

I AGORA forsker vi i psykologisk tryghed. Vi gør det ved at følge en række danske private og offentligt organisationer. I dette forskningsnotat møder I Henrik fra Novicell. Casen er del af AGORAs kommende bog om ”Psykologisk tryghed i danske organisationer”

## Psykologisk tryghed ved Novicell

© 2021. Andreas Granhof Juhl & Ole Lauge Sørensen

Harvard-forskeren Amy Edmondson definerer psykologisk tryghed således:

*”Psychological safety is broadly defined as a climate in which people are comfortable expressing and being themselves. More specifically, when people have psychological safety at work, they feel comfortable sharing concerns and mistakes without fear of embarrassment or retribution. They are confident that they can speak up and won’t be humiliated, ignored, or blamed. They know they can ask questions when they are unsure about something, They tend to trust and respect their colleagues.”.*

Det lyder oplagt og måske nemt, men det er alt andet end nemt. I dette forskningsnotat kigger vi på Novicell, et digitalt konsulenthus der arbejder som digital sparringspartner for B2B- og B2C-virksomheder og organisationer. Novicell kan med mantraer som ”hellere angrebsfejl end nøl” ses som et eksempel på en organisation der arbejder med at gøre det trygt at være modig.

Særligt ved afdelingen Digital Performance Team & Design er der sat skub på dette arbejde. Her blev Henrik Rivera ansat som Head of Digital Performance Team & Design i 2016. Afdelingen arbejder med online markedsføring og strategier. I 2016 var afdelingen på 10-12 personer og var ret usynlig i Novicell. Ved indgangen til 2021 er afdelingen omkring 40 personer. Henrik beskriver situationen i 2016:

*Vi stod ikke stærkt nok hos vores kunder, folkene blev anset som søde, rare og dygtige, men meget lidt proaktive og bange for at skulle fremstå som nogen, der ville ”sælge”. Dertil kom at afdelingen mistede for mange kunder, og ikke fik nok ind. Da jeg kom til afdelingen, besluttede jeg mig for at køre et forløb ”den gode konsulent”, hvor psykologisk tryghed var et af fokuspunkterne.*

I 2021 er arbejdsmiljøet ændret markant:

*Vores arbejde med psykologisk tryghed har gjort den forskel, at arbejdsmiljøet er rigtig godt. Vi scorer meget højt i medarbejdertilfredshed, som vi måler cirka halvårligt, og vi er gået fra at være en af de mindste afdelinger i huset til i dag at være det største omsætningsmæssigt. Det er bl.a. fordi at via vores løbende fokus, der har hver enkelt konsulent enormt meget dialog med kunderne, er ikke længere bange for at se sig som ”sælgere” og er meget proaktive. Resten af huset fungerer lidt anderledes, hvor det primært er reelle sælgere, der skal sælge løsninger og en projektleder uddelegerer timer til udviklere.*

I det følgende fortæller Henrik om arbejdet med at øge den psykologiske tryghed.

*Jeg har i flere år arbejdet med afdelingen som et ”psykologisk frirum” i forbindelse med, at vi har haft meget fokus på den ”gode konsulent”. Der er jo mange faktorer, der bidrager til en succes,*



I AGORA forsker vi i psykologisk tryghed. Vi gør det ved at følge en række danske private og offentligt organisationer. I dette forskningsnotat møder I Henrik fra Novicell. Casen er del af AGORAs kommende bog om "Psykologisk tryghed i danske organisationer"

*men jeg har da en stærk tro på, at dette er medvirkende til, at vi er gået fra at være en afdeling, der leverede mindst eller tæt på mindst ind i omsætningen til i dag at være den afdeling, der leverer mest. Primært fordi den enkelte konsulent er blevet langt stærkere i deres egen interaktion med kunder og på den måde bidrager langt mere til mere arbejde. Og når man arbejder med afdelingen som et psykologisk frirum, så vokser selvværdet og selvtilliden og dermed den enkeltes indsats.*

Henrik laver selv koblingen mellem et særligt "positivt organisationsklima" og høje præstationer, sådan som POS gør det. Og det rejser selvfølgelig spørgsmålet, hvordan afdelingen skaber dette positive klima i hverdagen? Henrik fortæller:

*Vi har nogle nøgleord ift. vores arbejde og nogle spørgsmål, som vi holder fast i og fokuserer på. Nogle af nøgleordene går direkte på det, vi leverer. Så laver vi "åndelige kontrakter", hvor vi afstemmer forventninger til hinanden. Det gør vi ved at afklare spørgsmål som: "Hvad forventer du, at jeg leverer?" Og "Er det jeg har afleveret OK?" Altså: "Kan det jeg har leveret til dig bruges?". Vi bruger altså tid på at overlevere til hinanden. Vi bruger også tid på at engagere os i hinandens udvikling. Der taler vi om "Hvordan kan vi bidrage til hinandens succes? Hvordan kan vi hjælpe hinanden ved at udfordre hinanden?"*

Det vedvarende arbejde med disse spørgsmål har gjort afdelingen til et psykologisk frirum. Det er blandt andet blevet en del af både rekrutteringen og onboardingen af alle nye medarbejdere. Henrik fortæller:

*Når jeg får nye medarbejdere, bruger jeg en del tid på at fortælle dem, at vi som mennesker er tilbageholdende med at gøre noget, der negativt kan påvirke, hvordan andre ser vores kompetence og person. Det er en måde at beskytte os selv på, men den er kan være skadelig for vores teamwork og forbindelser med hinanden. Derfor siger jeg til dem, at her er alle indprentet, at det at vise sårbarhed, tvivl, usikkerhed ser vi som en styrke og ikke en svaghed. Det kræver meget mere mod at sige "Jeg forstår det ikke" end at sige "jeg forstår det", og så ikke gøre det. Som leder siger jeg selv ofte: "Jeg har (som leder) mange blinde vinkler, men jeg kan ikke selv se dem, hvis I ikke fortæller mig, hvad og hvor de er".*

Spørgsmålene i den "åndelige kontrakt" viser, at én afledt effekt har været, at afdelingen nu arbejder meget mere konkret med feedback, hvor medarbejderne nu på en helt anden måde end i 2016 tør udfordre hinandens idéer konstruktivt. Arbejdet med feedback viser, hvordan udviklingen består i at tage mange små skridt i de rigtige retninger. Henrik introducerede på et tidspunkt en øvelse, hvor alle havde en avatar på en tavle, og når man havde givet og modtaget feedback, så måtte man flytte sin avatar ét skridt op på tavlen. Når alle så havde nået 6 gange, var der kage. Som Henrik bemærker det:

*Det var en gimmick, ja. Men det skulle bruges til at gøre mere opmærksom på værdien af feedback.*

Vi vil i bogen "Psykologisk tryghed i danske organisationer" beskrive grundigt, hvordan feedback og etableringen af en stærk feedbackkultur kan være med til at øge den psykologiske tryghed. Følgende eksempel viser, at den styrkede psykologiske tryghed skaber et miljø, hvor det



I AGORA forsker vi i psykologisk tryghed. Vi gør det ved at følge en række danske private og offentligt organisationer. I dette forskningsnotat møder I Henrik fra Novicell. Casen er del af AGORAs kommende bog om ”Psykologisk tryghed i danske organisationer”

at ”dumme sig” er vendt fra at være et stort problem for den enkelte, til at være det bruges til at udvikle sig på arbejde. Henrik fortæller:

*Vores udvikling har gjort det meget nemmere for folk at kaste sig ud på lidt dybere vand. At komme ud af komfortzonen. Blandt andet i forhold til at interagere med kunder, holde større præsentationer etc. Det kan vi, fordi alle i forvejen ved, at hvis man ”dummer sig” eller viser usikkerhed, så er det faktisk helt ok og blot noget, der er med til at udvikle dig.*

Novicells eksempel viser nærmest ordret Amys forskningskonklusioner. Og de peger også på det, vi skrev tidligere, at ledere på alle niveauer kan gøre noget for at øge den psykologiske tryghed i egen afdeling. Vi vil i kapitel x kigge på, hvad lederen selv gør for at være rollemodel for den psykologiske tryghed, eller for at skabe et ”psykologisk frirum”, som Henrik kalder det:

*Jeg bruger det også selv - for at gå forrest, og selv kunne vise sårbarhed, så det ikke bare bliver en floskel fra min side. Så jeg har også fortalt afdelingen omkring det, der har været svært for mig under Corona med 3 unger hjemme og et hjemmearbejde og følelsen af ikke at kunne være der nok for folk.*

Novicell-casen viser hvordan Henrik og hans kolleger i fællesskab er lykkedes med at skabe et positivt miljø ved Novicell med en høj grad af psykologisk tryghed.

