

Denne artikel formidler viden, der er produceret som en del af AGORA's [tredje Organisationer Gentænkt projekt](#). Her samarbejder Lasse Sørensen, Rune Wieth, Anne Thybring og Andreas Granhof Juhl med 8 ambitiøse danske organisationer, der ønsker på at udvikle frisættende organisationsformer.

Kontakt os på agora.as for at høre mere om resultaterne fra projekterne.

Psykologisk tryghed i en "lederløs" organisation

Psykologisk tryghed er et begreb, der er bredt anerkendt som fundamentet for stærkt samarbejde (Edmondson, 2014, [Google Rework](#)). Hos AGORA arbejder vi tæt med ambitiøse organisationer, der forsøger at gentænke det traditionelle hierarki, og vi støtter dem dagligt i at udvikle og træne mere frisættende samarbejdsformer.

Denne tekst et resultat af vores nysgerrighed på, hvad psykologisk tryghed betyder for den slags organisationer. Den er skrevet ud fra et interview mellem Rune Wieth og 4 medlemmer af Trivselscirklen hos Koncern IT (KIT) - et "lederløst" hjørne af Danmarks Tekniske Universitet (DTU).

Målingen herunder blev foretaget anonymt i starten af interviewet. Spørgsmålene er designet til at måle psykologisk tryghed (Edmondson, 1999), og resultat viser, at de oplever, at deres samarbejdsrelationer har forandret sig markant til det bedre.

Hvorfor er det så uhyre vigtigt for dem? Og hvad gjorde de, der fik det til at ske?



1. Måling fra meget uenig (1) til meget enig (7).

© 2021 Rune Wieth & Andreas Granhof Juhl (AGORA).

Skrevet i samarbejde med Louise Grønhøj Hørbye Jensen, Henrik Lyneborg, Johan Dyhrberg og Egon Loke (Koncern IT hos DTU).



Grundstenene i en "lederløs" organisation

I Lyngby har DTU hovedsæde og i et helt særligt hjørne af den 5.900-personers store organisation finder du KIT. En ambitiøs IT-organisation, der de seneste to år er gået fra at have tre gruppeledere og en chef til at være en samlet gruppe af 45 selvorganiserende medarbejdere. De deltager i AGORA's tredje Organisationer Gentænkt forløb og er inspirerede af Frederic Laloux' beskrivelse af "Teal" organisationer samt den sociokratiske model (Rau & Koch-Gonzales, 2018), hvor det traditionelle magthierarki erstattes af et formålshierarki. Som en af deres medarbejdere, Louise, beskriver det andetsteds, så er deres "Teal" tilgang *"en helt anden måde at anskue og opfatte verden på, da fokus er på meningskabelse (evolutionært formål), autonomi (selvledelse), og et holistisk syn på verdenen (helhed)".* Hvilket *"giver en organiseringsform, som hurtigere kan tilpasse sig de konstante forandringer i omverdenen og samtidig skaber større trivsel for den enkelte"* ([Jensen, 2020](#)).

Grundstenene i deres "Teal"-organisering er selvorganiserende teams kaldet cirkler. Cirklerne har hver deres definerede formål, samt de ansvarsområder og roller, der er nødvendige for at lykkes med dette formål. Beslutningskraften tilfalder cirklen inden for det definerede formål - og den medarbejder, som cirklen nominerer til at tage ansvaret for en given rolle på sig. Alle har ansvaret for at mærke de "spændinger", der løbende opstår, som relaterer sig til deres cirklers og rollers formål.

Spændinger defineres som udfordringer og muligheder, der udtrykker en afstand fra der, hvor man er i dag, og det sted, hvor man ønsker at være i fremtiden. Dermed ser KIT spændinger som forbedringspotentialer.

I KIT har man faste og indøvede mødeformater, hvor dagsordenen består af sådanne spændinger. For trivselscirklen kunne en spænding for eksempel være: *"Nu har vi været hjemmesendt pga. Corona i mere end 9 måneder og vi kan se, at et stigende antal af kollegaer virkelig ikke trives godt derhjemme. Er der noget vi kan gøre for at standse denne udvikling?"*. Sådan kunne titlen på ét dagsordenspunkt lyde.

Alle har mulighed for og opfordres til at tilføje de spændinger, som de mærker, til dagsordenen. De skal så selv komme med et beslutningsforslag, som bliver udgangspunktet for drøftelserne på mødet. På den måde gør man det muligt for alle at



handle hurtigt og smidigt på de forbedringspotentialer, som de lægger mærke til. Uden at skulle gå gennem bureaukrati og hierarki - og uden at skulle søge konsensus. Hvis ingen i cirklen er *imod* et forslag, der kan løse en spænding, så vedtages og udføres beslutningen.

Mød trivselscirklen i KIT (dem med målingen fra første side)

Trivselscirklen er én af de mange cirkler i KIT. Den har 8 medlemmer, der sammen arbejder på dens definerede formål: *“At understøtte en kultur i KIT hvor alle trives og er engagerede, baseret på selvledelse, meningsskabelse, kontinuerlig læring - og det at kunne være et helt menneske på arbejdet.”*

Trivselscirklen startede op i august 2019, og den har siden da bevæget sig til et sted, hvor dens medlemmer oplever sig som et “high performance team”. De har læst om og arbejdet med begrebet psykologisk tryghed, som for dem betegner et vigtigt element af det, der har rykket sig i deres team.

Vi, AGORA, har interviewet og skrevet sammen med trivselscirklen i KIT, fordi de har gjort vigtige erfaringer om måden, hvorpå psykologisk tryghed samarbejde i en “Teal” organisering. Samtidig er de en gruppe, der består af tidligere “menige” medarbejdere blandet med “tidligere” ledere - og som KIT’s øverste chef også sidder med i. Siden overgangen til cirkelstruktur i 2019 har relationerne og samarbejdet derfor gennemgået en markant udvikling. Og en central del af deres fortælling handler om de dynamikker, der kommer i spil, når alle pludselig skal vænne sig til at have lige meget magt og tage lige meget taletid. Et tema, som er væsentligt at blive klog på for alle, der forsøger at gentænke det traditionelle hierarki.

Psykologisk tryghed som en forudsætning i “Teal”

Psykologisk tryghed, kort fortalt

Psykologisk tryghed er et begreb, der beskriver oplevelsen af at kunne udtrykke, hvad vi fornemmer og tænker, uden at blive bremset af bekymringer om eventuelt negative konsekvenser. Når vi stiller et spørgsmål, giver input, efterspørger feedback, rapporterer et problem eller kommer med et kreativt forslag, så risikerer vi over for andre at fremstå uvidende, inkompetente, forstyrrende eller negative. Dette kan føre til forlegenhed,



afvisning eller straf - og indebærer således en interpersonel risiko. I den psykologisk trygge gruppe opleves denne risiko som minimal, og derfor har vi nemmere ved at udtrykke vores holdninger og meninger.

Hos KIT ønsker man en organisation, der arbejder og udvikler sig gennem decentral processering af spændinger frem for central planlægning og eksekvering. Derfor er man afhængig af, at folk tør tale højt om og tage ansvar for det, de mærker. Samtidig ønsker man en agil organisation, der tør eksperimentere med løsninger, der er "safe enough to try" og "good enough for now", og løbende kan evaluere, om bestemte praksisser skal fortsætte, afsluttes eller justeres. Det kræver, at alle organisationsmedlemmer er risikovillige nok til først at gøre noget nyt, og dernæst tale højt om deres erfaringer, så de kan lære undervejs. Både når det går godt, og når det går skidt.

Som en af trivselscirkelns medlemmer siger: *"Teal' lægger op til, at vi får en masse ansvar selv. Og med det følger en forpligtelse".*

En proces, der forudsætter, mindsker og fremmer psykologisk tryghed

I KIT's trivselscirkel tænker man "Teal" som en løbende udviklingsproces - og ikke som et endemål, man én gang for alle kan nå frem til. Det kan lyde paradoksalt at påstå, at denne proces på én og samme gang forudsætter, mindsker og fremmer den psykologiske tryghed, men når man hører trivselscirkelns refleksioner, så ser det faktisk ud til, at det hænger sådan sammen.

På ny og utryg grund

"Tidligere var det lederen, der havde ansvaret. Nu er det sådan, at hvis man kommer med et forslag, så er det også én selv, der ejer det - og skal føre det ud i livet. Så det er jo en ny tanke. Frihed under ansvar i anden potens. Det er en helt anden tilgang til det at lave beslutninger. Det er en helt anden kultur."

Sådan siger et af medlemmerne i trivselscirklen, når vi taler om nogle af de udfordringer, som bevægelsen mod "Teal" har skabt for den psykologiske tryghed: Når velkendte kutymer, normer og måder at være (sammen) på ændrer sig radikalt, så opstår der utryghed: *"Når man hopper ud i det her med 'Teal', så kommer man også ud på usikker grund. Det skaber utryghed i sig selv, at man skal prøve noget nyt, indtil man ved, at isen*



den bærer - at det kan man godt finde ud af". Samtidig med, at man skal vænne sig til nye samarbejdsformer, så kommer man, som i mange andre organisationsforandringer, også til at arbejde sammen i nye konstellationer. Og her skal man sideløbende være i stand til at skabe tillid, tryghed og afstemme forventninger til hinanden.

I vores samtaler med trivselscirklen om psykologisk tryghed nævnes den nye relation mellem medarbejdere og formelt udpegede ledere som et særligt vigtigt læringstema. En baggrund herfor kan bl.a. være, at cirkelns formål om at sikre medarbejdernes trivsel hidtil har været en opgave, der lå hos ledelsen. En af de tidligere gruppeledere tænker tilbage og husker, hvordan det føltes *"helt nyt og grænseoverskridende"*: *"Dengang vi startede trivselscirklen, kom vi som ledere og blev sat sammen med nogle kollegaer, der tidligere ikke var ledere. Det var altså første gang, at vi skulle fungere på den måde"*. Nogle skulle aflære ledelsesrollen og give slip på autoriteten, andre skulle lære at tage nye former for ansvar.

Samtidig skulle de i fællesskab lære, at ledes og medarbejdes 'trivsels-sprog' hidtil havde været ganske forskellige. Ledelsen var vant til helt konkrete og "ind til benet"-snakke om medarbejdernes trivselsproblemer. Medarbejderne var vant til "at man ikke nævner navne", når man taler om den slags problemer. Disse forskelle i 'trivsels-sprog' blev anledning til markante samarbejdsudfordringer og gjorde det til tider decideret ubehageligt for nogle at deltage i trivselscirkelns arbejde. Alt spillede på de højeste tangenter, og ét af cirkelns medlemmer, Louise, måtte melde sig ud i en periode, fordi det simpelthen blev for meget.

Når nye stemmer får plads

Louise, der var en af de tidligere "menige" beskriver sin oplevelse af, at der var "en uligevægtig fordeling, fordi der var en form for magt, der skulle aflæres. Vi andre skulle så prøve at lære at gå ind i kampen. Ja, for nogle gange, så blev det sådan lidt en kamp... Der var nogle høje bølger, der kørte."

Teamets samarbejdsudfordringer blev brudt ved, at Louise så faktisk gik ind i kampen. Hun satte den spænding, hun mærkede, på dagsordenen og tog herved medansvar for gruppens samarbejde. Hun tog sig mod til at pege på elefanten i rummet og spurgte: *"Hvad må vi egentlig tale om i det her rum? Skal vi tage en samtale om det?"*



Det viste sig at blive et vigtigt vendepunkt for cirklen. Louises indspil gjorde, at der – med teammedlemmernes eget udtryk – blev prikket hul på en boble. Man fik forståelse for hinandens forskellige udgangspunkter, og man oplevede, at den tidligere ledelse lyttede til og værdsatte sådanne initiativer. Den psykologiske tryghed begyndte at stige.

Det blev en gensidig læringsproces. Eksempelvis lærte Egon, den øverste chef i KIT, at det, han opfattede som nysgerrige spørgsmål til de spændinger folk satte på dagsordenen, blev oplevet af andre som en form for forhørsteknik, der gjorde dem bange for at tage initiativ: *”Jeg skulle slappe af og give plads, så andre kunne komme med deres ting”*, reflekterer han. Det var en generel læring for den tidligere ledelse, og for hver gang en medarbejder tog en spænding op og oplevede, at det blev taget godt imod, så steg gruppens psykologiske tryghed.

En medarbejder reflekterer over bevægelsen: *”Til at starte med, når vi skulle tage en beslutning, så sad jeg jo og kiggede på min leder, som så sad og kiggede på Egon. Vi havde alle sammen lidt svært ved at komme ud af den der forestilling med, at vi ikke er på samme niveau. Og det er blevet meget, meget bedre nu. Nu sidder vi ikke og venter på, at de tidligere ledere har sat sig, før vi selv kan sætte os. Den der ’leder-respekt’, den er der ikke mere, fordi vi simpelthen ikke ser dem som ledere mere. Nu er der i stedet den der ’kollega-respekt’, som vi har fået opbygget i stedet.”*

KIT’s udvikling mod ”Teal” udfordrede forestillingen om, at vi på arbejdspladsen ikke er mennesker ”på samme niveau”. Det gav en stemme til personer, der ikke tidligere havde haft det. Den skal de lære at gøre brug af. Og den skal de tidligere ledere lære at give plads til. Det føles ikke nødvendigvis psykologisk trygt fra starten af, men når det sker med succes, så bevæger relationerne sig: Vi bliver mere ligeværdige, den psykologiske tryghed stiger, og herved skabes forudsætningen for at lykkes med ”Teal”-organisering.

Hvad gør vi, når vi skaber psykologisk tryghed? – læringer fra KIT

Hvilken konkret læring kan vi trække ud af det beskrevne udviklingsforløb i KITs trivselscirkel? Altså: Hvad kan medarbejdere og ledere i en organisation, der er på vej mod ”Teal”, gøre, som hjælper dem til henholdsvis at gøre brug af og gøre plads til de nye stemmer, som de prøver at få i spil? Vores egen opsummering kan læses nedenfor.



Medarbejdernes udfordring, opsummeret:

“Prik hul på boblen og tal om elefanten i rummet”

På medarbejdersiden ser det ud til, at det er en enorm styrke, hvis man tør prikke hul på boblen og tale om de elefanter, som man fornemmer. I rummet, i gruppen og i organisationen som helhed. Det kræver mod. For som Edmondson (2018) bemærker, *“så er den bedste måde at opleve psykologisk tryghed på, muligvis at opføre os som om, at vi allerede har det - og så se, hvad der sker”* (citeret fra lydbog, vores oversættelse). Når én person tager masken af, tør andre ofte også at gøre det. Derfor er det nogle gange sådan, at *“vi bliver nødt til at tage en interpersonel risiko for at sænke den interpersonelle risiko for andre”* (citeret fra lydbog, vores oversættelse). Det er for mig at se nogle af de allervigtigste råd, hun giver til os alle.

Louise skabte et vendepunkt for trivselscirklen ved at starte en svær, men vigtig samtale om deres samarbejde. Det krævede, at hun tog det, hun mærkede seriøst. Seriøst nok til at melde sig ud af cirklen for en stund - men også seriøst nok til at komme tilbage og italesætte, hvad hun havde mærket. Den proces blev hjulpet på vej af et trygt og coachende sparringsrum, hvor hun løbende fik plads til at reflektere over og formulere de ting, som føltes farlige at sige højt. Og hos KIT er det blevet en opgave for de forhenværende ledere at skabe sådanne coachende samtaler i trygge rum.

Ledelsens udfordring, opsummeret:

“Kend dig selv og hav fat i dine tøjler”

At agere coachende er dog langt fra alt. For de formelle ledere er det desuden en meget vigtig opgave at kende sig selv og at være i stand til at tøjle sig selv. Hvor medarbejderne skulle lære at tale højt om, hvad de så og mærkede, så skulle mange af de forhenværende ledere nærmere lære at holde igen med deres holdninger.

Som Egon siger det, så er det *“utroligt vigtigt, at de gamle ledere ikke kommer til at blive opfattet som om, at de ‘klasker tilbage’”. Ikke at vi rent faktisk selv synes, at vi gjorde det, men sådan lærte vi, at det kunne komme til at opleves nogle gange.”* Særligt hvis nogen udfordrede dem eller sagde dem imod: *“Jeg skulle næste overdrive det - jeg var nødt til at lægge bånd på mig selv og æde min umiddelbare reaktion”* fortæller Egon.



Han genkalder sig en situation, hvor hans gamle gruppeleder udfordrede ham på noget, han havde sagt: *“Der kunne jeg se, at alle andre skærpede opmærksomheden... Nu bliver det spændende, hvordan Egon reagerer på den her... Der blev det utroligt vigtigt for mig at være opmærksom på, at det var nu, jeg skulle vise, at det altså ikke er farligt. Så i stedet for at argumentere tilbage, så trappede jeg ned, lyttede og spurgte nysgerrigt ind.”*

Det kræver selvindsigt at tøjle sig selv

Det kræver selvindsigt at vide, hvornår man skal være klar til at gribe om sine tøjler. Og det vil være individuelt, hvad man får øje på, når man begynder at kigge efter.

Egon har været så venlig at dele nogle af de automatreaktioner, som han har fået øje på hos sig selv - og dem deler vi her som illustrative eksempler, der måske, måske ikke, vækker genklang hos dig?

- “Når jeg fornemmer, at man ikke forstår hvad jeg siger, så kan jeg gå over til at forklare i længder, hvad jeg mener, *i stedet for* at stille spørgsmål for at forstå.”
- “Når jeg føler at holdningen er meget endimensionel eller egoistisk (og ikke tager hensyn til andre vinkler), så kan jeg gå over til at forklare konteksten og hvordan andre ser verden (politik, andre interessenter, trends) *i stedet for* at coache til at tænke mere bredt.”
- “Når jeg føler, at man ikke tager ansvar og skubber ting til andre/mig, så kan jeg begynde at fokusere på den anden persons adfærd og coache for åbne gardiner *i stedet for* at tage den offline i et mere fortroligt rum.”
- “De værste automatreaktioner sker, når jeg har travlt, sovet dårligt eller på anden vis ikke har et stort overskud. Så kan jeg forfalde til lynhurtige kontante, korte og spidse kommentarer uden nok kontekst, men med masser af mærkbar negativ energi. Så angriber jeg med mit fulde intellekt og det kan virke meget voldsomt - både følelsesmæssigt og fagligt.”

Når lederen blot er endnu en, der byder ind med det, han kan og ved

På trods af, at Egons automatreaktioner ikke er væk, så bemærker han, at de i KIT er kommet så langt med den psykologiske tryghed, at de kan grine af det eller italesætte



det, når det sker. I sidste ende er vi alle sammen mennesker, og med psykologisk tryghed i en "Teal" organisering, så viser dette sig stadig tydeligere - også i samarbejdet på tværs af de tidligere ledelseslag.

Som målingerne på første side indikerer, så er trivselscirklen i dag et sted, hvor den psykologiske tryghed er i top. Og følgende citater illustrerer, hvad det betyder for muligheden for at give slip på den tidligere lederrolle:

Egon: *"I starten var det altid mig, der satte tons ind i trivselscirkelns møder. Og tog min gamle lederhat på. Jeg var frustreret, hvorfor er det altid mig? Når jeg så sammenligner med i dag, så er det helt vildt. Jeg sætter næsten aldrig noget på agendaen, det er alle andre, der gør det. Og vi tager fælles ejerskab for det. Det er helt fantastisk."*

Til det svarer en af cirkelns øvrige medlemmer: *"Du siger jo stadig din holdning og din mening. I stedet for, at den bliver punktummet og den endelige beslutning, så bliver den mere bare endnu et perspektiv i samtalen - fra din særlige udkigspost. Og så kan vi bruge den eller lade være. Vores opgave som team er at invitere dig ind, når vi har brug for dine tekniske kompetencer. Vi ved, at du sidder og bider dig i læben og holder igen - du har skullet aflære din lederrolle. Så vi har jo også en opgave som kollegaer til dig: At hjælpe dig til at slappe mere af i din rolle. Så du kan byde ind som menneske - med det, du kan og ved - ikke som leder, der skal bestemme."*

En anden istemmer: *"Hvis jeg kigger på Egon ofte, så er det fordi jeg ved, at han har en stærk kompetence inden for et eller andet, som jeg ved kan løfte os. Eller fordi jeg ved, at han er det 'politiske kort', vi sender ud i DTU verdenen og argumenterer for det ene eller det andet, vi foretager os - så vi skal jo også være i stand til at hjælpe ham på den måde."*

Referencer og videre læsning

- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization : Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Edmondson, A. and Z. Lei (2014). "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
- Jensen, L. G. H. (2020). Hvordan kan I have så meget fokus på trivsel? *Tidsskriftet Projektledelse*.
- Rau, T. J. & Koch-Gonzales, J. (2018). Many voices one song: Shared power with Sociocracy. *Sociocracy for all*.
- Wieth & Granhof-Juhl (2021). [Skal vi hjælpe hinanden med at sige op fra vores "job nr. 2"?](#) En personlig beretning om betydningen af psykologisk tryghed. I samarbejde med Louise Grønhøj Hørbye Jensen fra KIT, DTU.

