



Erhvervspsykologerne Louise Dinesen (tv.) & Vibeke Lunding-Gregersen (th.) er værter på podcasten *Lederhjerne*
Foto: Mads Stigborg

LEDERHJERNE

Vil du have et team, der performer? Sørg for at skabe psykologisk tryghed

[Natasja Isabella Andersen](#)

15. april 2022

Teams med høj psykologisk tryghed performer bedre og føler sig mere trygge til at sige deres mening. Erhvervspsykologerne Louise Dinesen og Vibeke Lunding- Gregersen giver deres bedste råd til, hvordan du som leder skaber psykologisk tryghed.



[LYT TIL LEDERHJERNE](#)

[ÅBEN I PODCAST-APP](#)

Forestil dig, at du har et arbejde, hvor du bliver mødt med smil, hilsner og uformelle snakke om morgenen. Hvor I deler viden og perspektiver. Hvor du føler, at du kan være den, du er og sige det, du mener – også når det er kritisk. Se, dét er psykologisk tryghed.

»Psykologisk tryghed handler ikke om, at vi bare skal have det rart. Det handler om, at du skal være tilstrækkeligt tryk til at være ærlig om din usikkerhed og tvivl om jobbet,« siger erhvervspsykologen Vibeke Lunding-Gregersen i Lederstof.dk's podcast *Lederhjerne*.

Psykologisk tryghed er forudsætningen for, at vi tør tale om udfordringer på vores arbejde. Og når man som leder forstår, hvordan psykologisk tryghed fungerer, så forstår man også, hvordan man skaber en kultur, hvor mennesker udvikler sig og præsterer i fællesskab.

Medværtten Louise Dinesen tilføjer:

»Jeg plejer at sige, at psykologisk tryghed er et godt værn mod lortejobs.«



Louise Dinesen & Vibeke Lunding-Gregersen

Hvor er Christopher?

Det er desværre ikke alle organisationer, hvor der er psykologisk tryghed. Louise Dinesen fortæller om en episode fra sit eget arbejdsliv, hvor hun skulle holde et oplæg for topledelsen i en stor politisk organisation.

»Forestil dig et meget fint direktionslokale med meget fine møbler og meget fin kunst på væggene. Forestil dig så 12 topchefer, som sidder og venter – ingen siger noget, men stirrer bare ud i luften. Og for enden af bordet sidder direktøren.«

Louise skulle til at gå på med sit oplæg, men hun kunne ikke få sin PowerPoint til at virke. Der var larmende stille i lokalet, og ingen hjalp hende. Pludselig slog direktøren hårdt i bordet og råbte: ”Nu må I simpelthen få det her til at virke! Hvor er Christopher?”

Christopher er ikke det rigtige navn, for Louise Dinesen vil ikke udstille virksomheden. Men hvad der skete var, at it-medarbejderen Christopher, kom ind i rummet og så helt bange ud. Han famlede med tingene, svedte – men der var stadig helt stille i rummet. Og direktøren blev mere og mere vred.

»Det ubehagelige for mig i situationen var, at jeg havde lyst til at hjælpe Christopher. Men jeg var der jo for direktionen. At ingen turde hjælpe hverken mig eller Christopher, var et rigtig godt eksempel på, når der *ikke* er psykologisk tryghed i kulturen,« siger Louise Dinesen.

Psykologisk tryghed er afgørende for performance

Flere forskningsresultater viser, at når der er psykologisk tryghed i en afdeling, føler medarbejderne sig mere trygge, har større arbejdsglæde – og performer bedre.

Når Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen taler om psykologisk tryghed, tager de udgangspunkt i Harvard-professoren Amy Edmonsons forskning. Edmonson forstår psykologisk tryghed som en fælles tro på, at det er trygt og sikkert at være sig selv og at tage chancer. Så når der er psykologisk tryghed i en afdeling, tør vi sige vores mening, sige fra og være uenige. Vi tør tale om tvivl, usikkerhed og fejl, fordi vi ved, at vi ikke bliver straffet eller ydmyget for det.

Amy Edmonsons forskning i psykologisk tryghed begyndte med en et studie af fejlraten på hospitaler. Edmonson ville undersøge, om der var en sammenhæng mellem, hvor godt afdelingerne performede, og hvor mange fejl, de lavede. Hendes hypotese var, at de bedste afdelinger ville lave færrest fejl. Men det var ikke den sammenhæng, hun så.

Den afdeling, som performede bedst, var tilsyneladende det team, der lavede *flest* fejl. Men da hun undersøgte afdelingen nærmere, så Amy Edmonson, at det handlede om, at de *indrapporterede* flere fejl.

»De teams, hvor man turde tale om fejl og udfordringer – var de bedst performende teams. Det er da vildt interessant! « siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Vil du vide mere om Amy Edmonsons forskning? De to erhvervspsykologer anbefaler Edmonsons bog *The Fearless Organization*.

Et andet studie i psykologisk tryghed blev lavet af tech-giganten Google. Google ville – ligesom Edmonson – undersøge, hvad der kendetegnede deres bedst performende teams. Og Google kunne *entydigt* konkludere, at det, der karakteriserede de bedste teams, var, at de havde høj grad af psykologisk tryghed.

Den psykologiske tryghed i Google indebar, at taletiden var nogenlunde ligeligt fordelt mellem teammedlemmerne. De lyttede til hinanden, var opmærksomme på hinanden – og kunne tolke hinandens tonefald og kropssprog.

Vil du skabe psykologisk tryghed som leder, kan du starte med at lægge mærke til, om taletiden er fordelt mellem dig og dine medarbejdere. Og så kan du lægge mærke til, om I rent faktisk taler om de fejl, I laver.



LEDELSE AF PSYKOLOGISK TRYGHED

Lær at understøtte den psykologiske tryghed i dit team

LÆS MERE

Når fejl ikke kommer frem

Det er nemlig helt centralt, at du som leder skaber en kultur, hvor du og dine medarbejdere tør indrømme fejl, mener de to erhvervspsykologer. På den måde kan I skabe en kultur, hvor I er nysgerrige på at gøre det bedre, frem for en kultur, hvor det er utrygt at tale om fejl og udfordringer.

»Der er jo masser af eksempler på, at fejl ikke kommer frem,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Hun nævner nedlukningen af alle minkfarme i 2020 som et spektakulært eksempel. De ansatte i Fødevareministeriet – inklusive departementschefen, som sad med ved de afgørende møder – vidste, at der ikke var lovhjemmel til at lukke alle minkfarme. Alligevel kom informationen om den manglende lovhjemmel først frem, da beslutningen var taget.

»Så jeg synes, det er interessant at overveje: Hvorfor var der ingen, der sagde noget?« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Ifølge Vibeke Lunding-Gregersen kan minksagen være et eksempel på, at der ikke har været en tilstrækkelig grad af psykologisk tryghed i organisationen, så man kunne tale åbent om udfordringerne ved beslutningen.



PODCAST

Lederhjerne

Lederhjerne er en podcast om hjernen og ledelse, som kan hjælpe dig med at skabe mental bæredygtighed og understøtte det gode, sunde arbejdsliv for dig selv og dine medarbejdere. Dine værter på Lederhjerne er erhvervspsykologerne Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen.

LYT TIL FLERE AFSNIT OG ABONNÉR

Hjernens trusselscenter kan vise os, når der ikke er psykologisk tryghed

Psykologisk tryghed hænger i høj grad sammen med vores hjernes grundlæggende funktion og behov. Det er nemlig hjernens kontrolcenter, som regulerer vores følelser og dermed vores adfærd. Så vil vi forstå psykologisk tryghed, må vi også forstå hjernen, mener de to erhvervspsykologer.

En del af hjernen er det såkaldte *trusselssystem*, som helt instinktivt sikrer, at vi ikke bliver slået ihjel af de farer, vi møder. Men i modsætning til dyr, bliver menneskers trusselssystem ikke kun aktiveret af fysiske farer, men også af sociale trusler, herunder vores grundlæggende angst for eksklusion, og vores forestillinger om, hvad andre tænker om os.

Hvis trusselssystemet bliver aktiveret, når vi er på arbejde, vil vi eksempelvis mærke følelser som angst, vrede, utilstrækkelighed eller skam. Og de følelser har vi alle forskellige reaktioner på. Nogle vil måske trække sig, mens andre vil begynde at tage endnu mere plads.

Hvis vi tænker tilbage på tidligere oplevelser, hvor vi har følt os udenfor eller været utilpas i en gruppe, så kan vi nærmest genkalde den fysiske fornemmelse, vi havde dengang. Og i de tilfælde er det altså trusselssystemet, som bliver aktiveret.

»Trusselssystemet bliver aktiveret, bare ved at vi *tænker* på tidligere oplevelser, hvor vi er blevet ekskluderet« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Som leder oplever du måske, at dit trusselssystem bliver aktiveret, når du er nervøs, inden du skal holde en stor præsentation for dine medarbejdere. Når du skal have en APV-måling tilbage. Eller når du siger noget til et møde, hvor du ikke føler, at folk lytter til dig.

Trusselssystemet giver os altså en indikation af, om der er psykologisk tryghed eller ej. For når vi føler os trygge med vores kolleger, bliver vores trusselssystem ikke aktiveret i samme grad.

Når du som leder bliver bevidst om, hvordan du sænker trusselniveauet for dig selv og for dine medarbejdere, bidrager du samtidig til at skabe psykologisk tryghed.

Hjernens tre systemer

Hvad gør man som leder for at skabe psykologisk tryghed?

Så hvad gør de gode ledere for at skabe psykologisk tryghed i deres afdeling? Det ved Louise Dinesen:

»På vej op ad trappen spørger de måske deres medarbejder: Hvordan gik dit møde i sidste uge? De indleder deres møder uformelt. De spørger ind til deres medarbejdere. De beder om input. Og så reagerer de konstruktivt på andre menneskers holdninger.«

Hvis man vil skabe psykologisk tryghed som leder, skal man sætte scenen. Man skal gøre det legitimt at lave fejl, at tage chancer og at dele både viden og bekymringer. Og det gør man bedst ved at gå forrest – eksempelvis ved at indrømme sine egne fejl. Men man skal også sørge for, at ens medarbejdere tør komme med input.

Vibeke Lunding-Gregersen anbefaler altid de ledere, hun arbejder med at forberede et konkret spørgsmål til deres medarbejdere, når de har møder. For der er altid nogle udfordringer, hvor man som leder gerne vil have sine medarbejderes bidrag. Og så viser man også som leder, at man tager sine medarbejderes perspektiv seriøst.

»Som leder kan du ikke bare sige: ”Min dør er altid åben”. Du er nødt til at vise det. Hele tiden,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

ACTION CARD

Sådan skaber du psykologisk tryghed som leder

- 1 Sæt scenen.** Kommuniker tydeligt, at det er legitimt at lave fejl, tage chancer, dele viden og bekymringer. Vær normsættende som leder ved eksempelvis at dele dine bekymringer med dine medarbejdere.
- 2 Inviter til deltagelse.** Inddrag dine medarbejdere i de sager, du selv sidder med. På den måde arbejder du bevidst med dine blindspots som leder og sikrer, at du får set et problem fra alle sider. Det kan du eksempelvis gøre ved at tage et konkret spørgsmål eller problem med til dine medarbejdere, hver gang I har møder.
- 3 Reager konstruktivt.** Når dine medarbejdere kommer med input, så sørg for at reagere med interesse og nysgerrighed. Hvis du er enig i bidraget, så tag det med videre og gør opmærksom på det. Sørg for, at du også reagerer konstruktivt, hvis du er uenig. Det kan du gøre ved at sige tak for bidraget og forklare, hvorfor du ikke prioriterer at tage det med videre.
- 4 Skab rum for dialog.** Sørg for at skabe tid og rum til at dine medarbejdere kan være sammen og dele viden, perspektiver og oplevelser. Det kan både være formelt og uformelt.

Kilde: The Fearless Organization af Amy C. Edmonson