

## Psykologisk tryghed som en måde at skabe trivsel under forandringer.

Med Covid-19 pandemien gennem det seneste år, er det nok de færreste, der kan sige sig fri for at have mødt behovet for organisatoriske tilpasninger eller andre massive former for påvirkning af det "normale arbejde".

Og selvom erfaringerne er forskellige, vil mange også have oplevet en større usikkerhed og utryghed blandt kolleger og medarbejdere, som det kan være svært helt at vide hvordan man skal håndtere. I denne artikel sætter vi spot på, hvordan man med begrebet psykologisk tryghed, kan prøve at forstå og handle så folk kan føle sig mest muligt trygge til at tale om det der er nødvendigt – også når forandringerne står på og påvirker trivslen.

Som Morten Münster skriver på sin blog 2.dec. 2019, kan det være svært at finde eksakte modeller for hvorvidt organisatoriske forandringer lykkes, og hvordan de generelt set påvirker os der arbejder i organisationerne. Han kritiserer den velkendte påstand om at "70% af organisatoriske forandringer ikke lykkes", for ikke at have et reelt videnskabeligt belæg, men i virkeligheden stammer fra en intern McKinsey rapport, der ikke kan generaliseres. Samtidig er det en påstand, som John P. Kotter har skrevet i sine bøger om forandringsledelse, hvilket er citeret mere end 15.000 gange vidt og bredt.

En anden model som Morten Münster problematiserer, er den velkendte "Forandringskurve". Den kritiserer han (og andre) for ikke at være udviklet og koblet til organisatoriske forandringer (den er oprindelig udviklet i forbindelse med håndtering af sorg ved alvorlig sygdom af Kübler-Ross), og der er siden lavet en del undersøgelser der viser at faserne beskrevet i modellen ikke altid følges, og at modellen ikke er en direkte afspejling af, hvordan organisatoriske forandringer påvirker os mennesker.

Godt, men hvad gør vi så? Først og fremmest er det naturligvis vigtigt at forstå at forandringer i sig selv er komplekse og altid vil afhænge af den kontekst de foregår i – altså hvad er det for en organisation vi kigger på, hvad er dens indre liv, historiske udvikling, hvor massiv er forandringen, hvilke erfaringer med tidligere forandringer har man osv osv. Samtidig er det vigtigt at forstå, at der er nogle psykologiske mekanismer der sættes i spil, når der sker forandringer på arbejdspladsen, og at man ved at forstå disse, også bedre kan vælge mellem relevante greb til at komme bedst muligt gennem de forandringer man står i.

Fra arbejdsmiljøforskningen ved vi at faktorer som Indflydelse, Mening, Forudsigelighed, Social støtte, Belønning og (Passende) Krav er væsentlige for, at vi trives på arbejde. Dette er alt sammen faktorer der nemt sættes i spil, når der sker organisatoriske forandringer – man ved ikke, hvornår de reelle ændringer træder i kraft, hvad de reelt kommer til at betyde for mig, man mister måske nogle af sine gode kolleger og skal arbejde sammen med nogle andre, og man skal måske til at arbejde med endnu mere dokumentation som en del af kerneopgaven... risikoen for at den enkelte mistrives, eller at hele teams eller afdelinger bliver slidte eller oplever interne gnidninger er bestemt til stede, og hvad gør man så? Som leder? Som medarbejder?

Et meget væsentligt element i at prøve at styrke trivslen under organisatoriske forandringer handler derfor i virkeligheden om at sikre, at man har den rette dialog om de rette ting og blandt de rette mennesker til rette tid. Med (for) simple modeller det lyder måske nemmere end som så, men med hjælp fra begrebet psykologisk tryghed, kan vi få nogle ideer til, hvad det faktisk er vi kan prøve på – sammen. Harvard professor Amy Edmonson er den oprindelige ophavskvinde til begrebet, og hun definerer psykologisk tryghed som:

*”...et klima, hvor mennesker er trygge ved at udtrykke sig selv og ved at være sig selv[...]når mennesker oplever psykologisk tryghed på deres arbejdsplads, føler de sig trygge ved at tale om bekymringer og fejltagelser uden at frygte at komme i forlegenhed eller blive straffet. De har tillid til at de kan sige deres mening uden at blive ydmyget, ignoreret eller udsat for bebrejdelser” (Edmonson, 2020, s. 20)*

Der er altså tale om at man som medarbejder uanset niveau har en oplevelse af, at man trygt kan tale om de perspektiver man nu har på virkeligheden, grundlæggende med nysgerrighed og respekt for at vi ikke oplever ”virkeligheden” ens. Edmonson m.fl. har lavet talrige studier, der har vist at teams med en høj grad af psykologisk tryghed performer bedre med hensyn til indtjening og præstationer, de deler mere viden, de håndterer konflikter bedre og de trives bedre (Edmonson 2020). Men hvad er det så man mere konkret kan gøre for at skabe en højere grad af psykologisk tryghed på sin arbejdsplads?

Der er 3 grundlæggende tiltag som det er relevant at have sig for øje. Det gælder særligt for ledere, men ledelse alene kan ikke gøre det – der skal følgeskab og involvering til.

Først og fremmest er det grundlæggende vigtigt at man som leder (eller som AMR/ TR i samarbejde med lederen):

1. **Sætter rammerne for en psykologisk tryk kultur** – start selv med at modet til at fortælle, at du heller ikke ved eller kan alt selv. Husk det når tingene bliver foranderlige og uforudsigelige, brug din egen nysgerrighed i stedet.
2. **Skaber muligheder for deltagelse – inviter til andres input**, så de får lyst til at reagere, uanset deres perspektiv står alene – det kunne være lige det der var brug for. Et element af dette handler om at bruge metoder, der sikrer at forskellige perspektiver kommer på banen, og at det ikke altid er de samme få der kommer til at tale på alles vegne (mens der måske sidder et tavst flertal og synes noget andet, men som ikke tør sige det højt)
3. **Reagerer konstruktivt på de input der kommer – uanset kvalitet.** Hvis folk skal føle sig trygge ved at komme med deres input, er det særligt vigtigt at eventuelle mindre gode ideer, eller påpegning af fejl, ikke straks lukkes ned, eller latterliggøres. Det vil netop skubbe til utrygheden ved næste gang at sige noget, der er uden for normen.

Som jeg skrev tidligere i artiklen, så kan det i teorien og med modeller se relativt enkelt og simpelt ud at skabe trivsel under forandringer – det er det ikke. Men det er heller ikke umuligt, og der er bestemt noget at gøre – stort eller småt, i enhver situation hvor man som organisation er nødt til at skabe nogle forandringer.

Pointerne er:

- Man er nødt til at vælge sin indsats ud fra en mere omfattende forståelse af den kontekst en forandring er en del af, både ift. organisationens historiske liv, de forskellige mennesker der er i organisationen og de mulige økonomiske -og ressourcemæssige rammer man har til rådighed
- Man kan ikke alene som ledelse planlægge og styre en forandring igennem – man er nødt til at sikre input fra organisationens medlemmer med undervejs, og selv erkende at man hverken ved eller kan alt alene
- For at sikre trivsel og større effektivitet er det relevant at arbejde med at øge den psykologiske tryghed i organisationen, så de ansatte bringer de ideer, oplevelser og input frem, som kan hjælpe til at skabe den bedste fælles retning, og den bedste trivsel.
- Psykologisk tryghed skabes gennem fælles dialog og modet til at sikre at man kan berige hinanden med forskellige perspektiver. Der findes mange metoder til at sikre dette. Hos CRECEA bruger vi

forskellige metoder i vores rådgivning, og på vores kursus i "Trivsel under forandringer" lærer vi en del af dem fra os, så man som deltager får nogle konkrete værktøjer med hjem lige til at prøve af derhjemme.