke nogen, der skændtes”, eller ”det var rart, at der ikke var nogen, der græd”. Det er ekstreme eksempler, men pointen er at normalen for acceptabel adfærd risikerer at blive skubbet i psykologisk usikre miljøer. Det bliver et mere kynisk og sårende miljø, hvor den enkelte er sig selv nærmest, og hvor der i værste fald opstår angst og stress, mobning og eksklusion.”

Lederen spiller en nøglerolle for medarbejdernes psykologiske tryghed

Men kunne vi dog ikke bare tage os sammen? Vi er jo ikke skolebørn længere, men voksne mennesker, som må kunne behandle hinanden ordentligt. Så let er det bare ikke, siger Katrine Bastian.

”Når vi befinder os i en gruppe, så er der en gruppedynamik, som går i gang, uanset hvor voksne vi er. Og i en præstationskultur, som er risikobetonet, vil hestene bide efter hinanden. Så er der ikke så meget med at passe på hinanden og give plads til fejl, uanset hvor voksen man er.”

Som leder spiller du derfor en nøglerolle i forhold til at skabe og dyrke en kultur med høj psykologisk tryghed.

”Når du er leder, er der altid mange sæt øjne, der hviler på dig. Uanset, hvad du gør, så vil der være nogen, der kigger på dig, på din adfærd, på det du giver opmærksomhed og anerkendelse, på det du tillader og det du slår ned på. Du er derfor med til at forme kulturen og må med din adfærd vise, hvad psykologisk tryghed i praksis er.”

Katrine Bastian fortæller, at ledere ofte spørger hende, om de selv kan skabe psykologisk tryghed i deres afdeling eller for et lille team, uafhængigt af resten af virksomheden.

”Mit svar er altid JA. Også selvom du overordnet er en del af en nulfejlskultur. Hvis du beslutter dig for, at der skal være en god og sund kultur i dit team, så start der. Det er klart, at det vil være lettere at skabe psykologisk tryghed, hvis det også er prioriteret højere op i ledelseslagene, men som leder kan du selv gøre meget.”

Hvordan skaber man psykologisk sikkerhed? – 3 ledelsesråd til psykologisk tryghed



Skru op for nysgerrigheden.

Du skal lære fænomenet psykologisk sikkerhed nærmere at kende. Det vil sige læse om det, tale om det, gå til foredrag og høre podcasts om emnet. Reflekter over, hvad det ville kunne betyde for dine medarbejdere at arbejde bevidst med psykologisk tryghed, og hvilke resultater du selv skulle måles på.



Tag små skridt og vær tålmodig.

Du kan ikke ændre kulturen fra den ene dag til den anden.

Det skal ske skridt for skridt – og du skal have tålmodighed.

Derfor må du starte i det små og være opmærksom på din egen adfærd og ledelsespraksis.



Show it, don't tell it.

Psykologisk tryghed starter hos dig som leder ved, at du tør vise fejlbarlighed.

Det gør du bl.a. ved at kaste lys på fejl og ting, der er svære, uden at placere skyld.

Vis i stedet for, at det er noget, I kan tale om, uden at det bliver skamfuldt, risikobetonet, men tværtimod en anledning for at lære noget og udvikle jer – både hver for sig og sammen.

Hvordan arbejder du i praksis med psykologisk tryghed som leder?

Psykologisk tryghed kan arbejdes med på flere forskellige måder. Her er nogle forslag til, hvad du/I kan gøre som enkelt leder eller som fælles ledelse:

Skab tillid: Det er vigtigt at skabe en følelse af tillid i teamet eller gruppen. Det kan gøres ved at skabe en åben og imødekommende atmosfære, hvor alle føler sig velkomne til at dele deres tanker og følelser.

Vær lydhør: Det er vigtigt at være opmærksom på, hvad andre siger, og vise interesse for deres synspunkter. Dette kan gøres ved at stille spørgsmål og give feedback på en konstruktiv måde.

Skab et miljø med positiv feedback: Det er vigtigt at give positive tilbagemeldinger, når nogen gør noget godt. Dette kan være med til at øge selvtilliden og skabe en følelse af tillid og samarbejde i teamet eller gruppen.

Accepter fejl og mangler: Det er vigtigt at acceptere, at alle kan begå fejl og har mangler. Det er vigtigt at være åben over for at lære af fejl og mangler – og finde måder at forbedre sig på.

Skab fælles mål og visioner: Det er vigtigt at skabe fælles mål og visioner for teamet eller gruppen. Dette kan være med til at skabe en følelse af fællesskab og en fælles retning, som alle arbejder hen imod.

Ovenstående er blot nogle få forslag til at arbejde med psykologisk tryghed. Det er vigtigt at huske på, at der ikke er nogen universel opskrift på at skabe psykologisk tryghed, da det kan variere afhængigt af situationen, teamet eller gruppen.

En uddannelse i ledelse af psykisk arbejdsmiljø og trivsel skaber bedre arbejdspladser

På dette 3-dages forløb bliver I som organisation, ledere, tillidsrepræsentanter eller andre som arbejder med trivsel og psykisk arbejdsmiljø, klædt på med den nyeste viden og de vigtigste redskaber til at styrke trivsel og performance i jeres organisation. I lærer at arbejde strategisk og forebyggende med psykisk arbejdsmiljø, ligesom I får trænet hands-on værktøjer til at håndtere svære situationer. Endelig bliver I skarpe på jeres forskellige roller og ansvar i ledelsen af jeres psykiske arbejdsmiljø.

Med en uddannelse i ledelse af psykisk arbejdsmiljø og trivsel, bliver du klædt på med de vigtigste ledelsesgreb til at forebygge stress, reducere sygefraværet, øge trivslen og optimere performance i din organisation.

Psykisk Arbejdsmiljø & Trivsel - Katrine ...



**LÆS MERE OM UDDANNELSEN
([HTTPS://LEAD.EU/UDDANNELSER-
OG-KURSER/PSYKISK-
ARBEJDSMILJØ-OG-TRIVSEL](https://lead.eu/uddannelser-og-kurser/psykisk-arbejdsmiljoe-og-trivsel))**

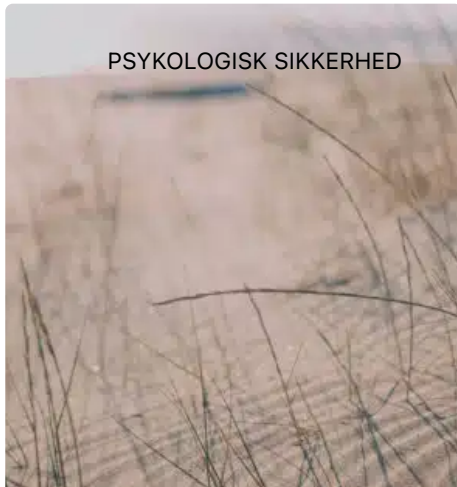
Udfyld formularen
og få tilsendt
materiale om
uddannelsen

Fornavn*	Efternavn*
Telefonnr	Organisati
Jobtitel*	Email*

TILSEND MIG PDF'EN:
PSYKISK
ARBEJDSMILJØ &
TRIVSEL

ingsfelterne-i-ledelsen-af-det-psykiske-arbejdsmiljoe)

Mere fra samme kategori



Hvad gør vi med
spændingsfelterne i ledelsen
af det psykiske arbejdsmiljø?
([https://lead.eu/artikel/hvad-
goer-vi-med-
spaendingsfelterne-i-
ledelsen-af-det-psykiske-
arbejdsmiljoe](https://lead.eu/artikel/hvad-gør-vi-med-spaendingsfelterne-i-ledelsen-af-det-psykiske-arbejdsmiljoe))

SE MERE
([HTTPS://LEAD.EU/ARTIKEL/HVAD-
GOER-VI-MED-
SPAENDINGSFELTERNE-I-
LEDELSEN-AF-DET-PSYKISKE-
ARBEJDSMILJOE](https://lead.eu/artikel/hvad-goer-vi-med-spaendingsfelterne-i-ledelsen-af-det-psykiske-arbejdsmiljoe))

Derfor er psykologisk tryghed vejen
til udvikling, effektivitet og resultater
på bundlinjen
([https://lead.eu/artikel/psykologisk-
tryghed-er-vejen-til-gode-resultater](https://lead.eu/artikel/psykologisk-tryghed-er-vejen-til-gode-resultater))

SE MERE
([HTTPS://LEAD.EU/ARTIKEL/PSYKOLOGISK-
TRYGHED-ER-VEJEN-TIL-GODE-
RESULTATER](https://lead.eu/artikel/psykologisk-tryghed-er-vejen-til-gode-resultater))

Skal vi tage en uforpligtende dialog?

Vi kan hjælpe med alle former for ledelsesudvikling, om det er skræddersyede udviklingsforløb, kurser, uddannelse, workshops, foredrag eller noget helt sjette.

Bliv ringet op af en rådgiver

Vi sidder klar til at hjælpe dig. Du skal blot udfylde formularen, så ringer vi dig op hurtigst muligt.



Vi er et stærkt hold af nogle af landets
førende specialister på feltet. Vi har
forskellige baggrunde og har både
ledelse forskere, tidligere topledere og
tidligere HR-specialister med på holdet.

(<https://lead.eu>)

Kontakt os

Spørgsmål til
administration eller
bogholderi?

Ring til os på **+45
5337 6000**

(<tel:+45205337206000>)

eller skriv

til kontakt@lead.eu

(<mailto:kontakt@lead.eu>)

LEAD – enter next level

A/S

CVR: 35034374

LEAD Society ApS –

CVR: 39168766

LEAD Impact A/S –

CVR: 43726897

Besøg os

Vestergade 43,
8000 Aarhus C

Overgaden Oven
Vandet 10, 2. & 3.
sal, 1415

1415 København K

Overgaden Oven

Vandet 8, Mezzanin,
1415 København K.

Hold dig opdateret

Tilmeld dig vores
nyhedsbrev, og hold
dig opdateret på ny
viden, metoder og
værktøjer til at
skabe bedre
ledelse.

[Tilmeld dig her.](https://lead.eu/nyheder)

(<https://lead.eu/nyheder>)

© 2023 Lead.eu – Handelsbetingelser

(<https://lead.eu/handelsbetingelser>)