Er Psykologisk Tryghed redskabet til at styrke organisationer i usikre og uforudsigelige tider?

Er Psykologisk Tryghed redskabet til at styrke organisationer i usikre og uforudsigelige tider?

Ja, det mener vi faktisk. Det er en særlig situation vi står i for tiden. Covid-19 er kommet med voldsom hast og har på ganske gennemgribende vis påvirket os alle sammen. Mange er blevet hjemsendt. Mange holder vejret i usikkerhed over hvilke konsekvenser det får, og vi er alle nødt til at tænke anderledes og finde nye måder at forholde os til verden på. Nye måder at gøre tingene på.

Det gælder naturligvis også ledere, og hele den måde ledelse skal bedrives. For at være leder skal man have noget eller nogen at lede, men hvis nu dem, der skal ledes, ikke er på arbejde, hvad skal man så? Og hvis der ikke er kunder til at aftage ens produkter, hvad bliver så egentlig lederens opgave? Lederne bliver usikre. Medarbejderne bliver usikre. Samarbejdspartnerne bliver usikre.

Usikkerheden er noget af det, vi oplever, fylder allermest under Covid-19-krisen. Og det vi nok er nødt til at indstille os på, er, at usikkerheden kommer til at følge os et godt stykke tid endnu. Både i relation til Covid-19, men også i relation til andre uforudsigeligheder. Det giver anledning til at folde begrebet om Psykologisk Tryghed (PT) ud, fordi vi ser, at det kan have afgørende forskel på, i hvilken stand man kommer ud af krisen på.

Hvis du som leder vil lykkes med at skabe en stærk organisation, der kan håndtere usikkerheder, så bør du interessere dig for at skabe en høj grad af PT. PT handler dybest set om, at man som medarbejder oplever, at man kan sige, hvad man tænker og være den, man er uden at frygte reaktionen fra ens ledere kollegaer og medarbejdere. Det handler om, at man tør komme med idéer, ytre bekymringer og tvivl, italesætte fejl og uhensigtsmæssigheder, stille spørgsmål og samtidig føle sig tryg ved at gøre det. Undersøgelser viser en stor sammenhæng mellem en høj grad af PT, og det at være en velfungerende og højtydende organisation.

Andreas Granhof Juhl, Konsulent, Agora
Tlf.: +45 6126 0923
E-mail: agj@agora.as

Ole Lauge, Konsulent, Agora
Tlf.: +45 9392 1616
E-mail: ols@agora.as

Hvad er psykologisk tryghed?

Den amerikanske Harvard-forsker, Amy Edmondson, undersøgte forskellen på begåede fejl i højt-, mellem- og lavtydende teams inden for sundhedssektoren, og blev indledningsvist meget overrasket over at opdage, at det var de højtydende teams, der lavede flest fejl, og de lavtydende, der lavede færrest. Det viste sig, at de højtydende faktisk ikke lavede flest fejl, forskellen var blot, at de højtydende ikke var bange for rapportere, når de lavede fejl. Da Amy Edmondson kiggede nærmere på kulturen og tilgangen til samarbejde, fandt hun ud af, at de højtydende var kendetegnet ved en udpræget læringsbaseret kultur. Når de lavede fejl, blev det undersøgt i fællesskab, så alle kunne lære af det. De var heller ikke bange for at lave fejl – faktisk forventede de at lave fejl, fordi de hele tiden eksperimenterede og udforskede nye, anderledes og bedre måder at udførelse arbejdet. Usikkerhed blev således ikke noget, de højtydende teams forsøgte at undgå. Det blev tværtimod noget, de så som en helt naturlig og velkommen del af konteksten for deres praksis. På den måde lykkedes de med at skabe bedre resultater end de øvrige teams, der var langt mindre eksperimenterende, og som netop var meget tilbageholdende med at dele deres fejl med hinanden. De lavtydende var altså kendetegnet ved at have en lav grad af psykologisk tryghed.

Google har også fået øje på vigtigheden af PT. I deres velkendte 'Project Aristotle' erfarede de, at PT var vigtigere end hvilke personlighedstyper, man fik placeret sammen, når de skulle skabe succesfulde samarbejder. De kalder PT for 'the underpinning', hvilket skal forstås som det, der er forudsættende for alt andet. Googles 'Five Keys to a Succesful Google Team':

Google formulerer det sådan, at for at kunne lykkes med de øvrige elementer, skal de først og fremmest arbejde på at etablere psykologisk tryghed i deres team, og de har endda gjort det til et centralt element i deres tværorganisatoriske strategi. De vurderer, at alle teams – med al deres forskellighed – bliver væsentligt mere effektive, når de har en høj grad af psykologisk tryghed. Det, som Google har erfaret, er vigtigheden af at få skabt en kultur og et arbejdsmiljø, hvor man føler sig tryg ved at tage chancer og prøve noget af. For at skabe den kultur, handler det for dem om at få skabt en praksis, hvor man deler sine oplevelser og hvor man tør snakke om, hvad man gør – hvilket jo er kernen af psykologisk tryghed. Ligesom eksemplet fra sundhedssektoren, er Google lykkedes med at gøre usikkerhed til noget, som er forventeligt, og med PT, faktisk også håndtérbart.

Andreas Granhof Juhl, Konsulent, Agora
Tlf.: +45 6126 0923
E-mail: agj@agora.as

Ole Lauge, Konsulent, Agora
Tlf.: +45 9392 1616
E-mail: ols@agora.as

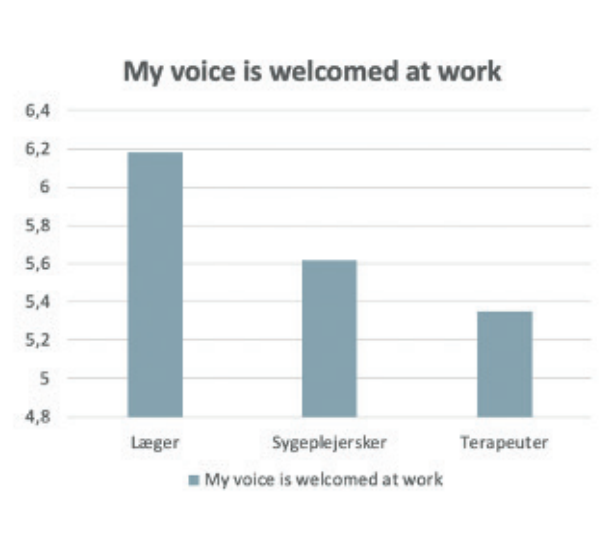
Hvad er vigtigt hvis man vil skabe en høj grad af PT?

Når du skal skabe en høj grad af PT, er der især fem elementer, som er vigtige at inddrage:
1) Gør alle stemmer velkomne, 2) Lær af det der virker, 3) Gør det muligt for medarbejderne at handle, 4) Eksperimentér og 5) Hold styr på paradokserne.

1) Gør alle stemmer velkomne

I 2017 lavede Gallup en storstilet undersøgelse omkring trivsel. Den hed ”State of the American Workplace”, og et af underpunkterne, som blev undersøgt, lød: ”At work, my opinions seem to count”. Undersøgelsen viste at 3 ud af 10 medarbejdere havde oplevelsen af, at deres stemme betød noget. Undersøgelsen viste videre, at hvis arbejdspladserne kunne hæve den til 6 ud af 10, ville det medføre:

- En reduktion af medarbejderomsætningen på 27%
- En stigning på 12% i forhold til produktivitet
- En reduktion på 40% i forhold til arbejdsulykker



Amy Edmondson er også meget optaget af dette element. Meget af hendes forskning er foregået inden for sundhedssektoren, og et af hendes studier på tværs af 23 hospitaler viste, at jo højere du er i hierarkiet, des mere tror du på, at der lyttes til dig. På hospitaler med de mindste forskelle mellem læger og terapeuter, var der en 18% lavere dødsrate. På hospitalerne med de mindste forskelle, havde man skabt en stærk lærings- og forbedringskultur, hvor læger søgte input, og terapeuter gav råd – modsat steder med de højeste forskelle på, hvorvidt man oplevede, at ens stemme var velkommen.

At få alles stemmer i spil i organisationen lader til at være centralt i forhold til at få skabt det bedst mulige afsæt for, hvad man gerne vil lykkes med. Så hvordan gør man det som leder?

- Sæt ord på, at du synes, det er vigtigt. Gør det tydeligt for alle, at du ønsker at være med til at skabe en kultur, hvor alles stemmer er velkommen.
- Tænk på, hvad du gør, når du interagerer med dine medarbejdere.
  - Start med at sætte scenen: Når du afholder møder, så overvej nøje hvordan du faciliterer møderne. Læg op til, at du ikke har den færdige løsning, og at den netop skal findes ved

Andreas Granhof Juhl, Konsulent, Agora
Tlf.: +45 6126 0923
E-mail: agj@agora.as

Ole Lauge, Konsulent, Agora
Tlf.: +45 9392 1616
E-mail: ols@agora.as

hjælp af en fælles proces, gennem dialogen, og gennem 'fleres' indsats
- Respondér tilsvarende: Lyt til dine medarbejdere. Vær oprigtigt nysgerrig, og undersøg stemmerne rundt om bordet. Gør hvad du kan, for at alle forbliver undersøgende/nysgerrige og hjælper med at folde de forskellige perspektiver ud. Pas på med, at der ikke opstår en 'debatkultur', hvor modus bliver 'det stærkeste argument vinder'. Dette vil oftest medføre, at det handler om at 'få ret', og ikke om at finde gode løsninger
- Sørg for, at de fundne løsninger bliver varetaget ud fra et læringsperspektiv. Alt hvad I gør, bør kunne underkastes en form, så I kan holde øje med virkningerne og drage læring heraf. Læring bør ideelt set både gøre jer klogere på de konkrete løsninger og på jer som organisation, jeres samarbejde, og jeres måde at finde løsninger på. Dette folder vi mere ud nedenfor.

2) Gør det muligt for medarbejderne at handle

"I kan klappe jer selv på skuldrene. Vi er nemlig godt gearet til situationen i form af vores parathed til at etablere prøvehandlinger og spotte positive afvigelser. Jeg oplever, at vi i hastigt tempo forbedrer vores praksis"

Citatet kom i en mail fra en skoleleder som svar på, hvordan skolen klarede Covid-19-krisen. Feedbacken er selvfølgelig dejlig at få, men væsentligt vigtigere er budskabet: Medarbejderne på skolen har set, hørt og forstået, at de havde muligheden for at gøre noget. Usikkerhed har ofte den konsekvens, at vi går i stå. Vi kan blive inaktive og afventende. Samtidigt skubber "kriseledelse" i mange organisationer initiativet og beslutninger opad til top-ledelsen eller et krisestyringsteam. Resultatet bliver imidlertid ofte, at organisationen bliver mere rigid, langsomt handlende eller handlingslammet, ufleksibel og dårligere i stand til at håndtere den komplekse situation på en smidig måde. Når vi kigger på dette fra et organisatorisk og strukturelt perspektiv, har traditionelle organisationsformer med hierarkisk struktur svære betingelser i uforudsigelighed og høj kompleksitet. Det bekræftes af en lederundersøgelse lavet af Deloitte, hvor kun 14 procent af lederne mener, at den traditionelle, hierarkiske organisationsmodel, indrettet med ledere der forventes at være eksperter på deres område, gør deres organisation meget effektiv. Samme undersøgelse viser, at flere førende virksomheder bevæger sig mod mere fleksible og selvorganiserende modeller. Omvendt kan vi se, at når indflydelse bliver givet til ledere såvel som medarbejdere, gør det en forskel for både kvalitet, arbejdsmiljø og muligheden for at handle mere smidig og modig.

3) Eksperimentér

Skolelederen nævner metoden *Prøvehandlinger*. Prøvehandlinger er små afgrænsede eksperimenter, udført af få personer for at lære på hele organisationens vegne. De er dermed gode til hurtigt at finde løsninger i ukendte situationer. Hvis vi vidste præcist, hvad vi skulle gøre, var der ikke grund til at eksperimentere. Men hvis vi vidste dette, var situationen hverken ukendt eller uforudsigelig.

Prøvehandlinger er bare én metode til at gøre det muligt for medarbejderne at gøre noget. Organisatorisk tales der om "agilitet", hvilket blot betyder tiden der går fra et behov opdages, til der er handlet passende. Agilitet har været afgørende blandt de organisationer, som vi har set være i stand til at håndtere Covid-19-krisen. Fælles for disse metoder er, at de gør det muligt at eksperimentere med løsninger på de udfordringer, vi møder. Samtidig er det interessant, at en eksperimenterende kultur både forudsætter og forstærker psykologisk tryghed.

4) Lær af det der virker

Som beskrevet ovenfor, er det særligt vigtigt, at der i usikre perioder er et miljø, hvor organisationen kan tale åbent om både bekymringer samt de problemer, der opstår. Men det er også vigtigt, at vi kan tale om det, der virker. Det er det, skolelederen beskriver som "positive afvigelser", hvilket metoden kaldes. Metoden er særlig vigtig i situationer, der er ukendte og uforudsigelige. For hvis det var en kendt situation, kunne der laves forudsigelige løsninger. Sådan er Covid-19 ikke. Denne periode har været kendetegnet ved, at ingen i organisationen kan forudse, hvad der virker. Og derfor bliver organisationens evne til at finde, forstå, og forstærke det, der virker, afgørende. Metoden Positive afvigelser, består af tre handlinger:

1. **Find** det, der virker
2. **Forstå** hvorfor det virker
3. **Forstærk** det

Andreas Granhof Juhl, Konsulent, Agora
Tlf.: +45 6126 0923
E-mail: agj@agora.as

Ole Lauge, Konsulent, Agora
Tlf.: +45 9392 1616
E-mail: ols@agora.as

5) Hold styr på paradokserne

I det ovenstående har vi betonet, hvordan du som leder kan gøre noget for, at medarbejderne kan tage ansvar for de uforudsete omstændigheder. Betyder det, kunne du spørge, at ledere ikke skal diktere beslutninger? Nej, er det korte svar. Men i mange organisationer fører ”kriseledelse” til inaktivitet hos medarbejderne. Og det at sætte fokus på de mange balancer, hedder paradokshåndtering. Hvad gør skolelederen for at hjælpe organisationen til at finde en balance mellem overholdelse af de nye krav såsom hjemsendte børn og en ny pædagogisk praksis med fjernundervisning, samtidig med involvering af medarbejdere til – gennem f.eks. prøvehandlinger – at eksperimentere med både overholdelsen af kravene og de andre problemstillinger medarbejderne oplever? Paradoksteori giver ikke i sig selv svar på, hvad løsningen er. Men paradoksteori og den omfattende forskning, der er lavet på det felt, viser, at når ét hensyn overtager på bekostning af et andet, mister organisationen sin balance. Når Covid-19 bliver den sygdom, vi fokuserer på, kan andre sygdomme risikere at blive prioriteret lavere. Når sundhedsfaglige hensyn vægtes, kan et socialfagligt eller økonomisk hensyn mistes af syne. Fælles for alle organisationer er det, at der er modsatrettede hensyn og behov. Jo bedre der skabes et miljø, hvor disse behov kan synliggøres og håndteres, jo bedre for både organisationens evne til at skabe kvalitet og et godt arbejdsmiljø.

Vi har peget på fem ting, vi mener, gør en forskel i usikre og uforudsigelige tider. Vi har samtidig peget på, at Psykologisk Tryghed, som bliver understøttet af netop disse fem ting, er afgørende for, at vi får nogle stærke organisationer både før, under og efter kriser.

Lad os høre, hvad du tænker!

Andreas Granhof Juhl, Konsulent, Agora
Tlf.: +45 6126 0923
E-mail: agj@agora.as

Ole Lauge, Konsulent, Agora
Tlf.: +45 9392 1616
E-mail: ols@agora.as