

Mannaz

Psykologisk tryghed

Per Krull, Ph.d, Mannaz

17.11.2023



Psykologisk tryghed handler **ikke** om at have et hyggeligt arbejdsfællesskab med tætte relationer. Det handler om at skabe en kultur, hvor medarbejdere og ledere **tør tale åbent om bekymringer og fejltagelser og dele spørgsmål eller ideer**, uden frygt for at blive ydmyget, ignoreret, ekskluderet eller bebrejdet.



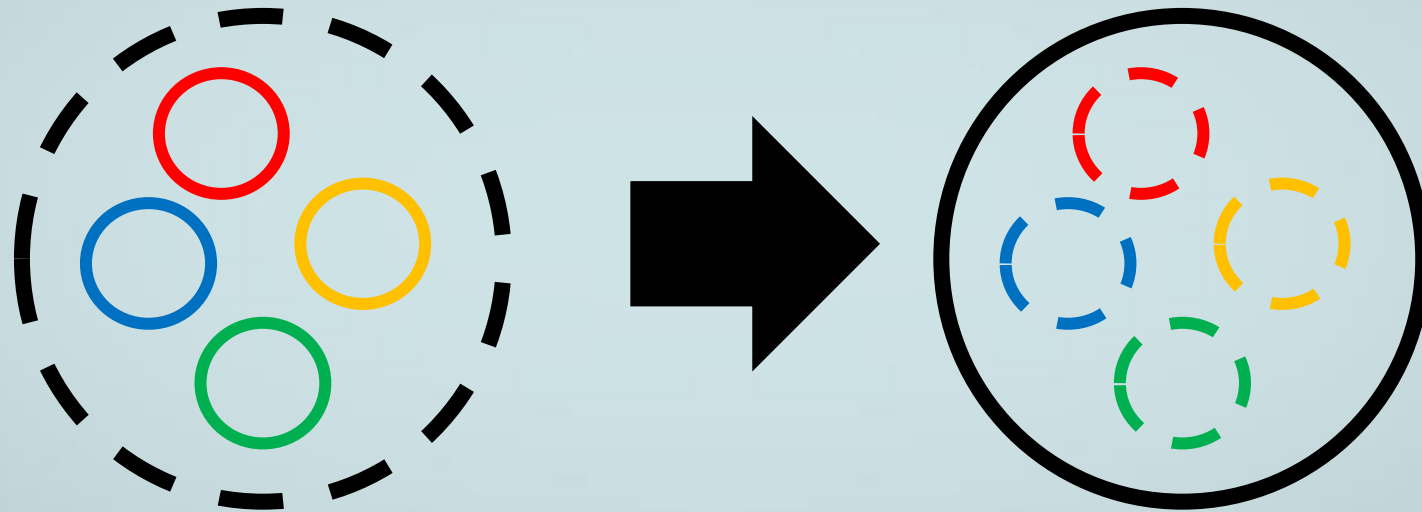
Psykologisk tryghed

....er at kunne vise og bruge sig selv uden at frygte, at det skader ens selvforståelse, status eller karriere

(Amy Edmondson 1999)



Ego-system perspektiv vs. Eco-system perspektiv



Hvordan ser psykologisk tryghed ud?

Vi tager det for givet, at vores mening er velkommen...

Vi taler højt om de problemer vi ser...

Vi stiller spørgsmål, hvis der er noget, vi er i tvivl om eller ikke forstår...

Vi deler vores ideer til forbedringer og løsninger...

Vi er åbne om vores følelser...



Bekymringer som kan forhindre psykologisk tryghed

- **Ingen ønsker at blive opfattet som:**
- Dum
- Inkompetent
- Negativ
- Påtrængende
- **Hvis der er risiko for det, er det lettest at:**
- Lade være at stille spørgsmål
- Lade være at bede om hjælp, feedback eller indrømme fejl
- Lade være med at udtrykke tvivl og kritik
- Lade være med at komme med ideer

Psykologisk tryghed

Findes i et miljø, hvor jeg kan:

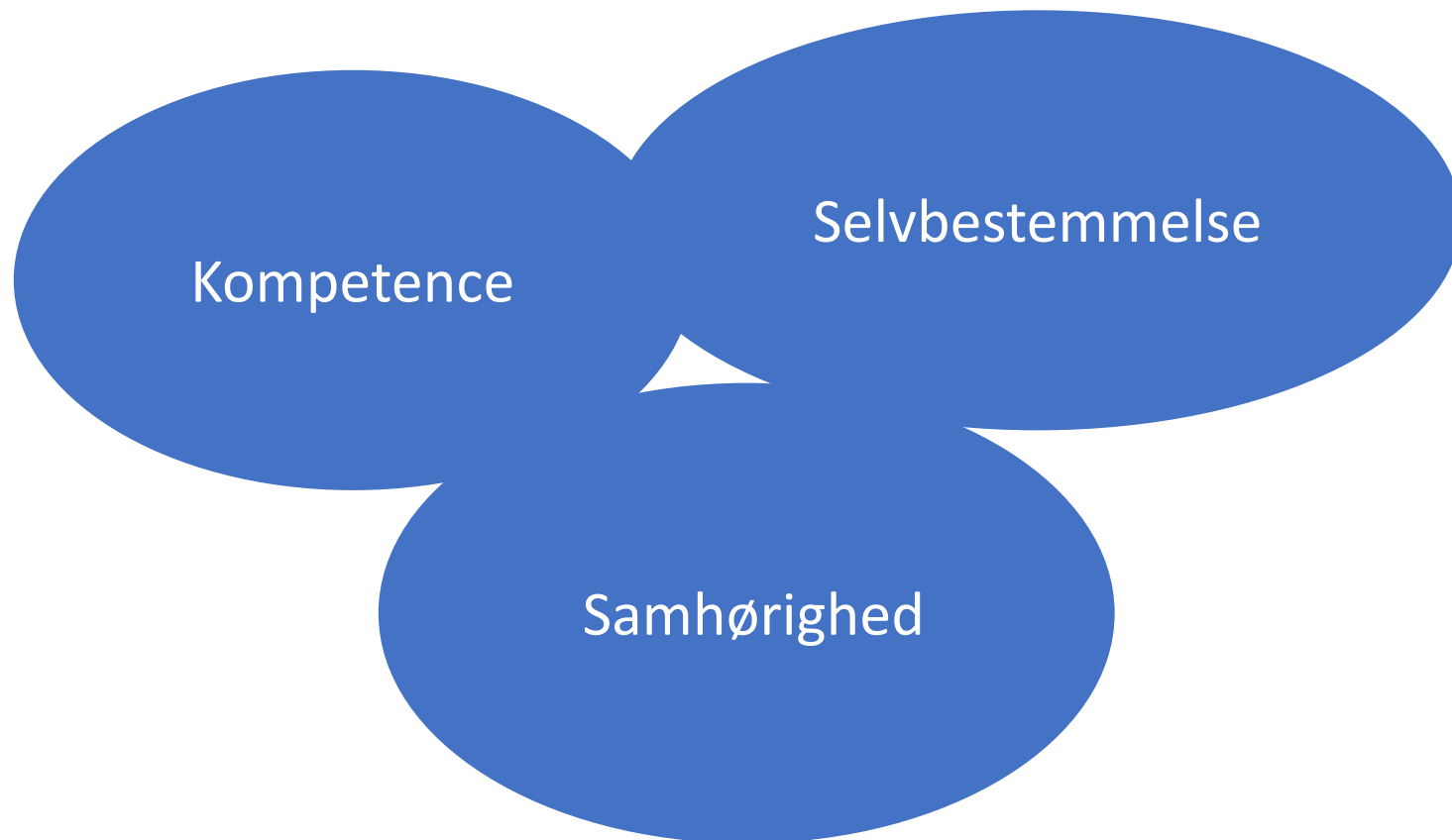
- Være mere mig selv, mere sårbar og modig i min kommunikation
- Har lov til at tage risici og skabe nye ideer
- Føle mig involveret i teamets og organisationens udvikling
- Udtrykke forskellige meninger og gøre uenigheder til en styrke for gruppen

(Amy Edmondson 1999)

*Mennesker fejler også i psykologisk trygge grupper –
men de er ikke forhindrede af angsten for andres vurdering af
dem*



De tre universelle psykologiske behov



HVORDAN – skaber vi psykologisk tryghed?

- Vær modig nok til at være sårbar og fejlbarlig og vær en god rollemodel
- Reager produktivt, tilgiv fejl og indrøm fejltagelser
- Bed om - og giv feedback
- Alle skal høres på møder
- Lyt for at lytte – ikke for at svare



HVORDAN – skaber vi psykologisk tryghed?

- Omfavn konflikter
- Opfordre til aktiv lytten, stil spørgsmål og inkluder aktivt andre i dialogen
- Vær' oprigtigt nysgerrig
- Arbejd bevidst med at inkludere diversitet
- Vær villig til at justere din stil



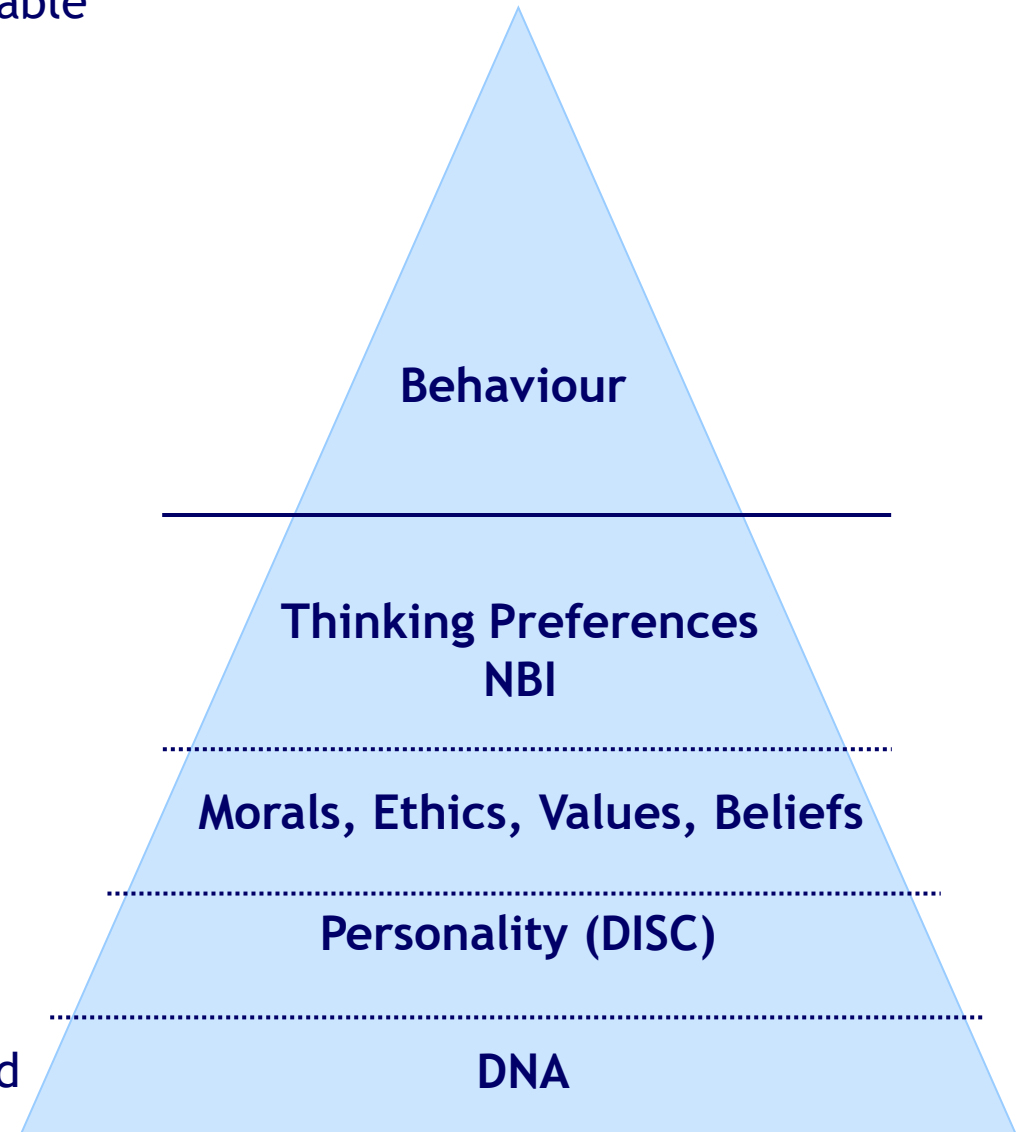
Sources of Behaviour

Baseret på Roger Sperrys hjerneforskning og Ned Hermanns teori og Whole Brain – model

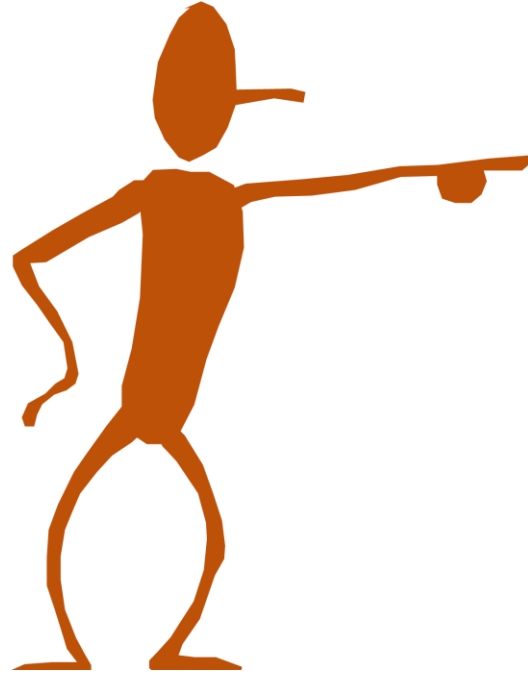
Changeable



Fixed



Når vi vurderer andre



Vi vurderer os selv ud fra
vores intentioner



Vi vurderer andre ud fra
deres adfærd

Wall of Pride

Øvelse i grupper a´4

Grupper a´4:

Én er fortæller, én er interviewer og to er observatører. En er tidtager.

I skal på skift fortælle en historie fra jeres professionelle eller private liv, hvor jeres egen indsats har været afgørende for succes.

Interviewer stille nogle få uddybende spørgsmål

Observatørerne lytter og noterer undervejs på post-its - kompetencer, talenter og styrker

En på hver post-it. Efter interviewet gives disse til fortælleren og begrundes kort.

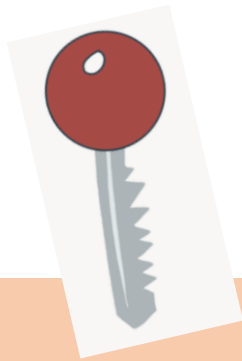
Herefter bytter I roller og gentager.

En runde tager 8 min

Alle postits med navn hænges op på en fælles væg.

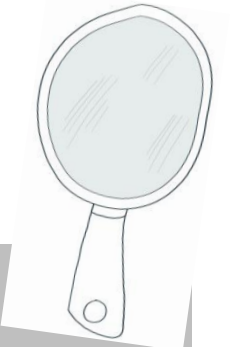


To teknikker



- **Nøgleord**

- *Gentage eller spørge ind til ord, som bliver sagt:*
 - "Svært...?"
 - "kritisk', siger du – kan du sige lidt mere om det?"
 - "Du bruger flere gange ordet 'overbelastet' – hvad handler det om?"
 - "Når du siger 'god kvalitet' – hvad mener du så?"



- **Parafrasering**

- *Løbende små opsummeringer med egne ord af den andens pointer:*
 - "Så det er vigtigt for dig, at vi får tid til at forberede os på vores svar"
 - "Så det var altså ikke en særlig god oplevelse?"
 - "Så du kunne i virkeligheden godt tænke dig en lidt anden rolle"

Øv dig i at vise sårbarhed

- **Anerkend:**

- Når du ikke kender svaret (og andre måske gør)
- Når der er noget du ikke forstår
- Når du har lavet en fejl

- **Del:**

- Ubehag, bekymringer og frygt
- Dine svagheder og begrænsninger
- Vær dig selv!



Når gruppetænkning bliver problematisk



Kaskadeeffekten

Den første person, der taler, danner referencepunktet i en beslutningsproces. En for en forholder vi os til det udsagn i stedet for at tilføre debatten selvstændig, ny viden



Fællesviden-effekten

Vi finder tryghed i det, vi alle ved på forhånd, hvilket gør det vanskeligt at lære nyt.



Polariseringseffekten

Beslutningsgruppens tendens til at blive mere ekstrem i den fælles holdning, end de enkelte deltagere var før mødet.

Gruppetænkning



5 dysfunktioner i et team.

Prof. Patrick Lencioni

- Resultater
- Ansvarlighed
- Commitment
 - Konflikter
 - Tillid



<https://www.youtube.com/watch?v=GCxct4CR-To>

Lederens rolle

*“Vi har ikke en tryllestav, som kan få psykologisk tryghed til at blive til virkelighed i løbet af ingen tid, men hvis ledere forpligter sig til bestræbelser på at **opbygge den, samtale for samtale**, tager lederne de første skridt på en uophørlig rejse med opbygning og udvikling af organisationer, som kan forny sig og trives i en vidensøkonomi.”*

Edmondson, 2020, s. 248

Medarbejderens rolle

Alle kan bidrage til at skabe psykologisk tryghed:

*“Sommetider behøver du bare at **stille et godt spørgsmål**. Det er et godt sted at begynde. Et godt spørgsmål motiveret af ægte nysgerrighed eller ønske om at give nogen mulighed for at tale. Spørgsmål kalder på svar. (...) Ved et stille spørgsmålet siger du indirekte: “jeg er interesseret i hvad du har at sige”. Når du gør det, har du skabt et trygt rum, som hjælper en eller flere andre til at fortælle, hvad de tænker.”*

Edmondson, 2020, s. 257

Du må meget gerne være flink
– men ikke for flink

MARIA-THERESE ER EN

PLEASER

”Jeg glemte mig selv”

Hjælper du altid andre, siger du aldrig nej, og er du konfliktsky? Så er du måske en pleaser. Og få eksperter på at gøre an

Hver mandag cyklede Pedersen tværs gennem bopæl på Hvidovre I Sortedam Dossering gulve og spise et styk mormor og morfar. Bedsteforældrene rengøringen selv, og Maria-Therese til København fra barndomsbyen B resten af hendes familie stadig boede at Maria-Therese påtog sig ansvaret drene. Hun holdt meget af dem. De boede tæt på. Og hun følte ikke, hun nej. Også selvom hun i virkeligheden komme forbi bedsteforældrene i det så den, der altid stod klar, når veninde sorger eller problemer, og hun smed, hvis hendes familie eller venner havde – Når min mor spurgte, om jeg havde

A photograph of a woman with blonde hair tied back, wearing a black leather jacket over a white t-shirt and blue jeans. She is sitting on a boat, leaning against a red metal railing. She is smiling and looking towards the right. The background shows the water and the boat's structure.

26 ALT FOR DAMERNE 35/2016

Tre reaktionsmønstre

Submissiv

- en pleaser
- usikker
- selvkritisk
- lavt selvværd
- undertrykker sig selv
- selvdestruktiv
- undvigende
- undskyldende
- for flink
- ingen øjenkontakt
- afventende
- svært ved at tage beslutninger
- nedgør sig selv

Assertive

- Er direkte
- Er initiativrig
- Spontan
- Realistisk
- Gir andre styrke
- Udtrykker mine følelser og min mening
- Tager ansvar for mine handlinger
- Er åben og ærlig og klar til at ændre perspektiv
- Respekterer mig selv og den anden
- God til at lytte
- Har en naturlig autoritet

Aggressiv

- Bebrejder andre
- Overvælder andre
- Taler ned til
- egoistisk
- dominerende
- anvisende
- Respekterer ikke andre
- Kritiserer andre
- Snakker dårligt om andre
- Overraskelsesangreb
- Hensynsløs
- Taler meget – lytter ikke
- Autoritær

Hvordan oplever du at være en del af afdelingen

Point fra 1-5, hvor 5 er det mest positive – mest enig

	Helt uenig	uenig	midt i	enig	meget enig
1. Hvis nogen laver en fejl hos os, så bruges det <u>ikke</u> imod dem	1	1	8	9	13
2. Jeg tør at tale frit om, hvad jeg tror på og mener, uden at jeg er bange for at det bliver brugt imod mig	0	1	8	8	17
3. Vi har let ved at løse og håndtere problemer i fællesskab	1	11	7	10	7
4. Vi afviser ikke andre for at være forskellige fra os	0	3	1	17	12
5. Vi værdsætter og respekterer, når nogen prøver at gøre noget på en ny måde	1	1	10	8	14
6. Det er let for mig at spørge om hjælp	0	2	6	6	20
7. Ingen vil bevidst handle på en måde, som undergraver min indsats	0	0	3	12	18
8. Mine unikke evner og talenter værdsættes og udnyttes	1	0	9	11	12