

---

# EN INTRODUKTION TILL PSYKOLOGISK TRYGGHET I ARBETSLIVET

---

**Tor Wennerberg, organisationspsykolog och författare**



## **En introduktion till psykologisk trygghet i arbetslivet**

Psykologisk trygghet i arbetslivet är något som det pratas mycket om idag, men vad menas egentligen med det? Den stora uppmärksamhet som begreppet har fått på senare år har att göra med dess roll som nyckelingrediens i mänskligt samarbete, och med de samband som forskningen visar finns mellan å ena sidan psykologisk trygghet, och å andra sidan organisationers effektivitet och måluppfyllelse, innovationsförmåga och medarbetarengagemang. Låt oss titta närmare på vad psykologisk trygghet är och varför detta tillstånd har så stor betydelse för mänskligt samarbete.

Vi människor är gruppvarer som mer än något annat, med en fantastisk förmåga till organiserat

samarbete inriktat på gemensamma mål. Vår mänskliga psykologi är i hög grad uppbyggd på, och kretsar kring, just vår kapacitet för samarbete – med början i det grundläggande faktumet att vi människor kan *tänka tillsammans*, som ett ”vi”. Men det betyder inte att grupper fungerar väl och blir verkligt effektiva tillsammans av sig själva, per automatik. Tvärtom finns det inbyggda hinder som försvårar mänskligt samarbete, och dessa hinder behöver vi tillsammans avhjälpa för att skapa välfungerande arbetsgrupper och organisationer, som möjliggör för oss att dra full nytta av vår kollektiva intelligens.

Vi kan uttrycka det så att vi har relativt lätt att få till en första grundnivå av samarbete, som fungerar någorlunda väl. Det är det som gör att så många organisationer över huvud taget klarar sig från en

dag till nästa. Utmaningarna infinner sig när vi vill ta ett samarbete till nästa nivå, och skapa en organisation som präglas av hög effektivitet och innovationsförmåga, liksom av en hög grad av motivation och arbetstillfredsställelse hos organisationens medarbetare och chefer.

För att kunna ta steget mot nästa nivå av fördjupat samarbete, och bli en mer kollektivt intelligent arbetsgrupp eller organisation, behöver vi tillsammans åstadkomma ett gruppklimat av *reducerad mellanmänsklig risk*. Det är just detta, en minskad social risknivå, som menas med psykologisk trygghet. Begreppet psykologisk trygghet definieras i forskningen som ett grupptillstånd som innebär att gruppen upplevs som ”tillräckligt trygg för mellanmänniskt risktagande”. I ett psykologiskt tryggt sammanhang vågar vi ta risken att säga vad vi tycker och tänker, att föra in obekvämlig information, att erkänna misstag eller be om hjälp, eller på andra sätt ta tydlig plats som medlemmar i gruppen.

Den stora utmaningen i allt gruppssamarbete handlar just om att gruppen behöver få tillgång till så mycket relevant information som möjligt, och kunna använda den kreativt. Informationen behövs för att gruppen ska kunna lösa sina uppgifter och nå sina mål, för att den ska förstå både sin omvärldskontext och sina egna förutsättningar. Vi behöver med andra ord få in många olika perspektiv, och kunna och våga tycka och tänka olika, om vi ska kunna utveckla vårt samarbete och tillsammans nå våra mål.

Men just här ligger utmaningen. För att grupper ska få tillgång till mycket information, få in en mångfald olika perspektiv, behöver nivån av upplevd mellanmänsklig risk reduceras. Vi människor har svårigheter med att hantera ”olikhet”, att vara oense med varandra. Vi har en stark tendens att ta olikheter personligt, och att inte tycka om när våra tänkesätt utmanas. Rädslan för avvisande och negativa reaktioner från andra gör därför att vi alla tenderar att undvika olikhet. Klimatet blir alltför passivt och försiktigt artigt; tystnadsskapande hierarkier cementeras i stället för att konstruktivt utmanas.

Det var just detta som psykologen Amy Edmondson, pionjär och nestor inom forskningsfältet psykologisk trygghet i arbetslivet, kunde visa i en artikel som publicerades redan för tjugofem år sedan: nämligen att psykologiskt trygga akutteam inom sjukvården har bättre vårdresultat och räddar fler liv än psykologiskt otrygga akutteam. I ett psykologiskt tryggt akutteam är vården ett gemensamt ansvar för teamet. Enskilda medlemmar är inte rädda att bli ensamma med ansvaret för begångna misstag. Misstag och fel betraktas dessutom som viktig information som teamet måste dra gemensam lärdom av, så att dess kunskaper utvecklas. Med andra ord kommer informationen in i systemet, eftersom tröskeln för att rapportera misstag och fel är låg. I de psykologiskt otrygga akutteamen, däremot, fann Edmondson en utbredd rädsla för att erkänna misstag, för att be om hjälp, eller för att ifrågasätta överordnades omdömen och ordinationer. Det otrygga gruppklimatet resulterar i sämre vård, fler misstag och uteblivet lärande, i kombination med lägre engagemang och arbetstillfredsställelse.

För oss människor innebär det alltid ett existentiellt risktagande att ingå i och ta plats i en grupp. Vi är ytterst känsliga för hur andra ser på och uppfattar oss. Vi förhåller oss alltid, både medvetet och omedvetet, till risken att bli avvisade, i värsta fall exkluderade och bortstötta. På grund av vår evolutionära utvecklingshistoria är denna sociala risk – som i socialpsykologin benämns *the social evaluative threat*, det sociala utvärderingsshotet, risken att bli negativt bedömd av omgivningen – förknippad med de starkaste ångestkänslor. Under hundratusentals år av jägar-samlar-liv på den afrikanska savannen, mänsklighetens ursprungliga hem, var gruppmedlemskapen det enda som stod emellan den enskilda människan och tillvarons alla faror. Utan sin grupptillhörighet hade hon ingen chans att klara sig mot rovdjur på ständig jakt efter föda. Därför tenderar vi människor, innan en tillräcklig grad av psykologisk trygghet har utvecklats, att vara vaksamma på vår grad av inkludering och tillhörighet i en grupp och att göra vad vi kan för att minska risken att bli bortstött.



Det första steget mot att skapa psykologiskt trygga grupper och organisationer är att förstå varför vi behöver göra det. Det är när vi förstår den djupare meningen med att göra någonting som vi blir motiverade att verkligen gå till handling. Den som har en ledarroll kan hjälpa sin grupp att få syn på att den faktiskt själv har makten att förändra sitt samarbetsklimat. Med en fördjupad förståelse för kopplingen mellan minskad mellanmänsklig risk och stärkt kollektiv intelligens och högre arbetstillfredsställelse blir vi medvetna om att det psykologiska klimatet behöver vara ett gemensamt ansvar i gruppen. Inte minst kan vi minska den sociala risknivån genom att bestämma

oss för hur vi ska kommunicera med varandra. På det sättet kan grupper minska den mellanmänskliga friktionen samtidigt som de ökar den intellektuella friktionen – just det kombinerade tillstånd som utmärker goda mänskliga samarbeten.



**Tor Wennerberg**

Leg psykolog och författare till boken

*Rädda organisationen*

Läs mer på: [www.torwennerberg.se](http://www.torwennerberg.se)