



Det høflige team er
ikke nødvendigvis et
psykologisk trygt team

Det høflige team er ikke nødvendigvis et psykologisk trygt team

Denne artikel var oprindeligt publiceret i "Tidsskriftet Erhvervspsykologi Vol. 20. nr. 2, udgivet Juni 2022".

Idyl i teams må ikke forveksles med psykologisk tryghed, da det kan være et tegn på det modsatte. I denne artikel dykker vi ned i idyllisering og høflighed i det *psykologisk (u)trygge* team: Hvordan identificeres det, og hvad kan du som praktiker gøre for at håndtere det?

Psykologisk tryghed er efterhånden på alles læber, efter at begrebet har fået meget opmærksomhed i den internationale forskning med utallige empiriske studier, der underbygger vigtigheden af teamets psykologiske tryghed for exceptionel team performance og trivsel (Newman, Donohue & Nathan, 2017). Amy Edmondson, som er den mest bidragende forsker inden for psykologisk tryghed, blev sidste år (2021) kåret til nr. 1 på den internationale Thinkers 50-liste¹, der hvert år fremhæver de mest indflydelsesrige tænkere inden for ledelse. Førstepladsen eksistensberettiger, mere end nogensinde før, drømmen om psykologisk trygge teams, hvor det er muligt både at have et fantastisk team, som du nyder at arbejde sammen med, hvor I udfordrer hinanden fagligt, samtidig med at I leverer resultater, der overgår alle forventninger.

Mens der findes spandevig af empiri og litteratur, der bekræfter fordelene ved at være et psykologisk trygt team, er der dog meget få, der taler om, hvad man som praktiker gør, og hvor man starter, når man møder stærkt utrygge teams eller teams, som hverken er direkte utrygge eller direkte trygge. Især disse teams i midten, hvor teamet fremstår velfungerende, kan være udfordrende at arbejde med, fordi der på overfladen hersker idyl. De taler pænt, tager hensyn til hinanden og bakker hinanden op, på overfladen vel at mærke.

Formålet med denne artikel er at belyse vigtigheden i som praktiker at kunne skelne mellem det på overfladen "idylliske" team og det psykologisk trygge team, idet disse to tilstande langt fra er de samme. Hvis denne fejlslutning får lov at leve, mister vi en enestående chance for at hjælpe et team med masser af potentiale til det næste niveau.

Denne artikel er til praktikerne, for hvem psykologisk tryghed er et kendt begreb, men et nyt værktøj i arbejdet med teams. Artiklen er bygget på min egen erfaring fra arbejdet med psykologisk tryghed i teams i store internationale organisationer såvel som mindre virksomheder.

I artiklen vil jeg komme ind på:

1. et oprids af teorien og formålet bag psykologisk tryghed i teams
2. de "tre typiske teams", som jeg møder inden for skalaen af psykologisk tryghed
3. udfordringer ved at arbejde med psykologisk tryghed som begreb i det "høflige team"
4. forslag til metoder, man kan anvende for at hjælpe teamet videre til et højere niveau af tryghed.

¹ <https://thinkers50.com/media/harvard-business-schools-amy-edmondson-tops-thinkers50-ranking-thinkers50-award-winners-announced/>.

Det er min erfaring, at langt de fleste teams, vi møder ude i virksomhederne, ligger "midt imellem" tryk og utryk. Derfor er der meget at hente som praktiker og som virksomhed ved at fokusere på lige præcis denne gruppe, som jeg i artiklen vil omtale som "det høflige team".

Psykologisk tryghed som begreb – et kort oprids

Selvom begrebet "psykologisk tryghed" har eksisteret længe, er det psykologen og forskeren fra Harvard University Amy C. Edmondson, der med sine studier siden 1990'erne har skabt den definition, der bruges i dag. Hun definerer psykologisk tryghed som **"teammedlemmers fælles opfattelse af, at interpersonel risikotagning kan foregå trygt i teamet"** (Edmondson, 1999, s. 350). Interpersonel risikotagning forstås således, at ethvert teammedlem tør sige sin mening, stille spørgsmål og bekende fejl uden frygt for hån, ydmygelse eller andre negative konsekvenser (Edmondson, 1999). Det psykologisk trygge team kendetegnes ikke kun ved, at medlemmerne behandler hinanden godt, men også ved, at der er respekt, tillid og åbenhed nok, til at medlemmerne kan have konstruktive konfrontationer (på eng. **constructive disagreements**), der udfordrer hinandens synspunkter for derved at kunne lære sammen og nå frem til de bedste løsninger (Edmondson, 2018).

Det sidste er især vigtigt, for selvom det ikke er noget, de fleste tænker over til hverdag, er teams sammensat med et højere formål for øje ud fra en hypotese om, at to hjerner tænker bedre end én (Glassop, 2002). Præmissen for teamarbejde er, at **"helheden er større end summen af delene"**, hvilket i denne sammenhæng betyder, at velfungerende teams kan opnå resultater, der er større, end hvert enkelt teammedlem kunne opnå alene.

En psykologisk tryk atmosfære kendetegnes ved: at alle i teamet taler lige meget (på eng. conversational turntaking) (Duhigg, 2016), at der er plads til konstruktive uenigheder, og at disse uenigheder eller forskelligartede idéer undersøges med nysgerrighed af teamet, samt at der mellem teammedlemmerne er tillid og respekt (Edmondson, 2018). En af fordelene ved en psykologisk tryk atmosfære er, at teamet er bedre i stand til at lære sammen og derved hele tiden forbedre sig. Det psykologisk trygge team formår derfor at høste frugterne fra den høje kollektive intelligens i teamet. I disse teams deles succeser såvel som fejl og tvivl. Sidstnævnte modtages med nysgerrighed fremfor fordømmelse, hvilket bidrager til et trygt miljø for læring (Edmondson, 1996).

Siden Amy Edmondson satte fokus på begrebet, er flere studier og retninger kommet til. Google fandt fx ud af i deres verdensberømte studie af "det perfekte team" fra 2012, at de teams, der havde gruppenormer, som understøttede en psykologisk tryk atmosfære, var dem, der internt i Google skabte de mest exceptionelle resultater (Duhigg, 2016; Bergmann & Schaeppi, 2016). I Googles egne teams kunne man ved at observere forskellige teams interne normer forudse, hvilke teams der kom til at performe bedst. Googles bedst performende teams var kendetegnet ved, at alle i teamet talte lige meget uanset titel eller senioritet, samt at der i teamet var en gennemsnitlig social sensitivitet (på eng. **average social sensitivity**), hvor man var opmærksom på andre teammedlemmers følelser og sindstilstande. Slutteligt var det en prædikator for det trygge team, at teammedlemmer delte historier og oplevelser med hinanden, således at omgangstonen var professionel, men uformel fremfor formel.

En anden teoretiker, som har vundet frem, er psykologen og forskeren Timothy Clark, der med sin seneste internationale bestsellerbog, **De fire stadier af psykologisk tryghed**, beskriver, hvordan vejen til det psykologisk trygge team går igennem stadier af 1) inklusionstryghed, 2) læringstryghed, 3) bidragstryghed, og 4) udfordringstryghed (Clark, 2020). Stadierne beror på antagelsen om, at vi som mennesker trives i miljøer, hvor vi føler os inkluderede, hvor vi kan lære noget nyt, hvor vi kan bidrage, og hvor vi føler os sikre nok til at udfordre status quo. Timothy Clarks fire dimensioner operationaliserer teorien, så det for praktikerne bliver lettere at have en hverdagsrelevant dialog sammen med teamet/organisationen/individet om konkrete styrker og mangler ift. den psykologiske tryghed.

I mit arbejde som erhvervspsykolog er det gået op for mig, at mens beviserne for fordelene ved psykologisk trygge teams er overvældende, er den eksisterende empiri og litteratur om, hvordan man rent faktisk håndterer et psykologisk utrygt team, ganske "undervældende". For hvordan går man praktisk til værks, når man står med et team, der har svært ved at tale om ... ja, det, der er svært?

Tre niveauer og typer af psykologisk tryghed i teams

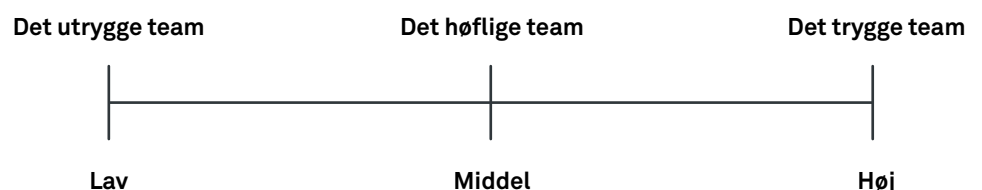
Der er forskellige grader af psykologisk tryghed og utryghed i teams. Endda inden for de samme mure af en organisation kan der være store interne forskelle på den psykologiske tryghed i forskellige teams (Edmondson, 1996). Når der kvantitativt måles på psykologisk tryghed, placeres teams på et kontinuum, der går fra en lav grad af psykologisk tryghed til en høj grad af psykologisk tryghed (typisk anvendes Likert-skalaen med score 1-7 eller 1-5). I min egen praksis møder jeg ofte tre typer af teams inden for dette kontinuum, som jeg har valgt at kalde "**det utrygge team**" i den lave ende, "**det høflige team**" i midten og det "**trygge team**" i toppen af skalaen.

Det psykologisk utrygge team er skrækscenariet, og det vil ofte være tydeligt for alle og enhver, at der er noget galt her. Teamet vil være kendetegnet enten ved ikkekonstruktiv konflikt, dette vil opleves som åbenlyst, fx ved skænderier, at nogen tydeligt holdes udenfor (Edmondson, 2018), eller det kan være det modsatte – total stilhed i teamet (Pacheco et al., 2015; Edmondson, 2018).

Som erhvervspsykolog oplever jeg, at der typisk er én eller to, som dominerer teamet og derved lukker for de andres stemmer. I en situation, hvor teamet skal løse en opgave, vil der som regel være en meget afventende holdning ift. at diskutere problemet, da teammedlemmer helst vil undgå risikoen ved at sige noget, som kunne vise sig at være forkert. Typisk vil det være én stemme i teamet, som i sidste ende tager en beslutning på teamets vegne, muligvis uden teamets opbakning.

Det høflige team befinder sig i en slags mellemposition, det, som hos Amy Edmondson kaldes for "komfortzonen" (Edmondson, 2018, s. 48), hvor teammedlemmer kommer godt ud af det med hinanden i høflig fordragelighed, dog typisk uden at der bruges meget tid på at dele eventuelle tvivl eller have konstruktive uenigheder med hinanden. Når de grundlæggende ting er på plads, men teamet ikke er engageret eller sultent nok til at opnå et højere mål – kan teamet blive "for høfligt". Status quo foretrækkes (Clark, 2020) frem for forstyrrelser eller svære valg.

Figur 1. Tre niveauer og typer af psykologisk tryghed i teams.



Som erhvervspsykolog oplever jeg, at der i situationer, hvor teamet skal løse en opgave, bruges mindre fælles tid på at definere problemet for i stedet at springe hurtigt frem til mulige løsninger. Set udefra kan teamets medlemmer have en tendens til at ville "give det rigtige svar" fremfor at "stille de rigtige spørgsmål". Nysgerrighed kan mistolkes som uvidenhed eller usikkerhed, hvilket opfattes som en trussel for teammedlemmernes individuelle status – hvorfor det helst undgås. Denne adfærd skal man især være på vagt over for i lederteams, men den kan forekomme i alle teams.

Det trygge team er skolebogsseksemplet på det psykologisk trygge team og kendetegnes ved gode indbyrdes relationer med den væsentlige forskel fra det høflige team, at teammedlemmerne her er trygge nok til at dele usikkerheder og have konstruktive konfrontationer (Edmondson, 1996; 1999; 2018).

Som erhvervspsykolog oplever jeg, at der i situationer, hvor teamet skal løse en opgave, bruges god fælles tid på at definere og diskutere problemet. Der stilles mange spørgsmål, hvorefter løsningen som regel giver sig selv. Teamet arbejder sammen om et fælles mål, og derved er teamet i stand til at kompensere for hinandens fejl, idet fejl bliver påtalt, taget op og brugt som læringseksempler.

Selvom alle typer af teams er interessante at arbejde med og lære fra, vil jeg primært fokusere på arbejdet med det team der befinder sig i midten af skalaen – **"det høflige team"**. Det vil jeg af to årsager; først fordi det er denne type af team, jeg møder absolut mest som praktiker, dernæst fordi der er nogle spændende psykologiske paradokser til stede i det høflige team, da man let kan mistolke atmosfæren i det høflige team som værende psykologisk trygt – uden at teamet faktisk er det. Denne type af team fungerer i bund og grund godt, men opnår ikke sit fulde potentiale. Derfor er der meget at vinde, hvis man som praktiker kan hjælpe teamet til at knække nøden til den psykologiske tryghed.

Det høflige team – alt ånder fred og idyl, eller gør det?

I flere af de lederteams, jeg har arbejdet med, har problemet været, at de ender med at være for høflige fremfor at være hårde på den kvalitet og de resultater, de gerne vil opnå sammen. Det kan komme til udtryk ved, at man ikke stiller krav til hinanden i teamet, eller at tingene ikke siges lige ud, men pakkes ind – nogle gange så meget, at budskabet går tabt.

På et lederudviklingsforløb om psykologisk tryghed arbejdede jeg sammen med teamet om vigtigheden af at turde sige sin ærlige mening – også selvom den måske både er besværlig og upopulær. Til det var der en af lederne, der sagde:

"I vores team har vi måske en tendens til at være mere høflige fremfor ærlige."

På ydersiden af det høflige team ånder alt fred og idyl, men hvis man observerer teamets dynamik, vil man typisk opleve, at: der ikke er nogen, der holder hinanden oppe på krav, at tvivlsspørgsmål som regel mødes med klare svar fremfor nysgerrighed (**vi skal nemlig hurtigt videre til løsningen**), og at virkeligheden, både i og uden for teamet, idylliseres af teamet. Pointen her er ikke at problematisere et velfungerende team, men at man som praktiker i mødet med det høflige team lytter efter det, som idylliseres og dermed **ikke bliver sagt**. Det er nemlig selvsagt svært for et høfligt team at tale om **det, der er svært**.

"Idyllisering" er et psykoanalytisk fagbegreb, der beskriver en psykologisk forsvarsmekanisme, hvor man ved at overdre de positive egenskaber og minimere de negative søger at få en person, et sted, en ting eller en situation til at fremstå perfekt, eller næsten perfekt². Dette kan både være en forsvarsstrategi hos det enkelte individ, men er også typisk et fremtrædende træk hos det høflige team.

Idylliseringen træder ofte frem som en underbevidst forsvarsstrategi, når teamet fornemmer, at der er noget, der ikke stemmer overens med den harmoni, som teamet forsøger at bibeholde. For eksempel hvis teamet som en del af en psykologisk tryghedsmåling chokeret indser, at de ikke har en topplacering, men en middelplacering ift. psykologisk tryghed.

Når sådanne uoverensstemmelser med teamets eget narrativ kommer frem, vil strategien i det idylliserende team være hurtigt at afskrive uoverensstemmelserne med forklaringer, der ligger uden for teamets kontrol, fx at **"der må være en fejl i målingen?",** **at "dem, der har svaret negativt, tydeligvis har tolket skemaet forkert?"**, eller at **"meget har ændret sig siden denne måling!"** Tendensen vil være, at teammedlemmer forsøger at undgå konflikt for i stedet at blive i den sikre forestilling om, at **"... der ikke er noget galt her."** Med andre ord vil teamet foretrække status quo frem for usikkerheden ved at tale om det, som ikke føles trygt.

Som praktiker er idyllisering fra teamets side et vigtigt tegn på, at teamet har nogle blinde punkter ift. deres egen psykologiske tryghed og derfor (måske i overensstemmelse med den måling, man har udført) ikke kan kategoriseres som et aldeles trygt team.

"Der er tidspunkter, hvor vi nok idylliserer frem for at diskutere de svære ting. Jeg oplever især, at det er på områder, hvor vi har ting tilfælles. Her synes jeg ikke, at vi udfordrer hinanden nok. Det er vigtigt, at vi er opmærksomme på dette, for der er ikke andre, der kommer og udfordrer os."

(Leder, i konteksten af et topleder-team)

En anden leder fra samme team sagde:

"Vi har helt klart en tendens til at idyllisere teamet. For lad os være ærlige, som ledere vil vi gerne se godt ud udadtil, vi har alle leder-egoer, som skal plejes. For eksempel synes jeg, vi idylliserer tingenes tilstand, når vi rapporterer på status, i denne gruppe."

² Definition fra APA (American Psychological Association), 2020. <https://dictionary.apa.org/>.

Denne strategi og tilhørende undgåelsesadfærd er ofte født ud fra en forestilling om, at uoverensstemmelser og konflikt kun kan være negativt og for enhver pris skal undgås.

Set ud fra Timothy Clarks tilgang til psykologisk tryghed mangler det høflige, idylliserende team "udfordringstryghed", altså trygheden til at sige frem og udfordre status quo, når der er en mulighed for at forbedre eller ændre noget.

I Amy Edmondsons tilgang vil det høflige team befinde sig i det, hun kalder "komfortzonen", hvor den psykologiske tryghed og velvilje i teamet nok er høj, men præstationskravene er lave. Dette er problematisk, når formålet med det psykologisk trygge team ikke er hygge og afslapning, men derimod at kunne opnå exceptionelle resultater sammen. Set gennem psykologisk trygge briller er teamet altså godt på vej, men kan i deres gode intentioner komme til at undvige de givende konstruktive konflikter.

Udfordringer ved at arbejde med psykologisk tryghed i det idylliserende team

Den første udfordring kan være at anerkende (som team og praktiker), at der faktisk er noget at arbejde med, på trods af at teamet ikke er direkte utrygt. Selvom teamet ikke er i den lave ende af skalaen, er de heller ikke i den høje ende. Derfor er der stadig noget at vinde, inden vi afskriver teamet som "velfungerende". Hvis man ønsker at arbejde med at øge den psykologiske tryghed i et høfligt team, kan vi ikke regne med, at vi nødvendigvis får et ærligt svar på det, der bliver spurgt om i teamet. I et idylliserende team er ingen interesserede i at være "negative" eller skabe unødvendigt drama og konflikt ved fx at udadtil tale åbent om det, der indadtil er årsag til, at teamet ikke scorer i den høje ende af skalaen. For praktikerne kan det desuden etisk være en udfordring, at teams ofte er små (tre-otte personer), hvorfor metoden til dataindsamling skal overvejes nøje for ikke at gøre teammedlemmer utrygge, ift. om deres ærlige svar i et survey eller interview kan spores tilbage til dem.

Sådan opbygger du psykologisk tryghed i "det høflige team"

1. Klæd lederen på. Klæd lederen på gennem 1:1-sessioner med lederen. Klæd da ham/hende på til, hvordan han/hun bedst forholder sig til det arbejde, der ligger forude med teamet. Tal fx scenarier igennem om, hvordan lederen forholder sig, hvis der kommer en konflikt op til overfladen, eller hvis der omvendt bliver gået let hen over noget eller idylliseret, når der er nogle emner, der kommer tæt på teamet. Det er vigtigt, at lederen er indforstået med, at dette er barrierer, som teamet skal komme igennem på en god måde sammen for at nå videre i deres egen udvikling. For eksempel var en strategi med en af de ledere, jeg arbejdede sammen med, at han skulle øve sig i at sige: "**Jeg vil meget gerne høre jeres ærlige mening om dette, det er meget vigtigt for mig, at vi er nysgerrige her**", og "**jeg er glad for, at dette kommer på bordet. Mange tak for jeres ærlighed.**"

Strategien i et team, der undgår de svære snakke, er at gøre rummet så åbent som muligt, fx at lederen starter med at dele noget, som er svært for ham/hende. Derudover er anerkendelse fra lederen vigtig. Han/hun skal være klar til at anerkende eventuelle konflikter, der måtte komme op til overfladen, frem for at gå hurtigt hen over dem. Pointen er ikke, at alt skal løses her og nu, men at der først og fremmest lyttes.

2. Start et andet sted, end du tror. Når du står med et team, som allerede er i minus på kontoen ift. psykologisk tryghed, kan det være en god ide at starte et helt andet sted end de gængse "**10 råd til, hvordan du skaber psykologisk tryghed**". Årsagen er, at for **det psykologisk utrygge team** kan det være endnu mere utryghedsskabende fx at starte med en "**åben og ærlig feedbackrunde**" eller overhovedet at indrømme, at der er et problem.

Noget, der helt sikkert vil trække trygheden i den forkerte retning, ville være denne ide, som en meget velmenende leder foreslog mig: **"Vi kan hver have et tillidskort, som vi kan hive i vejret, når vi føler os utrygge i løbet af et møde!?"** – den går ikke. Hvis teamet er utrygt, eller bare høfligt, er det utænkeligt, at man så åbenlyst ville skilte den sårbarhed, der er i at sige **"jeg føler mig utryg nu!"**

Kan du fornemme det paradoksale i problemet? Det kræver tryghed at indrømme åbent, at man ikke er tryk. Det er derfor, man skal starte "et andet sted".

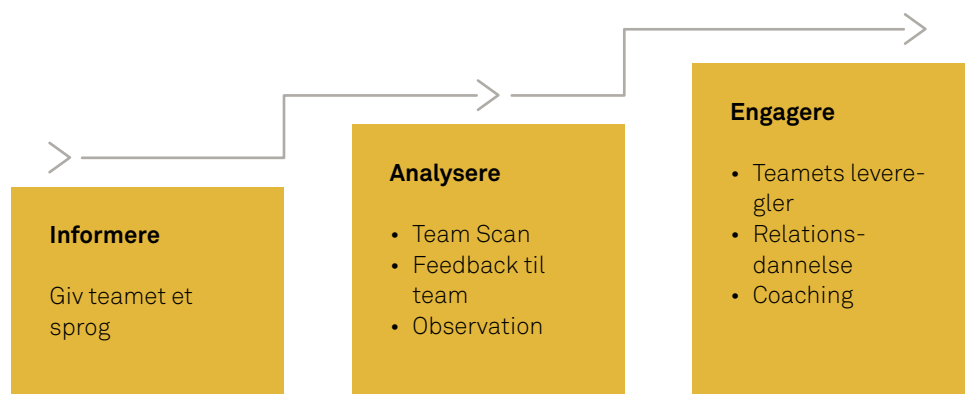
I et team, der har en lav grad af udfordringstryghed, starter man altså heller ikke med at gå lige på og hårdt med at "udfordre hinanden" eller optrappe en "konstruktiv konflikt". Det er som at sende en usikker skiløber ned ad den sorte pist. Det kræver tryghed, før end den udfordrende stil overhovedet kan bibringe værdi til et team (McKinsey & Company, 2021). Derfor starter vi et andet sted med tillid, respekt og nysgerrighed. Dette skal teamet lære, fx gennem nogle simple værktøjer ift. den gode samtale eller en team-snak om, når vi samarbejder om at opnå vores mål. Alt efter hvor meget minus der er på tryghedskontoen, kan det være en god ide, at der er en mediator med her, som regel vil det være dig, praktikerens, som læser dette. Når man åbner op for et sårbart rum, kan man nemlig komme til at gøre mere skade end gavn, hvis ikke man er opmærksom.

3. Praktikerens tre trin. Som praktiker bør man være opmærksom på tre trin, når man arbejder med teamet:

1. at man formår at **informere** grundigt om begrebet psykologisk tryghed, hvorfor det er vigtigt, og hvad man kan bruge det til
2. at man tager udgangspunkt i et **analyseredskab** for teamets videre arbejde, enten gennem observation, individuelle samtaler eller et testredskab – gerne en blanding
3. at man herfra **engagerer** teamet og støtter dem til et mere psykologisk trygt sted gennem de redskaber, som man finder nødvendige, eksempelvis ved; at hjælpe teamet til at definere interne forventninger (leveregler), at teamet lærer hinanden bedre at kende, at teamet arbejder konkret med håndtering af fejl og læring, at der iværksættes konfliktløsning eller coaching.

I de høflige teams kan det være godt at yderligere informere om, hvad faren ved "idyllisering" er, samt tage "konflikt" op som et fagligt tema for at afdramatisere "det at være uenige" og tale om potentialet og læringen i at dele ideer og udfordre hinanden på en god måde. Man kan gå op og ned ad de tre trin, så længe man altid starter med at informere grundigt.

Figur 2. Praktikerens tre trin (egen model).



4. Giv teamet et sprog. Typisk starter dette med en forklaring af begreber og praktiske erfaringer gennem øvelser med psykologisk tryghed som koncept. Dette første trin er psykoedukativt, fokuserer kun på fænomenet og holder det i en armslængde fra teamets egen psykologiske tryghed, så det er sikkert at udforske begrebet for at forstå det bedre. Lav tillidsøvelser og træen allerede her teamet i at stille spørgsmål eller udfordre dig for at blive klogere.

Herefter kan man som praktiker gå mere i dybden med psykoedukation omkring de menneskelige psykologiske dynamikker, der er på spil i et "det høflige team" eller det direkte utrygge team. Dette kan fx være, at man giver teamet et sprog for idyllisering som en ubevidst forsvarsmekanisme eller en konkretisering af, hvilket stadie af psykologisk tryghed som teamet specifikt scorer lavt på (fx manglende udfordringstryghed), samt hvad indgruppe-tryghed har betydet for mennesker i et evolutionært perspektiv, og hvilke neurologiske signaler der er på spil, når vi føler os truede eller utrygge (fight or flight). Begreber for disse tilstande og situationer kan åbne op for en ny og mere reflekteret dialog i teamet.

5. Analysér teamet. Uanset hvordan du vælger at analysere teamet (test, kvalitative interviews, observationer eller noget helt tredje), er det godt at tænke over, hvornår og hvordan man præsenterer resultaterne – især hvis de er mindre gode. Min egen erfaring er, at det er bedst at vente med at præsenterer testresultaterne til efter, at man har givet teamet et sprog og en grundig forståelse af, hvad psykologisk tryghed er. Selvom det er meget spændende at høre svaret på sine testresultater, kan det sætte praktikerens i en svær position, hvis man skal forklare til bunds, hvad psykologisk tryghed er, efter at teamet har fået et tal på deres egen tryghed. Teamet vil typisk have svært ved at fokusere på det overordnede budskab og kun lytte efter negative eller positive bekræftelser på deres eget teams tilstand. Ved at vente giver man teamet mulighed for at forstå konteksten for deres egne resultater, uden bias, og have en informeret snak efterfølgende.

Når resultaterne præsenteres, er det vigtigt, at man har afsat god tid til at runde betydningen af målingerne. Man kan bruge forskellige metoder her, men man bør først og fremmest lade teamet kommentere og stille spørgsmål til resultaterne. Afhængigt af resultaterne kan man opleve modstand, stilhed eller ligefrem jubel. Hvis resultaterne ikke er som ønsket, er det som mediator vigtigt at indgyde håb i teamet, mens du stadig er tro over for resultaterne, fx kan man rammesætte feedbacken som nedenfor:

"Jeres team scan viser, at I befinder jer i den nederste kvartil af psykologisk trygge teams. Det betyder ikke, at I slet ikke kan fungere som team, men det betyder, at nogle af de indikatorer, vi måler psykologisk tryghed på, lader til at være lave i jeres team. Det fortæller os, at der er et kæmpe potentiale for jeres team, hvis vi kan få taget fat i nogle af de ting, som lader til at udfordre jer på den psykologiske tryghed."

I stedet for at sige, at teamet ikke fungerer, bør man indgyde håb og en mulighed for læring for at efterlade teamet et godt sted, når du er ude ad døren.

6. Supportér teamet. Når teamet dykker ned i deres egne resultater eller i andre svære emner, hvor du som praktiker fornemmer, at teamet undviger eller bliver for høflige, så hjælp dem med at være nysgerrige og undersøgende.

Det sætter krav til konsulenten eller praktikerens, som måske er vant til en mere observerende rolle, at man her skal være meget 'på' og vaks ved havelågen, når teamet vægrer sig fra at gå ud på ukendt terræn. Denne øvelse kan føles ubehagelig både for team og for konsulenten/praktikerens, men man kan ofte fjerne noget af anspændtheden ved at lægge op til, at "her er noget, vi kan udforske" eller ved at sige "vent lige et øjeblik, var der en mulighed for at blive lidt klogere på teamet her?"

Ved at hjælpe teamet til at omformulere det, der synes farligt, til en læringsmulighed, vil der typisk være flere, der er klar til at gå planken ud og sige noget højt, som resten af teamet så kan undersøge sammen.

Når noget italesættes som "en undersøgelse" eller en mulighed for at blive "klogere sammen", fjernes også automatisk den ubehagelige detektivjagt efter den "skyldige", men man bliver mere en opdagelsesrejsende på en mission efter spor.

7. Brug den nødvendige tid. Ofte kan en begynderfejl være, at man slet og ret sætter for lidt tid af til disse team-sessioner, hvilket også gør det let for teamet at fortsætte deres rytme. Hvis der skal ske en forandring, og teamet er dedikeret til dette, skal der gerne afsættes en hel dag, gerne flere i løbet af en periode, til arbejdet med psykologisk tryghed. Hvis dette ikke er muligt, skal team-sessioner minimum vare to timer, hvor der er en klar agenda, som skaber tryghed i et – for nogle teammedlemmer – utrygt rum.

Dette er måske lavpraktisk, men det er ikke desto mindre vigtigt at være åben om, at det at blive et psykologisk trygt team ikke er klaret på en enkelt workshop. Da psykologisk tryghed er betinget af relationer, og frugten af psykologisk tryghed i et team (exceptionel team performance) er afhængig af en klar opgavedefinition – "hvor skal vi hen? Hvad skal vi opnå?" – er det nødvendigt at afsætte tid til teamet. Dette kan både gøres på strategi-dage, sociale arrangementer uden for arbejdet og på kontinuerlige faciliterede workshops, hvor teamet fx får hjælp af en praktiker til at tale om dem selv som team. En hel dag afsat til at komme i gang med emnet er ikke for lidt, og efterfølgende kan man bygge på den opstart med kortere møder.

8. "Elsk og udforsk ideen i 5 minutter". Især lederteams og teams bestående af tunge eksperter har ofte en tendens til at komme med svar, før de stiller spørgsmål. Nogle gange kan man opleve, at det ene teammedlem knap nok har talt ud, før et eller flere velmenende teammedlemmer er i færd med at forklare løsningen, eller svaret, på det spørgsmål eller den tvivl, der blev fremført for teamet. I det høflige team er dette ikke et tegn på fjendtlighed, men kan skyldes mange andre gode intentioner eller simpelthen uvidenhed om den konsekvens, det kan have at man afbryder eller aldrig "spørger ind". Som praktiker er det vigtigt her at udfordre teamet til at være nysgerrige, før de er løsningsorienterede.

En måde at gøre det på er direkte at facilitere den undersøgende tilgang ved fx at opstille en regel, der går ud på, at man skal "elske ideen i 5 minutter" fx i en session, hvor teamet skal udtænke nye perspektiver eller en ny strategi. Reglen fremmer, at teamet lytter. En anden udgave kan være en regel, der hedder "udforsk ideen i 5 minutter". I en session, hvor der er lagt op til mere åben snak om et emne blandt team-medlemmer, fx sparring på en lederudfordring, hjælper denne regel teamet til at stille spørgsmål fremfor at komme med svar. Det har god effekt at hænge reglen fysisk op i rummet på et papkort, en flip eller have det i et PowerPoint, da det er nemmere for teamet at håndhæve en regel, som hænger foran dem.

Jeg har også givet lederteams lektier for, hvor de i alle deres møder med hinanden og med deres medarbejdere skulle "stille et nysgerrigt spørgsmål, før de kom med et svar". Ved at bruge et øjeblik på at stille et nysgerrigt spørgsmål tilbage eller blot lytte frem for at tale øges muligheden for at blive klogere og lære sammen. Derfor – hjælp teamet til at elske og udforske ideen i et par minutter, især mange ledere bliver overraskede over, hvor meget de faktisk taler.

9. Se på dig selv som praktiker. Vær opmærksom på, at du også selv bidrager til teamets tryghed. Man kan ikke se på teamet uagtet sin egen påvirkning som praktiker eller udefrakommende konsulent. Som praktiker er det på den ene side vigtigt at spejle teamet i de ting, de har svært ved at forholde sig til, fx ved at hjælpe dem til at have konstruktive samtaler om de steder, hvor teamet oplever at have mangler. På den anden side er det også vigtigt ikke at tage håbet fra teamet ved fx at sige, at de "ikke har et gram psykologisk tryghed".

Uden at gøre et team rosenrødt er det hjælpsomt at tale ind i potentialet, som teamet har, og hjælpe dem til at indse, hvordan deres indsats ift. at rykke tættere sammen som team vil hjælpe dem til at nå deres mål. Jo mere ufarlig du kan gøre dig selv for teamet, jo større er din chance for at åbne teamet op og hjælpe dem videre. Som praktiker er du rollemodel, derfor skal du også selv overveje, hvor meget og hvordan du fylder i og uden for teamet.

Er en høj score altid en god score, når vi måler psykologisk tryghed?

Anonyme surveys kan være en stor hjælp og et godt udgangspunkt for at tale om psykologisk tryghed i både teams og organisationer. Dog skal man være meget opmærksom på, om man kan garantere anonymitet i et survey, da lederteams ofte er små, og man skal være meget påpasselig med, hvordan man præsenterer resultater og eventuelle kommentarer, da en på ydersiden anonym kommentar måske bærer en anden kontekst for de læsere, der er inde i teamet, som nu genkender deres kollega.

Af samme årsag skal man være opmærksom på, om der kan være bias til stede i det team, man måler på, og derfor om en høj score nødvendigvis er en god score, idet der kan være en tendens til idyllisering, idet man gerne vil fremstå godt udadtil, for chefen eller resten af organisationen. Et eksempel kunne være et psykologisk utrygt team-klima, måske i et lille team, hvor man er bange for følgerne af en dårlig måling. Derfor bør bare én lav score tages meget alvorligt, og man bør undersøge, om denne vurdering af teamklimaet også gælder resten af teamet. Vær opmærksom på kulturelle forskelle i bias ved self-assessment-værktøjer, hvor fx østlige kulturer kan have en anden tradition ift. at dele sine personlige holdninger og meninger i surveys, sammenlignet med vestlige.

Selve testen

Der findes flere tests på psykologisk tryghed, men en af de mest anvendte er nedenstående Team Scan³ fra Amy Edmondson (1999).

Edmondsons 7 spørgsmål måles på en Likert-skala med 5 eller 7 punkter (fra meget uenig til meget enig) (Edmondson, 2018). Spørgerammen bruges internationalt og møder standarder for reliabilitet og validitet (Edmondson, 2018; Newman et al., 2017). Følgende spørgsmål indgår:

1. Hvis du begår en fejl i dette team, vil det ofte blive brugt imod dig. (R)⁴
2. Medlemmer i dette team er i stand til at tale om problemer og vanskelige spørgsmål.
3. Folk i dette team afviser sommetider andre for at være anderledes. (R)⁴.
4. Det er trygt at løbe en risiko i dette team.

³ Team Scan: <https://fearlessorganization.com/> (marts 2022).

⁴ Negativt formulerede spørgsmål er markerede med (R) for "revers", resultaterne skal derfor vendes i analysen, så skalaen matcher de positivt formulerede spørgsmål.

5. Det er svært at bede medlemmer i dette team om hjælp. (R)
6. Ingen i dette team ville handle bevidst på en måde, som undergraver min indsats.
7. Når jeg arbejder med medlemmer af dette team, sætter de pris på og udnytter mine særlige færdigheder og talenter.

I et lederteam målte vi både teamets medarbejdere og teamet selv. Ledernes respektive teams scorede i den høje ende af spektret (<6.5-7.0), mens selve lederteamet var en del lavere, mod midten af spektret (5.0). I lederteams er der ofte mere på spil, derfor kan scoren her risikere at være lavere end det generelle gennemsnit i organisationen, da det kræver en ekstra indsats at blive tryk i et rum med meget magt.

Vær opmærksom på alle stemmer og på det, der ikke bliver sagt

Dette er især vigtigt, når man arbejder med teams med en mellem eller høj score. Måske er der et enkelt teammedlem, der trækker scoren ned, dette er et tegn på, at der er noget uforløst i teamet og noget, der ikke bliver sagt. Selvom en middelscore ikke er alarmerende, er det vigtigt her at lytte ekstra efter i feedbacken med teamet. Er der temaer, som undgås? Er der tendens til forsvar eller idyllisering af resultaterne? Vær opmærksom på, at scoren kun er vejledende. Den bør altid følges op med dialog, gerne både med teamleder og teamet selv.

Afslutning

I arbejdet med psykologisk tryghed skal man ikke kun være meget opmærksom på teamets dynamik og velvære af etiske grunde, men man skal også have høje ambitioner på teamets vegne, for når vi taler om psykologisk tryghed, er det ikke nok med en "ok score", og det er ikke nok at "være høflig", hvis man vil høste de mange fordele ved at være helt psykologisk tryk. Stiller man sig tilfreds med det høflige team, må man acceptere, at teamet ikke til fulde vil kunne udnytte det potentiale, de har tilsammen.

Litteratur

Bergmann, B. &. (July 12th 2016). A data-driven approach to group creativity. *Harvard Business Review*.

Clark, R.T. (2020). The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation. Berrett-Koehler Publishers.

Company, M. &. (2021). Psychological safety and the critical role of leadership development. Atlanta: Mckinsey Global Publishing. Hentet marts 2022 fra <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development>.

Duhigg, C. (February 25th, 2016). What Google Learned From Its Quest To Build the Perfect Team. The New York Times Magazine.

Edmondson, A. (1996). Learning from Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 5-28. doi:10.1177/0021886396321001.

Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.

Edmondson, A.C. (2018). The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Glassop, L.I. (2002). The Organizational Benefits of Teams. Human Relations, 55(2), 225-249. doi: <https://doi.org/10.1177/0018726702055002184>.

Newman, A.D. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. Human Resource Management Review, 27(3), 521-535. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>.

Pacheco, D.C. (2015). Silence in organizations and psychological safety: a literature review. European Scientific Journal, 1857-7881.

Mere om forfatteren

Sarah Meta Winther er cand.psych. fra Aarhus Universitet og University of Tasmania i 2018, hvor hun som en del af kandidatuddannelsen på Psykologi, læste MBAfag. Sarah arbejder som erhvervspsykolog, tidligere ved Arla Foods og i dag som Management Consultant ved Implement Consulting Group, hvor hun også er i gang med at blive autoriseret psykolog. Hendes faglige specialområde er psykologisk tryghed i teams, gruppedynamikker og personlig lederudvikling gennem bl.a. supervision og coaching. Sarah underviser desuden i samtaleteknik og facilitering internt i Implement Consulting Group.

Denne artikel var oprindeligt publiceret i **"Tidsskriftet Erhvervspsykologi Vol. 20. nr. 2, udgivet Juni 2022"**.

