

Psihološka varnost na delovnem mestu

Avtorica:
Iris Kaiser, mag. psih.

»Več kot se pogovarjamo drug z drugim, bolj nam je pri tem udobno,« pravi Amy C. Edmundson, ena izmed vodilnih raziskovalk na področju psihološke varnosti. Kljub temu pa včasih sedimo na sestanku, diskutiramo z nadrejenim ali rešujemo problem s sodelavci, pa smo raje tihi. Lahko tudi, ker je jutro in se še naši možgani niso »zagnali« ali pa ker že tri noči nismo v redu spali in preprosto ne zmoremo miselno prispevati, vendar je (pre)pogosto pravi vzrok ta, da nam je nelagodno. Morda nas je celo strah. Kaj če bomo rekli kaj narobe, kaj če vodstvo ne bo pripravljeno slišati o težavah, kaj če, ... Čeprav je pred 30 leti zaradi izziva obvladovanja negotovosti in sprememb zacvetel pojem »psihološka varnost«, pa potreba po deljenju znanja in iskanju rešitev ostaja prisotna in aktualna še danes, s to potrebo pa tudi iskanje načinov kako oblikovati okolje, kjer bodo posamezniki podajali ideje in se pogovarjali brez strahu in zadržkov. Ko je na delovnem mestu prisotna psihološka varnost, se zaposleni počutijo, da lahko priznajo svoje napake, predlagajo ideje, izpostavljajo pomisleke in celo izrazijo dvom v odnosu z nadrejenimi. Psihološka varnost predstavlja odsotnost groženj dobremu počutju in duševnemu zdravju ter je definirana tudi kot percepcija, povezana s posledicami medosebnih tveganj, najbolj pogosto na delovnem mestu (Edmundson in Bransby, 2022).

V praksi se s psihološko varnostjo prepletajo še drugi koncepti, recimo zaupanje, zavzetost in opolnomočenje. Opolnomočenje predstavlja notranjo motivacijo ter občutek kontrole nad svojim delom, zavzetost za miselno stanje, kjer zaposleni vložijo svoje resurse in energijo v svojo delovno vlogo in naloge ter zaupanje, ki predstavlja pripravljenost biti ranljiv. Psihološka varnost pa se po drugi strani nanaša na širše socialno in delovno okolje ter na to, kakšen bo odziv drugih ljudi (sodelavcev, nadrejenih) na naše vedenje (Frazier, 2017). Varne se počutimo takrat, ko čutimo, da ne bomo utrpeli negativnih posledic za svoje vedenje. Lahko da posamezniki ne želijo deliti znanja, ker jih je strah, da bi jih sodelavci ali vodje imeli za nesposobne ali pa da ne bi napredovali, dobili nagrade ali povišice itd.

Ko se zaposleni ne počutijo varne, ne želijo deliti idej, bojijo se ne le storiti napake, temveč jo tudi priznati, ne sprašujejo za povratno informacijo, pripravljeni so deliti le dobre prakse in izpostaviti svoje močne točke. V takšnem okolju ni prijetnih posledic (oziroma nagrad) za podajanje svojega mnenja, izražanje dvoma in sprejemanje tveganj.

Psihološka varnost v delovnem okolju deluje kot nekakšna varnostna mreža, ki spodbuja zaposlene, da tvegajo in se izpostavljajo z generiranjem idej in predstavljanjem svojega mnenja. Čeprav bi le-to lahko predstavljalo tveganje za zaposlenega, pa psihološko varna okolja nudijo prav varnost in zagotovilo, da ne bodo sledile negativne posledice. Tako so člani ekipe lahko dovolj »pogumni«, da so inovativni, saj se bolj osredotočajo na razvoj, kot pa na samozaščito. Še več, psihološka varnost spodbuja zaposlene, da se pogovarjajo

o napakah, ki so se zgodile na delovnem mestu z namenom, da se lahko ekipe in organizacije izognejo ponovitvam istih napak v prihodnosti (Frazier, 2017). Takšna miselnost pozitivno vpliva ne le na duševno zdravje, temveč tudi na fizično, saj pomaga preprečevati poškodbe. Soočanje z negotovostjo zaradi občutka nevarnosti ali pa zaradi dejanskih sankcij zaradi izpostavljenega mnenja in vedenja, negativno vpliva na psihofizično zdravje ter je povezano z nižjo pripadnostjo podjetju in nižjim zadovoljstvom (Premru in Aleksič, 2017 v Van den Broeck idr., 2013).



Edmundson in Bransby (2022) sta preučila 185 raziskav in povzela štiri vodilne teme oziroma rdeče niti v raziskavah o psihološki varnosti: opraviti delo (ang. »getting things done«), učna vedenja oziroma spodbujanje učenja, izboljšanje delovne izkušnje in vodenje.

1. Dokončati oziroma opraviti delo

Rezultati raziskav kažejo, da psihološka varnost empirično dokazano pripomore k individualni, ekipni in poslovni uspešnosti. Deluje kot spodbuda, da posamezniki raziskujejo nove ideje in prevzamejo pobudo ter da lastne napake vidijo kot priložnosti za učenje in ne kot grožnjo. Ne le, da so ekipe v takšnih okoljih bolj inovativne, temveč so tudi bolj psihološko odporne.

2. Spodbujanje učenja

Psihološka varnost je ključna za razna učna vedenja, kot so učenje in prenos znanja, deljenje (in skrivanje) znanja ter kreativnost in inovativnost. Mura idr. (2016 v Edmundson in Bransby, 2022) so pokazali, da deljenje znanja, ki ne vključuje komponente lastnega tveganja (recimo deljenje dobrih praks ali znanje, ki potrjuje posameznikov status, torej informacije, s katerimi se lahko nekdo pohvali), ni odvisno od psihološke varnosti. V nasprotju pa posamezniki informacije, ki jih prikažejo v slabši luči (recimo napake ali omejitve) lažje delijo v psihološko varnih okoljih.

3. Izboljšanje delovne izkušnje

Z ustvarjanjem okolja, kjer je odkritost ena izmed temeljnih vrednot, je prav psihološka varnost tista, ki spodbuja avtentične medosebne odnose, zviša zavzetost in zadovoljstvo, pomaga pri spoprijemanju s stresom in obremenitvami v službi ter ustvarja inkluzivno organizacijsko klimo. Posamezniki v psihološko varnem okolju pogosteje pomagajo drugim ljudem in poiščejo povratne informacije pri svojih vrstnikih (De Stobbeleir idr. 2020 v Edmundson in Bransby, 2022). Več raziskav je potrdilo, da je psihološka varnost negativno povezana z izgorelostjo, čustveno izčrpanostjo ter z ustrahovanjem na delovnem mestu. Potrdili so prav tako, da gre ravno v psihološko varnem okolju najbolj verjetno pričakovati podporo po morebitnem nasilju in agresivnosti na delovnem mestu (Vogus idr., 2016, Arnetz idr., 2019, Shea idr., 2018 in Edwards idr., 2021 v Edmundson in Bransby, 2022).

4. Vodje in vodenje

Vedenje vodij skozi stil vodenja, ki ga imajo, vpliva na psihološko varnost in le-ta na zadovoljstvo na delovnem mestu in možnost izražanja zaposlenih, predvsem glede možnih težav, ki jih imajo. Rezultati študije Erkutlu in Chafra (2016 Edmundson in Bransby, 2022) kažejo, da prav psihološka varnost okrepi učinek dobrega stila vodenja na psihološko dobro počutje.

Pomemben je tudi odnos, ki ga imata vodja in podrejeni, ne le stil vodenja. Le-ta v veliki meri vpliva na zaznavanje psihološke varnosti. Vodje, ki ne pomagajo ustvariti primerne okolja, lahko pripomorejo k negotovosti zaposlitve podrejenega in posledično tudi k stresu, negativnemu čustvovanju in vedenju (Premru in Aleksič, 2017 v Van den Broeck idr., 2013).

KAKO DO VEČJE PSIHOLOŠKE VARNOSTI

Psihološka varnost je posledica vedenj, miselne naravnosti in odnosov. Da jo lahko izboljšamo, je potrebno aktivno spremeniti

dejavnike, ki privedejo (ali pa ne privedejo) do nje. Podobno kot pri delovni zavzetosti ali zadovoljstvu, zaposlenemu ne moremo reči, naj »se počuti bolj varno«; isto, kot mu ne moremo reči »naj bo bolj delovno zavzet«, »naj ne bo tako žalosten« ali »naj preneha misliti na svoje težave«. Naši možgani delujejo podobno, kot če nam je rečeno, da ne smemo misliti na roza slončka. Najprej pomislimo ravno na roza slončka. Čarobna paličica ne obstaja, tako da je potrebno zasnovati akcijski načrt in pričakovati, da se spremembe ne bodo zgodile takoj.

Aksijski načrt zajema konstantno učenje, implementacijo in refleksijo. V tej kontinuirani zanki je potrebno zaposlenim in vodjem dati čas, da implementirajo dobre prakse in vedenja. Vodje (in zaposleni) nato opravijo refleksijo svojega in timskega vedenja, torej raziščejo katera vedenja vodijo do psihološke varnosti in kaj bi še bilo potrebno izboljšati ter kaj se iz tega tudi učijo. Psihološko varnost znotraj delovnih ekip lahko tudi izmerimo, vendar moramo le-to izvesti odgovorno in s premislekom. Z meritvijo namreč lahko pridejo na plan morebitne težave v ekipi, ki vplivajo na varnost, po drugi strani pa z meritvami izobražujemo zaposlene ter spodbujamo pogovor in vedenja, ki izboljšajo psihološko varnost.

Clark (2020) navaja, da obstajajo štiri stopnje psihološke varnosti:

1. Člani ekipe oziroma delovnega okolja se počutijo varne ob pripadanju k ekipi oziroma ob vključitvi vanjo.
2. Člani se lahko učijo skozi postavljanje vprašanj, z eksperimentiranjem in delanjem napak.
3. Člani se počutijo varne, da prispevajo svoje ideje kot polnopravni člani ekipe.
4. Člani lahko dvomijo v ideje drugih, predlagajo pomembne spremembe in izzovejo status quo brez osebnega tveganja.

Prav tako se je pomembno zavedati, da prehajanje med stopnjami ni linearno, temveč je prikaz tega, da psihološka varnost ni nekaj črno-belega, ki v okolju obstaja ali pa ne. Vsi prehajamo med različnimi stopnjami psihološke varnosti v različnih ekipah, situacijah itd.

»Ugotovitev, da si v zmoti, je še bolj dragocena, kot pa da imaš prav, saj se s tem učiš.« – Amy C. Edmondson. V hitro spreminjajočem se okolju in spremembah v zadnjih letih k sreči vse več organizacij pozdravlja takšno miselnost, saj je psihološka varnost za dobrobit posameznikov in uspeh organizacij nepogrešljiva. Kljub mnogim ugotovitvam zadnjih let pa bi bile nadaljnje raziskave o vplivu psihološke varnosti na duševno in fizično zdravje več kot dobrodošle ter pomemben vir informacij za vzpostavitev delovnega okolja, ki bi privedlo do manj bolniških odsotnosti, manjše fluktuacije in bolj zadovoljnih zaposlenih.

VIRI

1. Clark, T. R. (2020). The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation. Berrett-Koehler Publishers.
2. Edmondson, A. C., in Bransby, D. P. (2022). Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10.
3. Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., in Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. Personnel psychology, 70(1), 113-165.
4. Premru, M., in Aleksič, D. (2017). Vpliv odnosa med vodjo in zaposlenimi na kontraproduktivno vedenje na delovnem mestu. Economic and Business Review, 19(4), 3.