

Psykologisk trygghet

Tryggheten som gör att felen kommer fram, inte tryggheten som gör att ingen säger något

THEORVAR

EDMONDSON, 1999



Figur 1. Trygghet och krav är två skalor, inte varandras motsatser. Lärandezonen kräver båda. Sänker man kraven för att skapa trygghet hamnar gruppen i komfortzonen, där det är trevligt men ingenting händer.

Vem som ritade den

Amy Edmondson är professor vid Harvard Business School. Begreppet kom ur en studie hon gjorde som doktorand: hon skulle undersöka om välfungerande vårdteam gjorde färre misstag och fann tvärtom att de rapporterade fler. Förklaringen var inte att de var sämre utan att de vågade berätta. Resultatet publicerades 1999 i *Administrative Science Quarterly*.

Begreppet fick spridning utanför forskningen när Google 2016 redovisade sitt projekt Aristotle, där psykologisk trygghet var den enskilt starkaste faktorn bakom vilka team som fungerade väl.

Så fungerar begreppet

Edmondsons definition är en delad övertygelse i gruppen om att det går att ta mellanmännsliga risker. Med mellanmännslig risk menas allt som kan få en att se dum, okunnig, negativ eller besvärlig ut: att fråga, erkänna ett misstag, säga emot, komma med en halvfärdig idé.

- **Det är en egenskap hos gruppen**, inte hos individen. Samma person kan vara frispråkig i ett team och tyst i ett annat.
- **Det handlar om vad som är möjligt att säga**, inte om hur trevligt man har det. En grupp kan vara varm och ändå otrygg, om det finns saker ingen tar upp.
- **Det är inte lågt ställda krav**. Edmondson är noga med detta. Hög trygghet och höga krav ger lärande. Hög trygghet och låga krav ger komfort.
- **Chefen väger tyngst**. Det som påverkar mest är hur den som leder reagerar första gången någon säger något obekvämt.

Vad som bygger det

Tre saker återkommer i Edmondsons arbete: att rama in arbetet som lärande snarare än som utförande, att chefen visar sina egna kunskapsluckor, och att chefen bjuder in aktivt genom att fråga i stället för att vänta på synpunkter. Det tredje är det som oftast saknas. Tystnad tolkas som samtycke, och är det sällan.

Vad begreppet inte säger

Sambandet mellan psykologisk trygghet och prestation är väl belagt men inte starkt. Den största metaanalysen på området, Frazier och kollegor 2017, samlade drygt hundra studier och fann ett samband kring 0,3 mot prestation. Nästan allt underlag är korrelationsstudier, alltså mätningar av hur saker hänger ihop, inte experiment. Att trygga team presterar bättre kan lika gärna betyda att framgång skapar trygghet. Begreppet mäts dessutom med sju frågor som deltagarna själva besvarar, i en grupp där just öppenhet är det som provas. Den svagheten är svår att komma runt. Störst risk i praktiken är att begreppet glider över i trevlighet, vilket är det motsatta av vad Edmondson beskrev.

En fråga att ta med

Vad var det senaste någon i gruppen sa som var obekvämt, och vad gjorde du då?

Källor. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383. · Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization*. Hoboken: Wiley. · Frazier, M. m.fl. (2017). Psychological safety: a meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 70, 113–165.