



Hvordan psykologisk trygghet kan bygges i virksomheten

Skrevet for Abelia av Hedda Kise, sertifisert team-utvikler i forskningsbasert bygging av psykologisk trygghet

Forskning viser at psykologisk trygghet er ferskvare. Det vil si at en liten hendelse, en uttalelse eller at noen slutter eller kommer til på arbeidsplassen kan ha stor effekt på den psykologiske tryggheten i en organisasjon, både på gruppenivå og på individ-nivå. Derfor er det viktig å kontinuerlig dyrke psykologisk trygghet.

Her er noen konkrete tiltak og strukturer en organisasjon kan implementere for å skape og opprettholde et psykologisk trygt arbeidsmiljø hvor folk kan være seg selv og lufte tanker, uansett hvem som er til stede.

1. Ramm inn arbeidet

Snakk med medarbeiderne om at feil ikke alltid er til å unngå og at det er essensielt at alle snakker åpent med hverandre for å kunne gjøre de riktige grepene. Fortell hva som står på spill hvis ikke man klarer å snakke åpent og ærlig om feil og idéer.

2. Inviter medarbeiderne med

Vis ydmykhet ved å understreke at ledelsen ikke sitter med fasiten. Når noen sier fra om noe, lytt nøye og still gode spørsmål. Å uttale at det er viktig at medarbeidere kan snakke åpent og ærlig hjelpe lite, hvis sjefen ikke også viser i praksis at ingen blir ydmyket eller straffet for å si fra om noe.

3. Balansert taletid

Ledere som bidrar til at alle snakker omtrent like mye på møter, sørger for at medarbeiderne føler at deres meninger er verdsatt og at de er en viktig del av teamet, som ifølge forskning gir økt psykologisk trygghet. Omvendt, i team hvor noen få dominerer samtalen, kan andre medlemmer føle at deres meninger ikke blir sett på som viktige. Dette kan redusere viljen til å ta risiko ved å dele unike perspektiver.

4. Påminnelser i møter

Start møter med en påminnelse om viktigheten av åpen samtale, ydmyke spørsmål og aktiv lytting. Pass på å definere hva som menes med disse tre begrepene. Dette setter tonen for resten av møtet. Eksempel: En leder kan begynne et møte med å si: "La oss huske å gi hver taler vår fulle oppmerksomhet. Det vil si at vi legger bort mobilen, ser på den som snakker, viser med blick og kroppsspråket at vi følger med, kanskje også nikker hvis vi synes det passer med det vi tenker om det som blir sagt – og så betyr det at vi lar andre snakke ferdig og forsøker å unngå å avbryte hverandre.»

5. Regelmessige møter

En organisasjon kan f.eks ha faste, ukentlige eller månedlige, møter der hvert teammedlem deler oppdateringer og eventuelle utfordringer de står overfor. Leder må sørge for å sette av god nok tid og styre samtalen, slik at alle føler at de kan komme til ordet. Jo mer vi snakker sammen, jo lettere blir det for alle å dele sine tanker og dess mer blir åpen samtale normen.

6. Anonyme tilbakemeldingskanaler

For å sikre at organisasjonen får vite det som er viktig, sørg for å ha en digital eller fysisk boks hvor medarbeiderne kan velge å legge inn forslag og påpeke mulige feil anonymt. Selv om medarbeiderundersøkelser tyder på at det er høy psykologisk trygghet i organisasjonen, er det risikabelt å tenke at anonyme kanaler ikke er nødvendig.

7. Klare Retningslinjer

Etabler klare retningslinjer for kommunikasjon, inkludert hva som er akseptabelt og hva som ikke er det. Vær konkret med eksempler. Her kan det være en god idé å ta med medarbeiderne på arbeidet. Pass på å oppgradere retningslinjene med jevne mellomrom. Psykologisk trygghet er også avhengig av at organisasjonen slår ned på klare brudd på retningslinjer.

8. Takk alltid for innspill

Når medarbeiderne sier noe du er uenig i eller synes er uviktig, er det viktig å takke for innspillet. Alternativet er det professor Amy Edmondson kaller stor risiko for «farlig stillhet», hvor du som leder eller organisasjonen risikerer å gå glipp av essensiell informasjon.

9. Gode rutiner for innspill

Hvis en leder lover å vurdere en bestemt policyendring eller ber om innspill til forslag, bør hen sørge for å holde medarbeiderne orientert om tidsperspektivet for når arbeidet vil være ferdig og om det tar lenger tid enn ventet. I tillegg bør medarbeiderne informeres om utfallet på en god måte.

10. Avstigmatiser feil

I stedet for å straffe feil, bruk dem som læringsmuligheter. Diskuter med medarbeiderne hva de trenger som støtte fremover og hva som skal bli neste trinn for hvordan feilen kan unngås i fremtiden. Oppmuntre ansatte til å foreslå forbedringer basert på feil de har observert eller selv gjort. Kommuniser tydelig at alle forslag er velkomne og at det ikke finnes «fille-ting» så ingen feil er for liten til å gi forslag til hvordan organisasjonene kan unngå dem.

11. Feire feilene

Flere virksomheter har begynt å invitere sine ansatte på kake for å feire alt de kan lære av feilene som er blitt gjort, f.eks den siste måneden. De fleste ansatte synes det er hyggelig med kake, og det blir derfor en fin anledning til å snakke om feilene og hva man kan lære av dem. Andre virksomheter har innført en «tabbe-vegg» ved siden av sin «suksess-vegg». For at det skal fungere er det viktig at lederne går foran med et godt eksempel og løfter frem egne feil først, praktiserer aktiv lytting, takker for alle innspill og holder fokuset på veien videre.

12. Slå ned på klare brudd

Det er kanskje unødvendig å nevne det, men det er viktig for folks psykologiske trygghet på gruppenivå at klare brudd som f.eks me too, mobbing og brudd på taushetsplikt blir slått ned på raskt.

13. Fokus på aktiv lytting

Innfør månedlige utfordringer der alle medarbeiderne på en morsom måte oppfordres til å øve seg på aktiv lytting, dvs vise med øynene, kroppsspråk at de faktisk hører hva som blir sagt og setter pris på andres innspill uansett hva man selv mener. Bruk gjerne morsom teknologi, som apps eller programvare, som gir tilbakemelding på lytteferdigheter.

14. Balanserte tilbakemeldinger

De fleste vet at mennesket er slik at for hver negative tilbakemelding vi får, så bør vi også få ganske mange positive. Det er også en fordel å gi kritiske tilbakemeldinger en-til-en, og være spesifikk. I stedet for å si «du må forbedre rapporten», så kan man si «diagrammet på side 3 trenger litt mer detaljer». Tydelighet i kombinasjon med varme og ydmykhet gir godt grunnlag for psykologisk trygghet.

15. Treningsprogrammer

Tilby kommunikasjonstrening for ansatte, slik at de får verktøyene de trenger for å kommunisere effektivt og ikke hoppe til konklusjoner uten å ha stilt seg spørsmål om man har hele bildet.

Eksempel: Et foredrag eller workshop om åpen samtale, balansert taletid og aktiv lytting. Det kan inkludere rollespill, øvelser eller demonstrasjoner.

16. Mentorprogram

Koble nyere teammedlemmer med mer erfarne slik at de blir raskt inkludert og slik at de kan få veiledning og støtte, blant annet i åpen samtale og aktiv lytting.

17. Fokus på inkludering

Et av de største problemene ved norske arbeidsplasser er følelsen av utenforskap på en eller annen måte. Hvis mange på en arbeidsplass snakker om at arbeidsmiljøet er inkluderende, og noen føler seg utenfor, så har det en tendens til å føre til enda større psykologisk utrygghet for de som føler seg utenfor. En workshop som handler om hva mangfold og inkludering egentlig innebærer, kan øke forståelsen betraktelig og dermed også den psykologiske tryggheten. I den forbindelse er det viktig at fasilitator husker på at mangfold handler om mye mer enn kjønn, etnisitet og religion. Det handler for eksempel også om alder og nevrologiske funksjonsforskjeller.

18. Feire Mangfold

Markering av kulturelle begivenheter, helligdager og høytider på arbeidsplassen bidrar til følelsen av anerkjennelse hos medarbeiderne for den de er og de unike perspektivene de har med seg.

Det er viktig for psykologisk trygghet. Feiringen kan være et arrangement, en presentasjon på intranettet eller en workshop der medarbeiderne

19. Inkluderende kommunikasjon

Sikre at all intern og ekstern kommunikasjon er inkluderende og reflekterer organisasjonens forpliktelse til mangfold, inkludering og psykologisk trygghet. Bruk f.eks kjønnsnøytrale titler og språk. Ikke glem jobbanonsene.

20. Bevisst forhold til åpen dør-politikk

Det er positivt at medarbeidere kan komme til sin leder med bekymringer når som helst, men for at det skal fungere optimalt, er det viktig at ledere er klar over at «åpen dør» også kan skape utrygghet. Det er uheldig hvis det er noen få som bruker døra og på den måten blir oppfattet av de andre medarbeiderne som noen som lederen har et bedre forhold til eller ser på som viktigere enn de andre. Derfor må ledere være bevisste på hvordan de bruker åpen dør – politikk, lede dem som bruker den mye til å klare seg mer selv og lede dem som bruker den lite til å bli trygge på at det vil være velkomment om også de kommer innom med innspill, uten å ha en avtale på forhånd.

Gjennom direkte oppmuntring i en-til-en-samtaler kan leder si «Jeg har lagt merke til at du ikke ofte kommer innom med spørsmål eller bekymringer. Kanskje er det fordi du ikke har tenkt på det eller hatt behov for det, og da er det helt greit, men vit at jeg setter veldig pris på deg som medarbeider og bryr meg om hvordan du har det, så hvis du skulle ha noen innspill eller spørsmål eller bekymringer, så er døren min alltid åpen for deg» eller «Jeg setter stor pris på din åpenhet og at du stikker innom med innspill og spørsmål, men jeg har tenkt på at du sitter på stor kompetanse. Jeg lurer derfor på om vi skal sette oss ned sammen for å finne ut om det er noe vi kan gjøre for at du kan slippe å gå innom meg og heller takle flere situasjoner på egen hånd. Hva tenker du om det?»

21. Bygg Tillit

Tillit bygges ved at du viser at du er til å stole på, men det kan også styrkes ved å arrangere teambyggingsaktiviteter og workshops for å styrke båndene mellom teammedlemmer.

Mennesker har generelt høyere tillit til folk vi kjenner og forstår. Et arbeidsmiljø med høy tillit har vist seg å også være positivt for medarbeidernes psykologiske trygghet.

22. Fokus på god helse

Når ledere og organisasjoner oppfordrer til selvomsorg, kan det hjelpe medarbeidere å føle seg verdsatt og ivaretatt. En ansatt som føler seg utbrent, men er redd for å ta en pause, kan føle seg tryggere hvis ledelsen aktivt oppfordrer til hvile og gjenoppretting. Når en toppleder som f.eks Nicolai Tangen forteller at han mediterer på jobb, kan det også oppmuntre medarbeidere til å snakke åpent om deres behov, utfordringer og grenser, noe som kan styrke teamets samhörighet og psykologisk trygghet. Når selvomsorg blir en integrert del av teamkulturen, oppmuntrer det medarbeidere til å støtte hverandre. Ved å fremme selvomsorg og god helse kan organisasjoner skape et miljø der medarbeidere føler seg psykologisk trygge og i stand til å yte sitt beste.

23. Forskningsbasert kartlegging av psykologisk trygghet

Det er mange aktører som hevder å måle psykologisk trygghet, men hvis de ikke bruker samme måle-metodene som forskerne bruker, kan resultatet være upresist. For å være sikker på at hverken leder eller medarbeider svarer strategisk på undersøkelsespåstandene anbefales det på det sterkeste av forskere som Amy Edmondson å bruke en anonym kartleggingsmetode. Det er ikke uvanlig at medarbeidere tror at HR eller andre i ledelsen har innsyn i undersøkelser selv om de ikke har det. Derfor bør medarbeiderne før undersøkelsen bli informert om hvordan anonymiteten sikres. Det bør for eksempel være minimum fem personer som har svart på undersøkelsen for at den kan deles med ledelsen.

Det er også en del forskning som viser at en 7-punkt likert-skala gir et mer presist svar enn en 5-punkt-likert skala.

Hovedpoenget med kartleggingen bør imidlertid i følge Amy Edmondson være å bruke resultatet som en samtale-starter om hvordan organisasjonen kan styrke og vedlikeholde de fire dimensjonene av psykologisk trygghet: åpen samtale, vilje til å hjelpe, inkludering og mangfold og en konstruktiv holdning til risiko og feil.

24. Opplæring i psykologisk trygghet

Forskere som Amy Edmondson anbefaler at medarbeiderne regelmessig går igjennom opplæringsprogrammer eller workshops i hvorfor psykologisk trygghet er viktig for å sikre virksomhetens suksess og hvordan alle kan bidra med å styrke den psykologiske tryggheten, både på individnivå og på gruppenivå.

25. Lage en team-kontrakt

Ved å skrive en team-kontrakt med felles mål, lage spilleregler for samarbeidet for å nå målene og bli enige om hvordan de skal sikre at teamet utvikler seg, kan ledere styrke den psykologisk tryggheten i organisasjonen. Det finnes flere verktøy som man kan bruke til dette, f.eks START SMART som er gratis tilgjengelig for alle på hjemmesiden til Norges Handelshøyskole. Den kan både brukes i oppstarten av et team og senere for å sikre at team utvikler seg i riktig retning og bygge psykologisk trygghet.

Ved å implementere noen av disse tiltakene og strukturene kan organisasjoner skape et arbeidsmiljø der åpen kommunikasjon blir normen, og teammedlemmer føler seg trygge på å dele sine meninger og snakke om feil.

abelia