

# 7 råd: Sådan skaber du psykologisk tryghed

Hvordan skaber du et godt team? Forskningen viser, at det ikke har så meget med sammensætningen af teamet at gøre. De mest effektive teams er dem med psykologisk tryghed. Her er syv råd om, hvordan du skaber og styrker den psykologiske tryghed på arbejdspladsen.

## Skribentinfo



[Stine Hinge](#)

Leder af sekretariatet  
Lederweb

**E**n sjov og hyggelig atmosfære på arbejdspladsen, er ikke ensbetydende med, at der også er psykologisk tryghed. Falder det jer fx naturligt at sige:

- "Jeg er ikke sikker på, at det her er den bedste løsning..."
- "Jeg har tænkt på, at Mette virker lidt urolig".
- "Hvad er egentlig målet med det her projekt?"
- "Jeg tog fejl – Kurt Madsen har alligevel brug for hjælp til personlig pleje".

Er der plads til at være i tvivl og stille spørgsmål uden at frygte, at man fremstår dum eller usikker eller som om man angriber kollegernes faglighed? Er der plads til at præsentere gruppen for en halvfærdig idé, eller begå en fejl og ikke være bange for at tale om den?

Ubehagelige spørgsmål kan være nødvendige at stille, derfor skal tvivl ikke gemmes væk, og fejl bør man kunne tale om. For det er alt sammen en væsentlig kilde til udvikling og læring.

Artiklen her bygger på denne artikel [Så skapar du psykologisk trygghet i gruppen - 7 tips | Framfot](#) som er

bragt på den svenske uddannelsesvirksomhed Framfot hjemmeside. Framfot har undersøgt, hvad der skal til for at skabe psykologisk tryghed.

## Tryghed skaber succes

Hvorfor performer nogle teams godt, mens andre hele tiden kæmper? Det søgte Google at finde svar på i forskningsprojektet "Project Aristotle".

Forskerne fandt ud af, at det hverken er særlige mix af personligheder, kompetencer eller erfaring, der var afgørende. Derimod fandt de, at det afgørende for et teams succes er, hvordan de interagerer med hinanden – om der var en høj grad af psykologisk tryghed.

**Læs mere:** [Sådan skaber Google succesfulde teams](#)

En af verdens mest toneangivende ledelsestænkere indenfor psykologisk tryghed, Amy Edmondson, professor på Harvard Business School, argumenterer for, at psykologisk tryghed opstår, når kulturen i et team er kendetegnet af en gensidig tillid og respekt, og hvor alle er komfortable ved at være sig selv.

Når den psykologiske tryghed er høj, er teamet bedre til at videreudvikle på hinandens ideer, de arbejder mere effektivt og personaleomsætningen er lavere. Det viser blandt andet Googles forskningsprojekt.

## Dit ansvar at skabe psykologisk tryghed

For at du kan skabe en kultur med psykologisk tryghed er det nødvendigt at identificere, hvad der ødelægger den. Hvad er det som gør, at medarbejderne i nogle teams ikke deler deres idéer og tanker?

At føle sig inkluderet er en stærk menneskelig drivkraft. Og alle ønsker at fremstå som kompetente. Det er kompetencer, vi træner allerede i børnehaven. De fleste er som voksne meget trænet i at blive en del af et fællesskab og undgå afvisninger.

På arbejdspladsen handler det meget om, hvad vi kan præstere, og hvor gode vi er til det job, vi er ansat til. Vi vil ikke mislykkes. Hvis du er bange for at blive straffet for dine fejl eller udskaftet for dine halvdårlige idéer, så er der stor sandsynlighed for, at du holder mund. Både med dine idéer og dine fejl.

Men det kan have store konsekvenser at holde mund og ikke stille det ubehagelige spørgsmål eller fortælle om sine fejl. Forestil dig fx hvis sygeplejersken ikke tør fortælle lægen om sine observationer med en patient, og lægen derfor træffer en forkert beslutning. Eller læreren, der ikke tør stille sin kollega et spørgsmål, fordi hun er bekymret for en af elevernes trivsel.

**Læs mere:** [Psykologisk tryghed: "En enkelt person i teamet kan ødelægge den"](#)

## 7 råd der skaber høj psykologisk tryghed

### 1. Opbyg gode relationer

Relationen mellem medarbejdere og leder er afgørende for engagement og trivsel. Den relation har også stor betydning for den psykologiske tryghed. Derfor skal du opbygge gode relationer til medarbejderne. Det

indebærer blandt andet, at du er anerkendende, viser tillid, lytter og er konsekvent.

## **2. Vær nærværende**

Det er svært at opbygge gode relationer til medarbejderne, hvis du ikke er der. Priorité tid sammen med dem og vær mentalt til stede. Lyt, stil spørgsmål og vis medarbejderne at du er oprigtigt interesseret i dem. Det er endnu sværere at udvise oprigtigt nærvær digitalt. Her gælder det derfor om at finde et uforstyrret sted, lukke ned for mail og telefon og kigge ind i kameraet på computeren.

## **3. Inkluder**

Stil mange spørgsmål. Følelsen af at blive set og hørt er afgørende for den psykologiske tryghed. Du skal sikre dig, at også de mere stille medarbejdere kommer til orde. Lav fx en "bordet rundt", så du skaber en struktur, hvor alle kan komme med deres input. Pas på med at afbryde og vær også opmærksom, hvis medarbejderne afbryder hinanden. Og når du har truffet en beslutning, så forklar grundigt om baggrunden for beslutningen.

## **4. Tag et fælles ansvar**

Der er ofte stor metodefrihed på danske arbejdspladser. Medarbejderne kan i høj grad selv bestemme, hvordan de løser en given opgave samtidigt med, at de bidrager til helheden og trækker på kollegernes kompetencer. Dette kan du forstærke ved, at I sammen fejrer jeres succeser, og at I også tager et fælles ansvar, når målene ikke nås.

## **5. Fokuser på den fælles udvikling**

Fortæl at I er på en fælles rejse mod målene og vær åben overfor alles idéer, spørgsmål og undringer. Som Amy Edmondson udtrykker det: "frame the work as a learning problem, not an execution problem".

## **6. Vis at du også er sårbar**

Bare fordi du er leder er det ikke ens betydende med, at du skal vide, kunne og gøre alt. Vær i stedet dig selv og fortæl om egen usikkerhed, fejl og tvivl. Og sig ærligt, når der er noget, du ikke ved eller kan.

## **7. Sæt ind der hvor skoen trykker**

Alle teams oplever fra tid til anden problemer. Vi har alle forskellige baggrunde. Vi motiveres af forskellige ting. Og vores energiniveau er ikke nødvendigvis ens. Du skal være lydhør overfor, hvad der sker og sætte ind, inden skoen har gnavet for mange huller.

## **Medarbejderne har også et ansvar**

Du kan som leder være nok så dygtig til at skabe psykologisk tryghed i teamet, men hvis medarbejderne ikke er medspillere, så falder det hele til jorden. De skal også tage et personligt ansvar for, at det lykkes med en høj grad af psykologisk tryghed.

