



Psykologisk tryghed

Intro | Hindringer | Strategier

Harvard-professor Amy Edmonson's forskning

Undersøgte hvordan teamwork kan påvirke fejlrate på sygehuse (UTH-registreringer)

Overraskelse: Tilsyneladende begik bedre teams flere og ikke færre fejl end de dårlige teams !?! - var statistisk signifikant

Pointe: De gode teams begår ikke flere fejl – de rapporterer om flere fejl!!



Definition på psykologisk tryghed

Psykologisk tryghed kendetegner en kultur, hvor medarbejdere **føler** sig sikre på, at de ikke vil blive nedgjort eller ydmyget, hvis de fremsætter **idéer, spørgsmål, bekymringer** eller **påpeger fejl**

Psykologisk tryghed er til stede, når kollegaer **stoler på** og **respekterer** hinanden, og de føler sig i stand – eller lige frem forpligtet – til at være **åbne og ærlige**

Opstår i et **fællesskab**, hvor man tør være sårbar baseret på positive forventninger og erfaringer

Psykologisk tryghed er et **gruppe/kultur-fænomen**

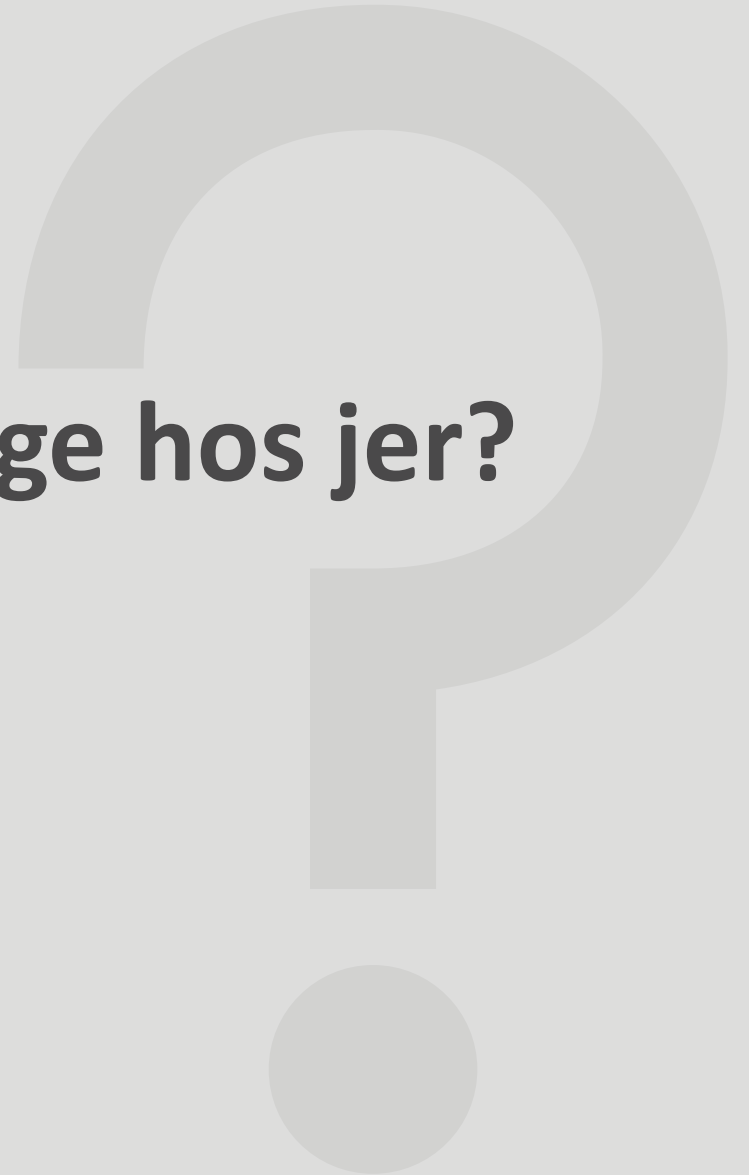
Psykologisk tryghed er **”dobbelt tillid”**

Medarbejdere, der rapporterer om psykologisk tryghed, er mere tilbøjelige til at:

- Opsøge og efterspørge feedback
- Informationsdele
- Spørge efter hjælp og deler usikkerhed
- Diskuterer fejl og uventede resultater,
- Eksperimentere
- Støtte og hjælpe hinanden

Medarbejdere og ledere har generelt mere læringsadfærd

Hvad kræver mod til at sige hos jer?



Hindringer



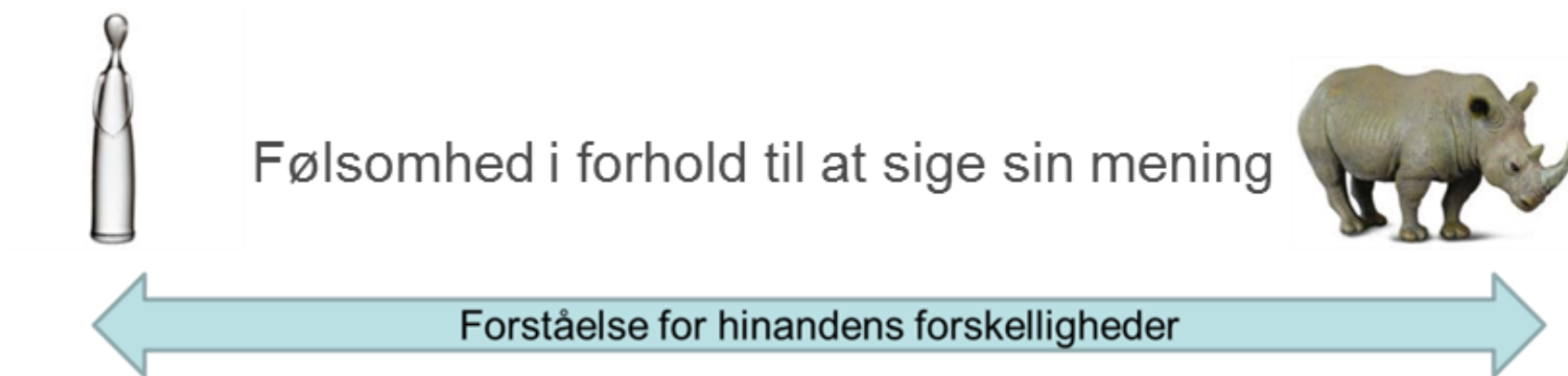
Hindringer... ”den interpersonelle risici”

Ervind Goffman – Hverdagslivets rollespil 1957

Vi forsøger konstant at påvirke andres opfattelse af os selv ved at regulere og kontrollere informationer i sociale samspil. Vi gør det både bevidst og ubevidst. Vi lærer at håndtere ”interpersonelle risici” relativt tidligt i livet.

Den relationelle udfordring

- Ubehag ved forestillingen om at opleves grænseoverskridende
- Dybtliggende behov for accept
- Kritik opleves som afvisning
- Frygten for social udstødelse
- Frygten for, at "du ikke kan lide mig"



Interpersonel risici på arbejdspladsen

Vi vil gerne fremstå kloge, kompetente og hjælpsomme i andres øjne.

- *Vil du undgå at virke uvidende?så lad være med at stille spørgsmål*
- *Vi du udgå at virke inkompetent?så lad være med at indrømme dine fejl eller svagheder*
- *Vil du undgå at virke besværlig?Så lad være med at komme med forslag*



Frygt-kultur



En gang var frygt måske en hjælp til at motivere samlebåndsarbejdere på en fabrik

Hjerneforskning har tydeligt påvist, at frygt hæmmer læring og samarbejde. Frygt aktivere amygdala, den del af hjernen, som er ansvarlig for at opspore trusler.

Graden af psykologisk tryghed hos en person har en stor indflydelse på vedkommendes evne til at engagere sig i læringsadfærd såsom vidensdeling, anmodninger om hjælp eller eksperimenter.

Hierarki (eller mere specifikt den frygt, det skaber, når det håndteres dårligt) mindsker psykologisk tryghed. "Lavstatusmedlemmer" af et team føler sig generelt mindre trygge end højstatusmedlemmer

Vi vurderer hele tiden vores relative status og holder øje med, hvordan vi klarer os i forhold til andre, og igen er vi som regel ikke bevidste om det.

Hvordan udfordrer hierarkiet jer?

Amy citater

Tavsheds-kultur

At påpege opgaven og konsekvenserne ved at forblive tavs hjælper..

Ingen er nogensinde blevet fyret for at tie. Den instinktive trang til at satse på det sikre er stærk.

Folk i organisationer løber ikke spontane, interpersonelle risici.

Vi kan være helt sikre på, at vi er i sikkerhed, hvis vi tier, og vi mangler tillid til, at vores stemme vil gøre en reel forskel. Det er denne kombination, der hæmmer den frie tale.

Grunden til at tavshed vinder i tale-tavshed-vurderingen – Amy Edmonson

	Hvem har gavn af det	Hvornår viser fordelene sig	Vished om fordele
Tale	Organisationen og/ eller dens kunder	Efter en vis forsinkelse	Lav
Tavshed	Én selv	Øjeblikkeligt	Høj

I hvilke situationer er den psykologisk tryghed særlig påkrævet hos jer?

- Rapport-givning
- Feedback
- Supervision
- UTH-drøftelser
- TRIO-møder
- ??

Strategier

IGLO-modellen

Individ
Gruppe/team
Ledelse
Organisation



Forudsætninger for psykologisk tryghed:

Personlige træk har betydning men minimal sammenlignet med:



Positiv relation til leder



Jobdesign: autonomi, afhængighed, rolleklarhed



Støtte fra kollega

NFA og Social Kapital

Hvordan skaber vi psykologisk tryghed?



At opbygge en kultur præget af høj psykologisk tryghed starter med at være **åben og eksplicit om udfordringer**



For det andet skal organisationen være **proaktiv i at invitere input og feedback**. Der skal være både mulighed for- og tid til åben dialog i de rette fora

Alle input og historier bør mødes med **anerkendelse og oprigtig nysgerrighed** efter at lære – ikke med afvisning eller forsvar

Organisatorisk



- Fejl/UTH/uelegante hændelser m.m. anerkendes som læringsmulighed
- Rammer: mødestruktur hvor input og feedback efterspørgeres
- Ressourcer: tid til uenighed
- Beskrivelser af f.eks. overlap (struktur vs. Kaos)
- Rum for videndeling
- Rum for håndtering af UTH
- Rum for...???

Rammer for samtalen eks.



Braintrust – mødeform hos PIXAR:

- Struktureret møde kaldet Braintrust: en gruppe instruktør og manuskriptforfattere ser filmudkastet igennem.
- Nøgleingrediensen i denne opskrift er åbenhed og ærlighed. Og selv om åbenhed er enkel, er den aldrig nem.

Regler for Braintrust:

1. Feedback skal være konstruktiv – handle om projekt ikke person, og man må ikke optræde defensiv – være indstillet på at høre andre perspektiver
2. Kommentar/forslag er ikke ufravigelige krav.
3. Handler ikke om at få nogen ned med nakken og den skal være empatisk. Ros og anerkendelse bliver uddelt i rigelige mål

Ledelse



Syv ting, du kan gøre som ledere

- 1 Vær tilgængelig og tilnærmelig
- 2 Giv udtryk for din manglende viden
- 3 Vis at du ikke er ufejlbarlig
- 4 Inviter andre til at bidrage
- 5 Fremhæv fejltagelser som en læringsmulighed
- 6 Brug et direkte sprog og sæt klare rammer
- 7 Hold dine medarbejdere ansvarlige for egne handlinger

Ledelsestilgang:

Sæt scenen	Inviter til deltagelse	Responder produktivt
Opstil rammer for arbejdet Sæt forventninger til fejl, usikkerhed og interne afhængigheder for at klargøre behovet for at medlemmerne deler deres tanker	Vis situationsbestemt ydmyghed Stå ved huller i din viden eller færdigheder	Vis at du værdsætter inputs Lyt Anerkend og tak
Understreg formålet Identificer hvad der er på spil, hvorfor det er vigtigt og for hvem	Træn at undersøge Stil gode spørgsmål Brug og vis aktiv lytning	Afstigmatiser fejl Kig fremad Tilbyd hjælp Overvej og debatter næste skridt
Sæt struktur og processer op Skab forum til inputs Opstil guidelines for diskussioner	Inviter modige udsagn Efterspørg den kritiske vinkel Det modige udsagn	Slå ned på brud

Gruppen



Walk & talk

Gå to og to

Lade sig interviewe...

Hvad gør dig tryk som medarbejder?

Hvornår kan du som medarbejdere føle dig utryk?

Hvad gør du for at dine kollegaer føler sig trykke?

Hvad gør du for at dine ledere føler sig tryk ved dig?

Hvad gør du som leder for at dine medarbejdere føler sig trykke ved dig?

Emotionel kapital

Du behøver ikke at være alene

Dorte Raaby Andersen, Poul Poder, Merete Monrad

Paulus: "Kærlighed skjuler en mangfoldighed af synder!"

- Ressource i form af kærlighed, omsorg, følelsesmæssige kompetencer og viden, kontakter og relationer
- Opbygges af teammedlemmernes følelsesudtryk og følelsesarbejde i relation til borgere og kollegaer
- Middel: **humor**, opmuntring, uddele emotionelle gaver som sympati og tålmodighed – udvise opmærksomhed, beundring og værdsættelse
- Nedbrydes af konflikter, dårligt humør, slidthed, vrede



Emotionel kapital



Opbygges én ad gangen



Håndfuld ud ved konflikt

Redskab: Dialogkort

Gruppeproces:

Træk på skift et kort

Jeg oplever, vi er åbne
for alternative ideer og
nye input når...

Fælles: Måske ville vi være mere åbne
og nysgerrige hvis...

Jeg føler mig tryk ved
at tale om fejl,
manglende viden eller
kunnen i arbejdet, når...

Fælles: Måske vil det være lettere,
hvis...

I vores ledergruppe
bruger vi hinandens
kompetencer og
faglighed godt, når...

Fælles: Måske vi ville gøre det endnu
mere, hvis...

Det er let for mig at bede
om hjælp, når...

Fælles: Det ville dog være lettere,
hvis...

Jeg ville ønske, vi var
bedre til at tage nogle
åbne snakke om
hinandens ledelses-
praksis, når...

Fælles: Måske vi ville spille hinanden
bedre, hvis...

Jeg tænker vi hjælper
hinanden, når vi taler
åbent om det vi kan se
ved at kigge på hinandens
afdelinger. Fx når ..

Fælles: Måske vi kan gøre det mere
hvis...

Jeg ville ønske, vi i
vores ledergruppe var
bedre til at tale om...

Fælles: Måske det ville være lettere,
hvis...

Jeg oplever, det er svært
at skille sig ud fra denne
gruppe, når...

Fælles: Det ville dog være lettere,
hvis...

I vores ledergruppe
finder vi modet til at
drøfte vanskelige
emner, når...

Fælles: Måske det ville blive lettere,
hvis...

Jeg synes, det er svært
at sige fra når...

Fælles: Måske det ville være lettere,
hvis...

Jeg oplever, vi på
generøs vis deler ideer
og gode greb, når...

Fælles: Vi kunne gøre det endnu
mere, hvis...

Øvelse – generelt i huset...

Psykologisk tryghed

Hvor åben og tryk kan man her være om nye ideer, kritik og påpegning af fejl?

	Lav tryghed				Høj tryghed
Sæt et kryds...	1	2	3	4	5

- Hvorfor sætter du den så høj?
- Hvorfor ikke højre?
- Hvad kan lederne gøre for at løfte den?
- Hvad kan dine kollega gøre for at løfte den?
- Hvad kan du gøre?

Redskab: konkrete situationer

Hvilke situationer vil I undersøge?

	Lav tryghed				Høj tryghed
Situation: _____	1	2	3	4	5

	Lav tryghed				Høj tryghed
Situation: _____	1	2	3	4	5

	Lav tryghed				Høj tryghed
Situation: _____	1	2	3	4	5

	Lav tryghed				Høj tryghed
Situation: _____	1	2	3	4	5

Fremlæg

- Hvorfor sætter du den så høj?
- Hvorfor ikke højre?
- Hvad kan lederne gøre for at løfte den?
- Hvad kan dine kollega gøre for at løfte den?
- Hvad kan du gøre?

Individ



Hvad kan jeg gøre...

Vær modig!

- Sommetider behøver du bare at stille et godt spørgsmål – motiveret af ægte nysgerrighed eller et ønske om at give nogen mulighed for at tale. Et spørgsmål skaber et vakuum der automatisk skaber en lille sikkerhedszone.
- Lyt aktivt til hvad folk siger og reager med interesse, byg videre på deres ideer eller giv dem feedback
- Sand lytning formidler respekt – og på en subtil, men stærk måde underbygger det ideen om, at en persons hele jeg er velkomment under samtalen.
- Simple kommentar, der skaber tryghed:
 - Det ved jeg ikke
 - Jeg har brug for hjælp
 - Jeg har lavet en fejl
 - Det er jeg ked af
- Sætningerne udtrykker sårbarhed. Hvis du er villig til at indrømme at du er et fejlbarligt menneske, tillader du at andre gør det samme. Hvis du fjerner din maske, hjælper du andre med at fjer deres.
- Sommetider må du løbe en interpersonel risiko for at sænke den interpersonelle risici.
- Gør et forsøg. Stands op, og kig dig omkring. Hvem kan du invitere med ind i det trygge rum med læring og bidrag til det fælles mål?

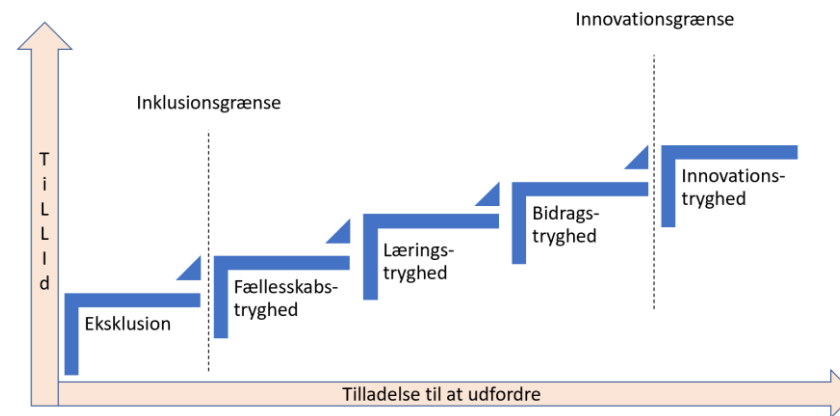
Opgave



Arbejdsark – psykologisk tryghed

Drøft:

- Hvad kræver mod at sige/gøre i jeres TRIO?
- Hvor er I på ”trappen” i hvilke situationer i TRIO?



-
- Overvej om I kan anvende et af følgende redskaber i egen organisation.

Redskab: Spørgsmål, der undersøger graden af Psykologisk Tryghed

1. Hvis du begår en fejl i dette team, vil det ofte blive brugt imod dig.
2. Medlemmer i dette team er i stand til at tale om problemer og vanskelige spørgsmål.
3. Folk i dette team afviser sommetider andre, fordi de er anderledes.
4. Det er trygt at løbe en risiko i dette team.
5. Det er svært at bede andre medlemmer i dette team om hjælp.
6. Ingen i dette team ville handle bevidst på en måde, som undergraver min indsats.
7. Når jeg arbejder med medlemmer af dette team, sætter de pris på og udnytter mine særlige færdigheder og talenter.

Redskab: Dialogkort – print og klip

Gruppeproces:

Træk på skift et kort

Jeg oplever, vi er åbne
for alternative ideer og
nye input når...

Fælles: Måske ville vi være mere åbne
og nysgerrige hvis...

Jeg føler mig tryk ved
at tale om fejl,
manglende viden eller
kunnen i arbejdet, når...

Fælles: Måske vil det være lettere,
hvis...

I vores(leder)gruppe
bruger vi hinandens
kompetencer og
faglighed godt, når...

Fælles: Måske vi ville gøre det endnu
mere, hvis...

Det er let for mig at bede
om hjælp, når...

Fælles: Det ville dog være lettere,
hvis...

Jeg ville ønske, vi var
bedre til at tage nogle
åbne snakke om
hinandens(ledelses)-
praksis, når...

Fælles: Måske vi ville spille hinanden
bedre, hvis...

Jeg tænker vi hjælper
hinanden, når vi taler
åbent om det vi kan se
ved at kigge på hinandens
afdelinger. Fx når ..

Fælles: Måske vi kan gøre det mere
hvis...

Jeg ville ønske, vi i
vores(leder)gruppe var
bedre til at tale om...

Fælles: Måske det ville være lettere,
hvis...

Jeg oplever, det er svært
at skille sig ud fra denne
gruppe, når...

Fælles: Det ville dog være lettere,
hvis...

I vores(leder)gruppe
finder vi modet til at
drøfte vanskelige
emner, når...

Fælles: Måske det ville blive lettere,
hvis...

Jeg synes, det er svært
at sige fra når...

Fælles: Måske det ville være lettere,
hvis...

Jeg oplever, vi på
generøs vis deler ideer
og gode greb, når...

Fælles: Vi kunne gøre det endnu
mere, hvis...

Redskab: konkrete situationer

Hvilke situationer vil I undersøge?

	Lav tryghed				Høj tryghed
Situation: _____	1	2	3	4	5

	Lav tryghed				Høj tryghed
Situation: _____	1	2	3	4	5

	Lav tryghed				Høj tryghed
Situation: _____	1	2	3	4	5

	Lav tryghed				Høj tryghed
Situation: _____	1	2	3	4	5

Fremlæg

- Hvorfor sætter du den så høj?
- Hvorfor ikke højre?
- Hvad kan lederne gøre for at løfte den?
- Hvad kan dine kollega gøre for at løfte den?
- Hvad kan du gøre?

Ledelsestilgang:

Sæt scenen	Inviter til deltagelse	Responder produktivt
Opstil rammer for arbejdet Sæt forventninger til fejl, usikkerhed og interne afhængigheder for at klargøre behovet for at medlemmerne deler deres tanker	Vis situationsbestemt ydmyghed Stå ved huller i din viden eller færdigheder	Vis at du værdsætter inputs Lyt Anerkend og tak
Understreg formålet Identificer hvad der er på spil, hvorfor det er vigtigt og for hvem	Træn at undersøge Stil gode spørgsmål Brug og vis aktiv lytning	Afstigmatiser fejl Kig fremad Tilbyd hjælp Overvej og debatter næste skridt
Sæt struktur og processer op Skab forum til inputs Opstil guidelines for diskussioner	Inviter modige udsagn Efterspørg den kritiske vinkel Det modige udsagn	Slå ned på brud