

# Sørg for høj psykologisk tryghed på jobbet – hvis I vil få det bedste ud af jeres unge medarbejdere!

Af Bettina Prühs, Organisationskonsulent Godt Arbejdsliv

**Hvis unge føler sig anerkendt og værdsat, kan de være en stor gevinst på enhver arbejdsplads. De kan være med til at sikre en kreativ og engageret arbejdsplads med høj psykologisk tryghed, og de kan være topmotiverede medarbejdere. Men det kræver en indsats fra alle parter. Det emne drager projektet Tryk ITstart nye erfaringer med.**

*Vores ældre kolleger kunne have gavn af de der kreativitetsøvelser, for vi bliver tit mødt med 'Det har vi prøvet. Sådan plejer vi at gøre', når vi kommer med nye input.*

I projektet Tryk ITstart arbejder vi for at udvikle nye metoder til at sikre høj psykologisk tryghed i de teams, der har mange unge medarbejdere. Projektet bruger Applied improvisation som metode til at arbejde med deltagernes mod til at begå fejl, tilbyde sine ideer og føle sig som en del af et fællesskab, hvor der er plads til at fejle og lære. Dermed styrkes psykologisk tryghed i teamet.

Udgangspunktet i projektet var, at når mange unge mistrives mentalt, så har de nok brug for mere støtte til at turde indgå i arbejdsfællesskaber. Når man møder sit første job i ITbranchen, kastes man ofte direkte ind i meget høje krav til kvalitet og performance. Derfor blev det den branche, der blev sat i fokus i projektet. Vi har allerede halvvejs i forløbet konstateret, at en del af vores forudsætninger halter lidt, og at det, vi møder på arbejdspladserne, formentlig sagtens kan overføres til mange andre brancher. Hvad var det så vi fik øje på?

## De unge har mange kompetencer, der kan styrke psykologisk tryghed

Som ovenstående citat fra en projektdeltager peger på, så bør vi ikke kun rette blikket på, hvad arbejdspladsen kan tilbyde de unge, men også se den anden vej. Unge medarbejdere har ofte en stor fordel i forhold til deres ældre kolleger, når det kommer til at skabe en psykologisk tryghed på arbejdspladsen. De er nysgerrige og åbne overfor nye ideer, hvilket gør dem ideelle til at tænke ud af boksen og finde nye løsninger på problemer. De er også vant til at bruge fælleska-

## Om Bettina Prühs

Er selvstændig organisationskonsulent i virksomheden Godt Arbejdsliv og underviser og vejleder sideløbende på CBS i arbejdspsykologi og organisationsforandringer i praksis. Understøtter med udgangspunkt i medarbejdernes trivsel og motivation virksomheder i at skabe de bedst mulige betingelser til at sikre høj performance og godt arbejdsmiljø. Har gennem mange år sparret med ledere og medarbejdere for at udvikle resiliente og attraktive organisationer.



ber til at søge svar på det, de ikke allerede ved. Det er væsentlige kompetencer til at sikre en psykologisk tryk arbejdsplads.

Paradoksalt nok forudsætter deres engagement og mod til at være aktivt deltagende, at de oplever en høj grad af tryghed i det arbejdsfællesskab, de forventes at bidrage til.



## Psykologisk tryghed kan skabe trivsel indenfor trygge rammer

Når man arbejder i et psykologisk trygt team, tør man stole på, at man ikke bliver udskammet, hvis man begår fejl eller udtrykker tvivl. Organisations-teoretikeren Edgar Schein (1992) pegede på, hvordan klare normer og værdier kan skabe en psykologisk tryk organisation, der reducerer angst, utvetydighed og usikkerhed og dermed understøtter læring og trivsel. Psykologen Amy Edmonson har forsket videre i dette begreb og konstaterer med grundigt empirisk belæg, at denne tryghed er den mest afgørende faktor for at sikre høj performance i teams. (Edmondson, 2008).

Det kræver mod at stille sig frem og indrømme sine fejl og mangler. De unge har i særlig grad brug for en følelse af psykologisk tryghed på arbejdspladsen, hvis de skal turde melde sig på banen. De er i forvejen nederst i fødekæden og kommer formentlig ikke med den største grad af selvtillid ind på deres nye arbejdsplads. Hvis man skal have modet til at tale om vanskeligheder, har man nemlig både brug for at trives mentalt og brug for tillid og tryghed i arbejdsfællesskaberne.

## Mange unge er særligt udfordrede på at turde stå frem

Det har nok altid være udfordrende at være den yngste på en arbejdsplads, men udfordringen bliver ikke lettere at håndtere, hvis ens mentale helbred samtidig er skidt. Især unge kvinder er tilsyneladende presset mentalt nu til dags, hvilket kan udfordre deres mod til at turde stå frem.

### De unges mentale sundhed halter

Den seneste undersøgelse af danskernes sundhed viser et skræmmende billede af yngre kvinder 16-24 år, der mistrives mentalt; 34,4 procent scorer lavt på den mentale helbredsskala, de jævnaldrende unge mænd scorer 'kun' 21,2 procent på samme skala (Rosendahl et al. 2022). Den betingelse er nødt til at sætte sit præg på, hvordan man som arbejdsplads skal forholde sig til sine unge medarbejdere.

Derfor er det afgørende, at arbejdspladsen skaber gode rammer for at indgå i et psykologisk trygt team, hvis de vil have det bedste ud

af deres unge medarbejdere og understøtte deres mentale sundhed. Det var også vores udgangspunkt i Tryk ITstart projektet, og selvom vi mødte nogle udadvendte og modige unge mennesker, så vi også en bekræftelse af, at det kan være svært at stille sig op og være sårbar overfor sine (ofte ældre) kolleger:

*Jeg hader at optræde, men jeg gjorde det alligevel, fordi jeg ved, jeg godt kan, men jeg hader det.*

Citatet er fra en kvindelig deltager i en af vores workshops, hvor improvisationsøvelser bruges til at rykke på medarbejdernes grænser. Samtidig gøres det trygt at 'optræde', fordi alle i gruppen deltager på samme vilkår og griner med hinanden af de fjollede ting, de bliver kastet ud i. Hun var tydeligt trukket et stykke udenfor sin komfortzone, men netop fordi hun turde gøre det alligevel, forlod hun øvelsen med rank ryg og et tilfreds smil til resten af det team, hun nu følte sig mere som en anerkendt del af.

## Vi har brug for at høre til og føle os værdsat i teamet

Vi har alle brug for at føle, at vi hører til i vores arbejdsfællesskab. Det behov er måske særligt fremtrædende hos unge medarbejdere; at høre til i en gruppe kobles let sammen med en oplevelse af at være god nok. Det gælder, uanset om man arbejder meget alene i hverdagen, som den unge medarbejder fra vores projekt, eller om man arbejder tæt sammen med sit team i det daglige.

En god måde at skabe en følelse af værdsættelse og psykologisk tryghed på arbejdspladsen er ved at give de unge mulighed for at deltage i aktiviteter, der vil hjælpe dem med at udvikle deres kompetencer. Dette vil give dem en følelse af selvværd og selvtillid, som igen vil hjælpe med at bevare deres engagement og mentale sundhed.

Hvis medarbejdere skal engagere sig i deres arbejde og trives mentalt, skal de altså føle sig værdsat og anerkendt i arbejdsfællesskabet ved at blive hørt, set og opleve sig som en legitim deltager i gruppen. Det

er motiverende og styrker ens trivsel og selvværd, hvis man 'får lov' til at bruge det, man kan og oplever, at disse kompetencer anerkendes.



## Hvad sker der, hvis arbejdspladsen er for utryg?

Hvis medarbejdere oplever, at deres kompetencer ikke udnyttes, ikke tør spørge om hjælp eller på anden måde sættes til at arbejde for langt udenfor deres komfortzone, melder de sig ud af arbejdsfællesskabet. Nogle gange siger de op, andre gange lukker de 'bare' ned for deres engagement. Denne reaktion ses som en tendens kaldet "quiet quitting", der beskriver, hvordan flere medarbejdere vælger kun at passe deres arbejde til et absolut minimum, fordi de har mistet motivationen og loyalitet overfor deres virksomhed. En del af forklaringen på denne tendens kan formentlig findes i manglende psykologisk tryghed og anerkendelse.

## Muligheder på arbejdspladsen, som kan få de unge til at sikre psykologisk tryghed

Hvis man skal undgå, at de unge medarbejdere melder deres engagement ud af virksomheden, bør vi både klæde dem bedre på til at håndtere de opgaver, der forlanges af dem, og sikre en rummelig og psykologisk tryk arbejdsplads. Følgende beskrives nogle oplagte muligheder, arbejdspladsen kan gribe for at skabe det nødvendige rum til psykologisk tryghed.

### Skab rum til at tale og lytte:

Det er afgørende, at arbejdspladsen tilskynder de unge medarbejdere til at sig fra, hvis de føler sig utrygge. Og at de kan sige til, hvis de har spørgsmål og input til opgaverne. Det kræver gode feedbackstrukturer, som sikrer, at man både kan få og give feedback uden at frygte social udskamning. Det forudsætter mod, lydhørhed og nysgerrighed både hos de unge og hos de ledere, der skal understøtte den psykologiske tryghed. Alle parter skal turde stille sig frem og vise sårbarhed. Det kræver nogle gange lidt øvelse:

I Tryg ITstart projektet benytter vi improvisationsøvelser, fordi disse kreative (og ret fjollede) øvelser meget hurtigt kan skabe et trygt rum, som styrker relationerne, gør det legitimt at fejle og får de unges iderigdom frem i lyset (Permann et al. 2022).

### Sæt kompetencerne i spil:

Vi gør meget ud af at anerkende de ideer, der smides på banen undervejs i disse øvelser. En af øvelserne handler derfor om at lade være med at sige 'nej'. I stedet for opfordres deltagerne til at sige

'Ja, og...' som en måde at videreudvikle de ideer, man møder, i stedet for at skyde dem til hjørne. Hermed anerkendes ethvert bidrag til fællesskabet som en idé, der kan arbejdes videre med. En let, men effektiv metode til at udvise nysgerrighed og åbenhed også overfor de unge medarbejders bidrag. Det styrker deres motivation og trivsel og giver helt sikkert også flere konstruktive bidrag, der kan udvikle virksomheden.

### Den gode rollemodel:

Et vigtigt element i de workshops, vi afholder, er, at lederne deltager i 'legen'. Dermed viser de sig som rollemodeller, hvilket gør det lettere for de unge medarbejdere at udvise samme sårbarhed. Den tilladte sårbarhed er et af kernepunkterne på den psykologisk trygge arbejdsplads.

Dette er nogle af de greb, man kan benytte, for at få engagerede unge medarbejdere, der trives, fordi de får styrket deres selvværd og dermed deres mentale sundhed. Som bonus får I flere gode ideer i spil, når de unge tør bidrage med alle de sociale kompetencer, de bringer med sig ind på arbejdspladsen.

Projektet Tryg IT-start er et pilotprojekt, der støttes af Velliv Foreningen og udføres af Rasmus Ranmar fra Impasse, Helle Gransgaard fra Psykologisk tryghed i praksis og Bettina Prühs fra Godt Arbejdsliv.

## Litteratur

- Edmondson, A. C. (2008). Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*
- Perrmann-Graham, J. JingLiu, C. C & Spataro, S. E (2022): Fostering psychological safety: Using improvisation as a team building tool in management education, *The International Journal of Management Education* Volume 20, Issue 2, July 2022, 100617
- Rosendahl, H., Davidsen, M., Møller, S. R., Ibáñez Román, J. E., Kragelund, K., Christensen, A. I., & Ekholm, O. (2022). *Danskernes sundhed: Den Nationale Sundhedsprofil 2021*. Sundhedsstyrelsen
- Schein, E. (1992): How can organizations learn faster? The problem of entering the green room, Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology