

Psykologisk tryghed blandt pædagoger i dagtilbud



Eva Lykkegaard
lektor ved Syddansk Universitet



Betina S. Sørensen
cand.mag. i pædagogik

Internationalt er der forsket intensivt i psykologisk tryghed i store virksomheder, men der findes endnu ingen forskning på daginstitutionsområdet. Denne undersøgelse udfylder dette hul og svarer på, hvordan danske pædagoger på daginstitutionsområdet oplever psykologisk tryghed på deres arbejdsplads, og hvilken indflydelse henholdsvis ledere og kolleger har på, om de oplever psykologisk tryghed eller ej. Spørgeskemabesvarelser fra 305 pædagoger og dybdegående interviews med tre pædagoger indikerer samlet, at kolleger til en vis grad, men særligt ledelse har betydning for variationer i pædagogers oplevede psykologiske tryghed. Vi foreslår med afsæt i teorien, at ledere arbejder målrettet med at forbedre medarbejderes psykologiske tryghed ved at sætte rammer, invitere til deltagelse og reagere konstruktivt.

Det er en generel tendens i vores samfund, at flere og flere oplever arbejdsrelateret stress, men offentligt ansatte bliver i særlig grad ramt (Lichtenberg, 2018). Pædagogers arbejdsmiljø vurderes at være dårligere

end gennemsnittet, muligvis fordi dårlige normeringer i daginstitutionerne ikke efterlader tid til at tage hånd om det psykiske arbejdsmiljø i hverdagen (Jensen, 2019).

Pædagogernes pressede arbejdsmiljø har negative konsekvenser for deres trivsel, de føler sig udmattede og frustrerede (Lind, 2019). Pædagogernes stigende arbejdspresset resulterer desuden i stresssygemeldinger (Prytz, 2020). Børne- og Ungdomspædagogernes Landsforbund (BUPL) oplever således en stigning blandt stressramte pædagoger, og to ud af tre pædagoger overvejer at droppe pædagogfaget, fordi arbejdspresset er for stort (Prytz, 2019). Der er tydelige udfordringer med pædagogernes arbejdsmiljø, og det har alvorlige konsekvenser for pædagogerne selv, for de institutioner de arbejder på (eller forlader), men har også direkte følger for trivslen blandt børnene i institutionerne (Lind, 2019).

Ifølge Herzberg (1974) er der en del af arbejdsmiljøet, der kan *minske arbejdsutilfredshed* (arbejdstider, løn, regler osv., som beskrevet ovenfor), og en anden del der kan *øge arbejdsutilfredshed* (præstationer, anerkendelse, ansvar etc.). I denne artikel beskriver og forklarer vi, hvordan pædagoger i danske dagtilbud selv oplever deres arbejdsutilfredshed – nærmere bestemt deres *psykologiske tryghed* på arbejdspladsen.

Psykologisk tryghed

Psykologisk tryghed defineres som det, at medarbejderne på en arbejdsplads oplever et godt psykisk arbejdsmiljø.

”Psykologisk tryghed er troen på, at man ikke vil blive straffet eller ydmyget, hvis man taler om fejl, tvivl, spørgsmål, problemer eller idéer” (Edmondson, 2020, s. 13).

Psykologisk tryghed er med til at skabe et arbejdsmiljø, hvor medarbejdere kan være sig selv, og hvor de er trygge ved at sige deres mening. Psykologisk tryghed har således indflydelse på, i hvilken grad medarbejdere deler viden med hinanden. I et psykologisk trygt arbejdsmiljø er der en åbenhed, der skaber rum for udveksling af både idéer og produktive uoverensstemmelser. Arbejdspladser med høj psykologisk tryghed er altså ikke nødvendigvis karakteriseret af, at medarbejdere (kolleger) og ledelse er enige med hinanden. Arbejdspladser med høj psykologisk tryghed er snarere karakteriseret af, at medarbejdere (kolleger) og ledere kan tale åbent sammen om de uoverensstemmelser,

der uundgåeligt opstår på en arbejdsplads (Edmondson, 2020). På arbejdspladser med høj psykologisk tryghed har ledere og medarbejdere (kolleger) altså respekt for og tillid til hinanden, og det er legalt at tale om og indrapportere fejl. Det kan antages, at ansatte på sådanne arbejdspladser derfor også i højere grad lærer af deres fejl og dermed opnår en højere kvalitet og udvikling i deres arbejde (Edmondson, 2020).

På arbejdspladser med høj psykologisk tryghed frygter medarbejderne ikke at lave fejl, de frygter i højere grad, at de ikke lever op til deres fulde præstationspotentiale. Høj psykologisk tryghed fordrer altså, at de ansatte engagerer sig i deres arbejdsopgaver, og i sidste ende at de præsterer bedre på deres arbejdsplads (Edmondson, 2020). Forholdet mellem arbejdspladsers præstationsstandarder og psykologiske tryghed spænder over fire zoner, som vi beskriver i tabel 1.

	Lave præstationsstandarder	Høje præstationsstandarder
Høj psykologisk tryghed	<p>Komfortzone</p> <p>Medarbejderne nyder at arbejde sammen, de er åbne og sociale, men de bliver ikke udfordret i deres arbejde.</p>	<p>Lærings- og præstationszone</p> <p>Medarbejderne arbejder sammen, lærer af hinanden og får løst komplekse innovative opgaver. De er gensidigt afhængige af hinanden.</p>
Lavj psykologisk tryghed	<p>Apatizone</p> <p>Medarbejderne møder på arbejde, men deres tanker og følelser er andetsteds. De beskytter sig selv fremfor at anstrenge sig. Dermed sænker de ofte arbejdsglæden for deres kolleger.</p>	<p>Frygtzone</p> <p>Medarbejderne er bange for at sige deres mening og vil derfor ikke dele deres idéer og udfordringer eller stille spørgsmål til arbejdet.</p>

Tabel 1. Forholdet mellem psykologisk tryghed og præstationsstandarder på arbejdspladsen, baseret på Edmondson (2020, s. 48).

Senere i artiklen udfolder vi tre cases, der eksemplificerer fortællinger fra pædagoger i forskellige zoner i tabel 1.

Vi antager, at det for alle arbejdspladser må være et mål, at medarbejderne på den ene side opnår høje standarder (og dermed en bevægelse mod højre i ovenstående tabel), og på den anden side at medarbejderne opbygger

psykologisk tryghed (og dermed en bevægelse opad i ovenstående tabel).

Forskning viser, at der er en sammenhæng mellem den oplevede psykologiske tryghed blandt medarbejdere og deres præstationer på arbejdspladsen (Edmondson, 2020). Denne sammenhæng er veldokumenteret internationalt, især i forhold til store globale virksomheder som f.eks. Google (Duhigg, 2016). Selvom sammenhængen også er vist for skoler, hospitaler og kommunale organisationer (Edmondson, 2020), og der fra forskellige afsendere – også i dansk kontekst – udbydes information, seminarer og bøger om psykologisk tryghed på daginstitutionsområdet (Andersen, 2021; Lykkegaard, 2022; Gro Psykologpraksis, u.å.), har der hidtil ikke været foretaget deciderede undersøgelser af psykologisk tryghed på daginstitutionsområdet. Det er dette hul i forskningen, vi med denne artikel adresserer ved at stille følgende forskningsspørgsmål:

Hvordan oplever pædagoger på daginstitutionsområdet psykologisk tryghed på deres arbejdsplads? Og hvilken indflydelse har henholdsvis ledere og kolleger på, om de oplever det eller ej?

Vores undersøgelse og besvarelse af forskningsspørgsmålene er baseret på 305 besvarelser af en spørgeskemaundersøgelse om psykologisk tryghed udsendt til pædagogisk personale i danske dagtilbud og interviews med tre udvalgte pædagoger, der repræsenterer cases for henholdsvis komfort-, lærings- og præstations-, apati- og frygtzonen, som beskrevet i tabel 1. Se yderligere metodebeskrivelser i bilag.

Vores undersøgelse er foretaget i foråret 2022, i det der kan beskrives som en post-Covid-19-tid eller en post-krisetid. Daginstitutionerne var under Covid-19 pandemien (2020-2021) tvunget til at planlægge og strukturere deres arbejdsdag anderledes for at leve op til nye og til tider modstridende krav om hygiejne, små

og faste børnegrupper, mere tid ude osv. I sådanne krisetider finder ledere det ofte instinktivt at udvise en fast lederstil for at minimere usikkerheder blandt personalet (Edmondson & Chamorro-Premuzic, 2021). Men sådanne faste arbejdsrelaterede krav kan jævnfør Herzberg (1974) øge arbejds*utilfredsheden* blandt personalet. Undersøgelser viser, at ansatte i højere grad værdsatte og var *tilfredse* med 'den empatiske lederstil' end med 'den instinktive faste lederstil' under Covid-19 pandemien (Edmondson & Chamorro-Premuzic, 2021). Lederne synes altså i krisetider at have en særlig opgave i at styre arbejdspladsen igennem krisen og samtidig sikre medarbejdernes arbejdstilfredshed.

I vores spørgeskemaundersøgelse spørger vi hverken ind til pædagogers oplevede psykologiske tryghed under Covid-19 pandemien eller i post-krisetiden. Vi spørger i stedet mere generelt, om pædagogerne [på noget tidspunkt] har oplevet psykologisk tryghed på deres arbejdsplads. Her svarer mere end hver tredje pædagog (35 %), at de *ikke* har oplevet psykologisk tryghed på deres arbejdsplads. Dette tal synes på den ene side alarmerende højt, men på den anden side er resultatet i tråd med undersøgelserne af pædagogers psykiske arbejdsmiljø refereret i artiklens introduktion (Jensen, 2019).

I de følgende to afsnit besvarer vi forskningsspørgsmålene ved først at vise, hvordan udvalgte pædagoger har oplevet – eller ikke oplevet – psykologisk tryghed på deres arbejdsplads. Herefter viser vi, hvordan pædagogerne oplever, at henholdsvis ledere og kolleger influerer deres psykologiske tryghed.

Dagtilbudspædagogers oplevede psykologiske tryghed

I dette afsnit gennemgår vi tre cases for at illustrere, hvordan individuelle pædagogers oplevelse af psykologisk tryghed – eller mangel på samme – kan komme til

udtryk. Casene er baseret på analyser og meningskondensationer af kvalitative interviews.

Karen

Karen har været uddannet pædagog siden 2008. Hun har tidligere været på en anden arbejdsplads, men arbejder på interviewtidspunktet i en kommunal døgninstitution for børn, hvor forældrene har skæve arbejdstider. Hun fortæller om oplevelser på sin nuværende arbejdsplads:

"Altså generelt har jeg været i en del institutioner, ikke? Og den her skiller sig ud på så mange områder. For vi har så meget medindflydelse, og ledelsen tror på os og siger det også højt."

"Så jeg går ind og siger til min ledelse, 'jeg tror, jeg er kommet til at fucke op her' [...] hvor han siger, 'det er jeg sgu glad for, at du siger. Jeg har 100 % din ryg, og vi skal nok finde ud af det her, og så må vi jo bare italesætte, at der er sket en misforståelse, du havde ikke fået den information, som du skulle have haft.'"

Karen fortæller, at på den anden arbejdsplads fik man at vide, at det måtte man selv fikse, det var sgu ikke smart, hvis man havde lavet en fejl. På Karens nuværende arbejdsplads er der derimod stor opbakning fra hendes ledelse, og Karen oplever en stor følelse af psykologisk tryghed og lyst til at arbejde og yde en stor indsats. Hun fortæller f.eks. om nogle forløb, hun selv værdsætter højt og løbende videreudvikler:

"Jeg kører sådan nogle forløb med noget, der hedder naturbasen, hvor jeg planlægger og tager nogle børn fra hvert team ud med to pædagoger. Så er der maksimalt otte børn, hvor jeg får lov til at lave forløb med dem omkring naturen og projekter i naturen. Det bliver der støttet utrolig meget op om fra ledelsen og fra mine kollegers side [...] Der kan jeg mærke, at jeg har fuldstændig frie tøjler til at bestemme, hvad jeg vil, og hvordan jeg vil gøre tingene."

Karen eksperimenterer med at udvikle og forbedre naturbasen. Hun beskriver, at det er en proces, som hun får lov til at blive ved med at arbejde med. Karen oplever altså både høj psykologisk tryghed og høje forventninger til sine præstationer, og vi placerer hende således på hendes nuværende arbejdsplads i lærings- og præstationszonen, øverst til højre i tabel 1.

"Jeg synes hele tiden, jeg har fået lov til at udvikle mig, og der bliver taget hånd om det, når jeg kommer med en forespørgsel med ideer og tanker. Og hvordan vi som personalegrupper også skal udvikle os. Jeg har lært utroligt meget om mig selv og om min tilgang til børnene."

Asta

Asta har været ansat i en kommunal integreret institution i tre år umiddelbart efter sin uddannelse, men på tidspunktet for interviewet (forår 2022) har hun været ledig i et år. Hun fortæller om sin tidligere ansættelse, at hun var i et trygt arbejdsmiljø, hvor det var tilladt at fejle.

"Jeg tror det godt kan være, at man i teorien har lavet en fejl, men der har været en grund til den. Men det blev ikke kategoriseret som en fejl, fordi jeg er meget hurtig til at tænke 'hov hvad gør jeg en anden gang?' Altså, jeg har ikke oplevet det på den måde, at jeg fejlede det sted og har ikke oplevet sådan en 'åh, du fejlede'-reaktion. Det tror jeg heller ikke, lederne har hæftet sig så meget ved."

Det at fejle optræder i Astas fortælling som en naturlig del af hendes hverdag, og vi vurderer således, at Asta har oplevet psykologisk tryghed på sin tidligere arbejdsplads.

"Jeg fik en følelse af, at jeg bare kunne komme, hvis der var noget [...] det er en form for en følelsesmæssig sikkerhed. Det at gå på arbejde hver dag og ikke tænke, 'nu kommer de efter mig'. Altså, man kan

komme på arbejde og være mere i ro om, hvad man skal. Hvad ens opgave er.”

På sin tidligere arbejdsplads følte Asta, at hun var hende ”der ved alting”, og at hun involverede sig for meget i sit arbejde.

”Jeg elskede det arbejde, der skal ikke være tvivl om, at jeg har givet rigtig meget af mig selv, fordi jeg elskede det arbejde så meget. Det har jeg så valgt til en anden gang at... hvad hedder det... at så meget skal jeg heller ikke være glad for et sted.”

Asta har altså i sin tidligere ansættelse oplevet både psykologisk tryghed og store krav i arbejdssituationen, og vi placerer således dette tidligere arbejde i lærings- og præstationszonen i tabel 1. For et fremtidigt job ønsker Asta (selvfølgelig) stadig en høj psykologisk tryghed, men også en lavere præstationsstandard, hvorfor vi kategoriserer et sådan fremtidigt arbejde som værende i komfortzonen, i øverste venstre hjørne af tabel 1. Dette er paradoksalt nok en bevægelse mod venstre i tabel 1.

Tove

Pædagogen Tove har på interviewtidspunktet været uddannet i et års tid og har i den tid været ansat i en vuggestue i en kommunal integreret institution. Tove fortæller om sin leder:

”Hun er skrap, hvis der bliver lavet en fejl, og hun er hurtig til at dømme. Hvis du snakker med hende på hendes gode dage, så kan alt lade sig gøre, og det kører bare rigtig godt. På en dårlig dag eller hvis hun er meget presset, som hun har været de sidste to måneder faktisk, så kan det være, at man får skældud, eller man bliver talt rigtig meget ned.”

Toves arbejdsplads synes således karakteriseret af frygt for at lave fejl og dermed af lav psykologisk tryghed. Vi havde således oprindeligt indplaceret hende i

apatizonen (i tabel 1), men Tove fortæller desuden følgende om sin leder:

”Og så er hun hurtig til at spørge, ’kan du ikke komme allerede nu?’, hvis man er syg, og der er mange mennesker, som så kommer på arbejde, selvom de er lidt syge, eller ikke bliver hjemme, når de er syge, fordi de ikke orker det her med, at man skal ringe hele tiden.”

Lederens forventning om at Tove og hendes kolleger præsterer (møder på arbejde – selv når de er syge) og det utrygge arbejdsmiljø, der skabes ved frygt for at fejle og for at sige sin mening eller for at melde sig syg, gør, at vi placerer Tove i frygtzonen i nederste højre hjørne af tabel 1.

Vi har hermed præsenteret tre cases og indplaceret dem i forskellige zoner af oplevet psykologisk tryghed og præstationsstandarder jævnfør tabel 1. I det følgende zoomer vi ind på, hvad der influerer pædagogernes oplevede psykologiske tryghed – særligt ledere og kollegers indflydelse på dette.

Ledere og kollegers indflydelse på pædagogers tryghed

Pædagogerne præsenteret i casene ovenfor understreger alle, at ledere er vigtige i forhold til deres oplevede psykologiske tryghed. Dette kommer dels til udtryk indholdsmæssigt i deres svar, som de udvalgte citater i ovenstående illustrerer. Dels kommer dette til udtryk kvantitativt, ved at ledelse/ledere blev bragt op af pædagogerne rigtig mange gange i løbet af interviewene. Men som Asta beskriver, bærer lederne ikke eneansvaret for pædagogernes psykologiske tryghed:

”Der er to aktører, kan man sige: Kolleger og ledere.”

Edmondson og Harvey (2020) påpeger ligeledes en sammenhæng mellem høj psykologisk tryghed (og gode præstationer) og arbejdspladser, hvor kolleger

arbejder godt sammen. Adspurgt om hvornår hun oplever at præstere bedst, svarer Tove da også:

”Helt klart når jeg føler mig anerkendt og tryk, og jeg føler, at mine kolleger først og fremmest kan lide mig. Jamen jeg tror... også at de respekterer mig, og at vi har en fælles forståelse. Jeg tror måske også, det handler om, at man har fælles pædagogiske mål for, hvor vi skal hen.”

De interviewede pædagoger nævner kolleger færre gange i interviewene, end de nævner ledere, men de kommer både med eksempler på, hvornår det kollegiale samarbejde fungerer godt, og hvornår det fungerer mindre godt. Eksempelvis fortæller Tove:

”Nu kæmper vi lidt igen med nogle samarbejdsproblemer, som måske er resultatet af, at vi slet ikke kender hinanden, og det skal nok tage lidt tid, før vi samarbejder optimalt. Altså, selvfølgelig har det noget at gøre med, at der er nogle... altså noget kemi, der fungerer bedre med nogle kolleger end med andre.”

”Jeg mener selvfølgelig, at vi alle sammen har et ansvar for, at vi skaber et miljø, hvor andre kan føle sig så tilpas, at de tør at komme med deres ideer eller meninger [og dermed oplever psykologisk tryghed].”

For at vurdere, hvilken indflydelse henholdsvis ledere og kolleger har på pædagogernes psykologiske tryghed – og således besvare anden del af vores forskningsspørgsmål – har vi foretaget statistiske analyser af vores spørgeskemadata (se bilag). Vi har undersøgt, i hvilken grad *ledelse og kolleger*, men også baggrundsvariablene køn, alder, arbejdssted, arbejds erfaring og arbejdspladsens størrelse kan forklare variationer i pædagogernes oplevede psykologiske tryghed. Resultatet er, at ingen af de nævnte baggrundsparametre statistisk set kan forklare variationerne i pædagogernes oplevede psykologiske tryghed. Kun pæ-

dagogernes opfattelse af kolleger og ledelse kan statistisk signifikant forklare variationer i deres psykologiske tryghed. Pædagogernes opfattelse af deres kolleger forklarer dog kun 1,5 % af variationerne i psykologisk tryghed, hvorimod deres opfattelse af ledelsen forklarer 13 % af variationerne i oplevet psykologisk tryghed.

Både i de tre dybdegående interviewanalyser og i de statistiske analyser af 305 pædagogers spørgeskema-besvarelser er konklusionen altså, at kolleger til en vis grad kan forklare variationer i oplevet psykologisk tryghed, men at den største forklaring kan findes i pædagogernes opfattelse af og relation til ledelsen.

Diskussion

Mere end hver tredje pædagog (35 %) i vores spørgeskemaundersøgelse har *ikke* oplevet psykologisk tryghed på deres arbejdsplads, og alle de interviewede pædagoger (på tværs af forskellige zoner i tabel 1) har oplevet arbejdspladser, hvor der *ikke* var psykologisk tryghed. Jævnfør Edmondsons teori vil denne manglende psykologiske tryghed gå ud over pædagogernes arbejdsrelaterede præstationer. Pædagogernes manglende psykologiske tryghed er dermed en udfordring, der vil kunne få konsekvenser for både pædagogernes arbejdsglæde og psykiske sundhed (Prytz, 2019), for de institutioner de arbejder på eller forlader (Edmondson, 2020) og for børnene i institutionerne (Lind, 2019).

Det er ifølge Edmondson (2020) lederens ansvar at sikre psykologisk tryghed på arbejdspladsen. Denne ansvarsplacering genfinder vi hos BUPL:

”Det er institutionslederens ansvar, at der er et sikkert og sundt arbejdsmiljø” (BUPL, 2022, s. 18).

I vores undersøgelse er det dog også tydeligt, at det netop er pædagogernes beskrivelse af deres ledelse, der kan forklare variationerne i deres oplevede psykologiske tryghed. I alle interviews har pædagogerne lagt vægt (såvel kvantitativt som kvalitativt) på, at ledelsen

er den faktor, der har størst indflydelse på deres psykologiske tryghed. De dybdegående interviewanalyser af case-beskrivelserne bliver bakket op af bredere statistiske spørgeskemaanalyser, hvor ledelse igen bliver udpeget som den faktor, der bedst kan forklare variationerne i pædagogernes oplevede psykologisk tryghed.

Pædagoger peger generelt på mangelfuld ledelse som en af de væsentligste grunde til at forlade pædagogfaget (Næsager, 2022). Pædagoger efterspørger nærværende og anerkendende ledere, de kan have tillid til og et godt samarbejde med (Næsager, 2022). Medarbejdernes oplevede indflydelse på deres arbejde har desuden stor betydning for deres trivsel og kan forebygge lange sygdommeldinger (Clausen et al., 2021). Ledelsen spiller altså en central rolle for pædagogernes arbejdsmiljø og psykologiske tryghed. Der findes heldigvis handleanvisninger og redskaber for ledere, der ønsker at arbejde målrettet med at højne medarbejderes psykologiske tryghed.

Da ledere udpeges som essentielle for pædagogers psykologiske trivsel både i vores og i øvrige undersøgelser (Næsager, 2022), vil vi afslutningsvis udpege måder, hvorpå ledere – ifølge Edmondsons teori – kan arbejde med at fremme psykologisk tryghed på arbejdspladsen. Edmondson understreger, at en arbejdsplads med psykologisk tryghed er karakteriseret af, at medarbejderne føler sig værdsatte og oplever ærlighed, frihed til at fejle, åbenhed og ledere der er empatiske, ydmyge og oprigtigt lyttende (Edmondson, 2022; Edmondson & Chamorro-Premuzic, 2021). For at skabe en sådan arbejdsplads kan ledere, ifølge Ed-

mondson (2020, s. 210), med fordel arbejde med følgende tre elementer:

1. At sætte de rigtige rammer

Ledelsen bør fremhæve opgavers formål (hvad, for hvem og hvorfor) og rammesætte arbejdet med opgaverne (forventningsafstemme og opfordre til at kolleger deler erfaringer, udfordringer osv.).

2. At invitere til deltagelse

Ledelsen bør udvise ydmyghed (indrømme at opgaver kan være udfordrende), være spørgelystne (stille gode spørgsmål og lytte opmærksomt til svarene) og opstille strukturer og processer (retningslinjer og fora for diskussioner osv.).

3. At reagere konstruktivt

Ledelsen bør udtrykke anerkendelse (herunder lytte og takke), afstigmatisere fejl (se fremad, tilbyde hjælp og feed-forward) og være konsekvente overfor klare overtrædelser på arbejdspladsen.

Når ledere aktivt arbejder ud fra ovenstående tre elementer, vil medarbejderne både føle psykologisk tryghed, og deres arbejdsudbytte vil øges (Edmondson, 2020). Når ledere eksempelvis aktivt viser, at det er naturligt at fejle, vil medarbejderne være mere tilbøjelige til trygt at indrapportere fejl og dermed lære af dem, hvilket vil have indvirkning på såvel medarbejderes som børns trivsel.

Referencer

- Andersen, P. (2021). *Psykologisk tryghed og kollektiv mestring – vejen til en kollaborativ kultur*. Klim.
- BUPL (2023). *Det daglige arbejdsmiljø*. Lokaliseret d. 7/3-2023 fra https://bupl.dk/sites/default/files/2022-03/filer-det-daglige_arbejdsmiljoe_web.pdf

- Clausen, T., Pedersen, L. R. M., Andersen, M. F., Theorell, T., & Madsen, I. E. (2021). Job autonomy and psychological well-being: A linear or a non-linear association? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 395-405. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1972973>
- Duhigg, C. (28/2-2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Edmondson, A. C. (2020). *Den frygtløse organisation*. Djøf Forlag.
- Edmondson, A. C., & Harvey, J-F. (2020). *Ekstrem teaming – Ledelse på tværs af organisationer*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Edmondson, A. C., & Chamorro-Premuzic, T. (2021). Leadership in times of upheaval: The rise of the empathic leader. I J. M. Bartunek (red.), *Social Scientists Confronting Global Crises* (s. 97-105). Routledge.
- Gro Psykologpraksis (u.å.). *Kursus for pædagogisk personale*. Lokaliseret d. 7/3-2023 fra: <https://www.gro-psykologpraksis.com/kursusforpædagogiskpersonale>
- Herzberg, F. (1974). *Arbejde og motivation*. Gyldendal.
- Jensen, C. K. (7/2-2019). Presset arbejdsmiljø: Her er pædagogernes hverdag. BUPL. *Børn & Unge*. <https://bupl.dk/boern-unge/nyheder/presset-arbejdsmiljoe-her-er-paedagogernes-hverdag>
- Lichtenberg, E. (9/8-2018). Flere oplever stress – især blandt offentligt ansatte. *Arbejderbevægelsens Erhvervsråd*. https://www.ae.dk/sites/www.ae.dk/files/dokumenter/analyse/ae_flere-oplever-stress-isaer-blandt-offentligt-ansatte_.pdf
- Lind, U. (2019). *Trivsel i daginstitutionens hverdagsliv: Et spørgsmål om det kropslige, kollektive og konflikтуuelle*. [ph.d.-afhandling; Roskilde Universitet]. https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/65785257/Unni_Lind_PhD_afhandling.pdf
- Lykkegaard, L. (2022). *Tryghed mellem de voksne giver tryghed mellem børnene. Fri for Mobberi*. <https://www.friformobberi.dk/temaer/tryghed-mellem-de-voksne-giver-tryghed-mellem-boernene/>
- Næsager, J. (23/6-2022). Borgmester om rekrutteringskrise: Pædagoger flygter fra dårlig ledelse. *Altinget*. <https://www.alinget.dk/boern/artikel/borgmester-om-rekrutteringskrise-paedagoger-flygter-fra-daarlig-ledelse>
- Prytz, M. (2019). Tema. Vi orker snart ikke mere. *BUPL. Børn & Unge*, 2019(6). <https://bupl.dk/boern-unge/find-artikler/tema-vi-orker-snart-ikke-mere>
- Prytz, M. (6/10-2020). Det psykiske arbejdsmiljø gør dig syg: Og det kan koste dig jobbet. *BUPL. Børn & Unge*. <https://bupl.dk/boern-unge/nyheder/det-psykiske-arbejdsmiljoe-goer-dig-syg-og-det-kan-koste-dig-jobbet>

Metodebilag

Studiet bygger på et sekventielt mixed methods design med en spørgeskemaundersøgelse og dybdegående kvalitative interviews.

Spørgeskemaet blev konstrueret og administreret i programmet SurveyXact. Spørgeskemaet adresserede dels oplysninger om respondenternes baggrundsinformationer (køn, alder, arbejdssted, arbejds erfaring og arbejdspladsens størrelse), og dels spurgte det ind til, i hvor høj grad respondenterne var enige i følgende elementer (med inspiration fra Edmondson, 2020):

- Har oplevet psykologisk tryghed på din arbejdsplads
- Hvis du begår en fejl i dit team, vil det ofte blive brugt imod dig
- Kolleger i dit team er i stand til at tale om problemer og vanskelige spørgsmål
- Kolleger i dit team afviser sommetider andre for at være anderledes
- Det er trygt at løbe en risiko i dit team
- Det er svært at bede kolleger i dit team om hjælp
- Ingen i dit team ville handle bevidst på en måde, som undergraver din indsats
- Når du arbejder med kolleger i dit team, sætter de pris på og udnytter dine særlige færdigheder og talenter

- Er tilfreds med dit team
- Er tilfreds med din ledelse
- Holdninger har værdi på arbejdspladsen
- Der er plads til at lave fejl på din arbejdsplads
- Føler dig værdsat på din arbejdsplads
- Lederen har fokus på trivsel blandt medarbejderne

Enigheden i ovenstående elementer blev indikeret på en 5-points Likert-skala. Da vi anerkender, at psykologisk tryghed kan være et følsomt emne, var der dels mulighed for at respondenterne kunne springe enkelte spørgsmål over, dels blev spørgeskemaet besvaret anonymt. Slutteligt indeholdt spørgeskemaet mulighed for at angive telefonnummer, hvis vi måtte kontakte personen til kvalitative interviews.

Spørgeskemaet blev testet i forfatternes pædagogiske og akademiske netværk inden distribuering. Det blev distribueret online via to pædagogfaglige Facebook-grupper (Pædagogfagligt netværk og Pædagogisk faglighed) sammen med en kort beskrivelse af projektets formål. I løbet af to uger fik vi 450 besvarelser og afsluttede herefter spørgeskemainsamlingen. 305 respondenter havde gennemført hele spørgeskemaet, og det er disse respondenter, artiklen baserer sig på. Af disse respondenter identificerede 292 (96 %) sig som kvinder og 13 (4 %) som mænd.

Spørgeskemaet blev analyseret i SPSS. Der blev dels foretaget en eksplorativ faktoranalyse, der viste to distinkte (statistisk meget valide) faktorer i materialet: En faktor der omhandlede kolleger, og en faktor som omhandlede ledelse. Dels blev der via Stepwise lineære regressionsanalyse med de to identificerede faktorer og baggrundsparemetrene (køn, alder, arbejdssted, arbejds erfaring og arbejdspladsens størrelse) vist, at de eneste to faktorer i materialet, der havde indflydelse på, om respondenterne havde oplevet psykologisk tryghed, netop var de to faktorer. Ingen af baggrund-

sparametrene, men kun pædagogernes oplevelse af deres ledelse (forklarer 13 % af variansen i deres oplevede psykologiske tryghed) og deres kolleger (forklarer yderligere 1,5 %) havde statistisk indflydelse på deres oplevelse af psykologisk tryghed.

Semistrukturerede interviews

Ud fra spørgeskemaet blev der tilfældigt udvalgt seks respondenter, der havde indikeret, at de var villige til at deltage i efterfølgende interviews. To af de seks havde imidlertid ledelsesansvar, hvorfor vi for denne artikels formål (dagtilbudspædagogers oplevelse af psykologiske tryghed) vurderede, at de ikke var den relevante målgruppe. Resultater præsenteres således kun fra de interviewede pædagoger. Pædagogerne var alle kvinder og arbejdede på daginstitutionsområdet. Deres praksiserfaring spændte fra 2-22 år og deres alder fra 25-55 år.

Interviewguiden byggede videre på temaer fra spørgeskemaundersøgelsen, men gav de deltagende pædagoger mulighed for at fortælle dybdegående om deres oplevelser med psykologisk tryghed eller mangel herpå. Efter vi havde diskuteret interviewguiden (som kan rekvireres ved forespørgsel), kontaktede 2. forfatteren (der selv er pædagoguddannet) pædagogerne pr. sms og foretog interviews over zoom/telefon. Rækkefølgen af spørgsmålene varierede i de individuelle interviews, idet interviewerens forsøgte at følge de spor, den interviewede lagde ud. Pædagogerne var alle meget villige til at fortælle om selv svære og sårbare oplevelser, og det virkede næsten som om, de havde et behov for at fortælle om disse oplevelser.

Interviewene blev transskriberet ordret, og de deltagende pædagoger fik i denne proces de fiktive navne, de fremstår med i denne artikel. Interviewene blev analyseret i tre steps.

- I den første analysefase blev transskriptionerne deduktivt kodet med udgangspunkt i fire elementer fra Edmondsons (2020) teori: Ledelse, kolleger, præstation og det at fejle. Alle koder blev anvendt i alle interviews, 'ledelse' var den mest dominerende kode efterfulgt af 'kolleger' og dernæst 'præstationer' og slutteligt 'det at fejle'.
 - I den anden analysefase blev interviewene genlæst med fokus på de individuelle pædagogers oplevede psykologiske tryghed.
 - I den sidste analysefase blev der for hver enkelt pædagog meningskondenseret en case-beskrivelse, der sammenholdt deres oplevede psykologiske tryghed (analysefase 2) med henholdsvis ledelse, kolleger, præstationer og det at fejle (analysefase 1).
- Forfatterne har været ansvarlige for hver deres analysefaser og har diskuteret og valideret hinandens analyser undervejs. De deltagende pædagoger har member-checket meningskondensater, og i den forbindelse var der en af de fire pædagoger, som ikke ønskede at hendes historie skulle indgå af frygt for at blive genkendt af sin tidligere leder. Det er værd at notere, at hendes fortælling vidnede om en leder, som bagtalte medarbejdere og skabte meget lav psykologisk tryghed blandt personalet, en frygt for at blive nedgjort og meget lave præstationsforventninger, hvorfor vi havde placeret pædagogen i apatizonen i tabel 1.