



Styrkelse af psykologisk sikkerhed på private bo- og opholdssteder i Region Sjælland

Fire podcasts

PROJEKTET HAR FÅET STØTTE AF FORENINGEN VELLIV



Podcast 1

INTRODUKTION TIL BEGREBET PSYKOLOGISK SIKKERHED

- HVAD ER PS?
- HVAD ER DET IKKE?
- HVORFOR ER DET VIGTIGT?
- HVEM HAR ANSVARET?
- INTRODUKTION TIL DE 4 ZONER



Præsentation

Anne Kongsted Krum, Managing Partner i konsulentvirksomheden Stress-Profilen.dk

Jeg arbejder til hverdag med at hjælpe private og offentlige virksomheder med at forbedre og styrke det psykiske arbejdsmiljø. Derudover underviser jeg på Sjællands Erhvervsakademi Zealand på Diplomlederuddannelsen.

Min uddannelsesmæssige baggrund er en Masteruddannelse i coaching og mentoring fra Oxford Brookes Universitet i England, hvor jeg har specialiseret mig i at forebygge stress og mistrivsel og at hjælpe medarbejdere og teams med at udvikle deres måde at samarbejde på.



Velkommen og præsentation

Det er en serie på i alt 4 podcasts af mellem et kvarter og 3 kvarters varighed, som kommer til at handle om,

- hvor begrebet stammer fra,
- hvad psykologisk sikkerhed er,
- hvordan det kommer til udtryk på forskellige måder i forskellige sammenhænge,
- hvorfor det er vigtigt at have fokus på,
- og især hvordan man som leder kan arbejde med at forbedre den psykologiske sikkerhed i ens egen organisation.

Fra vores hjemmeside Stress-Profilen.dk kan I downloade det tilhørende materiale med slides med modeller og konkrete udviklingsværktøjer.

Derudover tilbyder jeg et rådgivningsmøde, hvor vi kan drøfte de udfordringer, I oplever lokalt hos jer og lægge en handlingsplan for, hvordan I kan styrke den psykologiske sikkerhed.

Og det vil være gratis for de 10 første arbejdspladser, der ønsker sådan et rådgivningsmøde.



Om psykologisk sikkerhed

Psykologisk sikkerhed blev introduceret af de to amerikanske forskere i organisationsudvikling Edgar Schein og Warren Bennis, som forskede i gruppers adfærd tilbage i 1965.

Begrebet har nu fået en opblomstring, efter Amy Edmondson, der er professor i ledelse og management på Harvard Business School i Massachusetts i USA i 2019 udgav bestselleren 'the fearless organization' med undertitel Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth.

Psykologisk sikkerhed defineres som en fælles tro på, at man ikke bliver straffet eller ydmyget, når man åbent deler ideer og bekymringer, stiller spørgsmål eller fortæller om fejl, man har begået eller observeret. En tillid til, at man kan løbe interpersonelle risici.



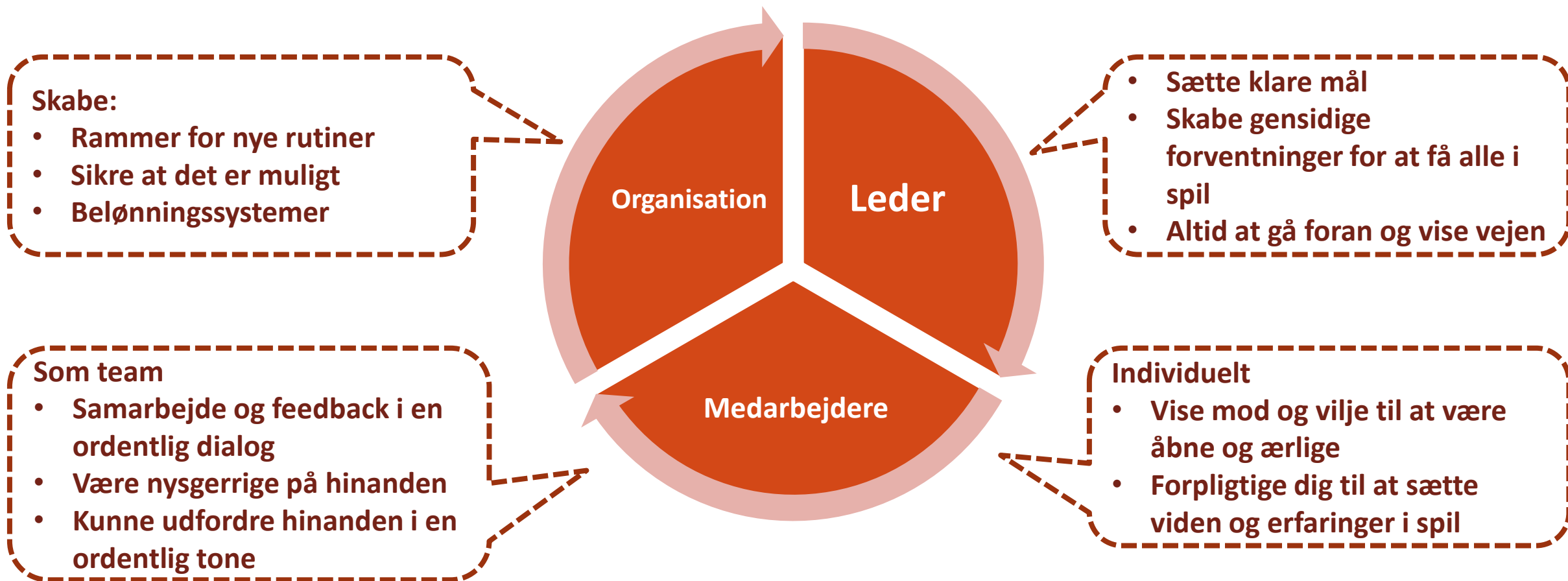
Psykologisk sikkerhed fortsat...

Psykologisk sikkerhed handler om at kunne tale om det, der der er svært. Fx:

- tale åbent om fejl og forbedringsmuligheder
- føle sig tryk ved at komme med ideer og ændringsforslag
- give udtryk for bekymringer eller komme med konstruktiv kritik
- give udtryk for usikkerhed og tvivl
- være åben om, hvad man ikke ved eller kan og bede om hjælp
- tilbyde andre hjælp



Hvem har ansvaret? – Et fælles ansvar





Micro-vurderinger

Vi foretager hele tiden micro-vurderinger, der afvejer risikoen for at blive underkendt med risikoen for at noget kan gå galt

På den måde kan vi ignorere fremtidige konsekvenser

	Hvem har gavn af det?	Hvornår viser fordelene sig?	Vished om (umiddelbare) fordele
Tale	Organisation og/eller borgeren	Efter en vis forsinkelse	Lav
Tavshed	En selv	Øjeblikkeligt	Høj

Grunden til at tavshed vinder i tale-tavshed-vurderingen

På den måde hæmmer frygt læring, fordi den optager vores hjernekapacitet



Dialog-øvelse om micro-vurderinger

Sæt jer sammen 2 og 2

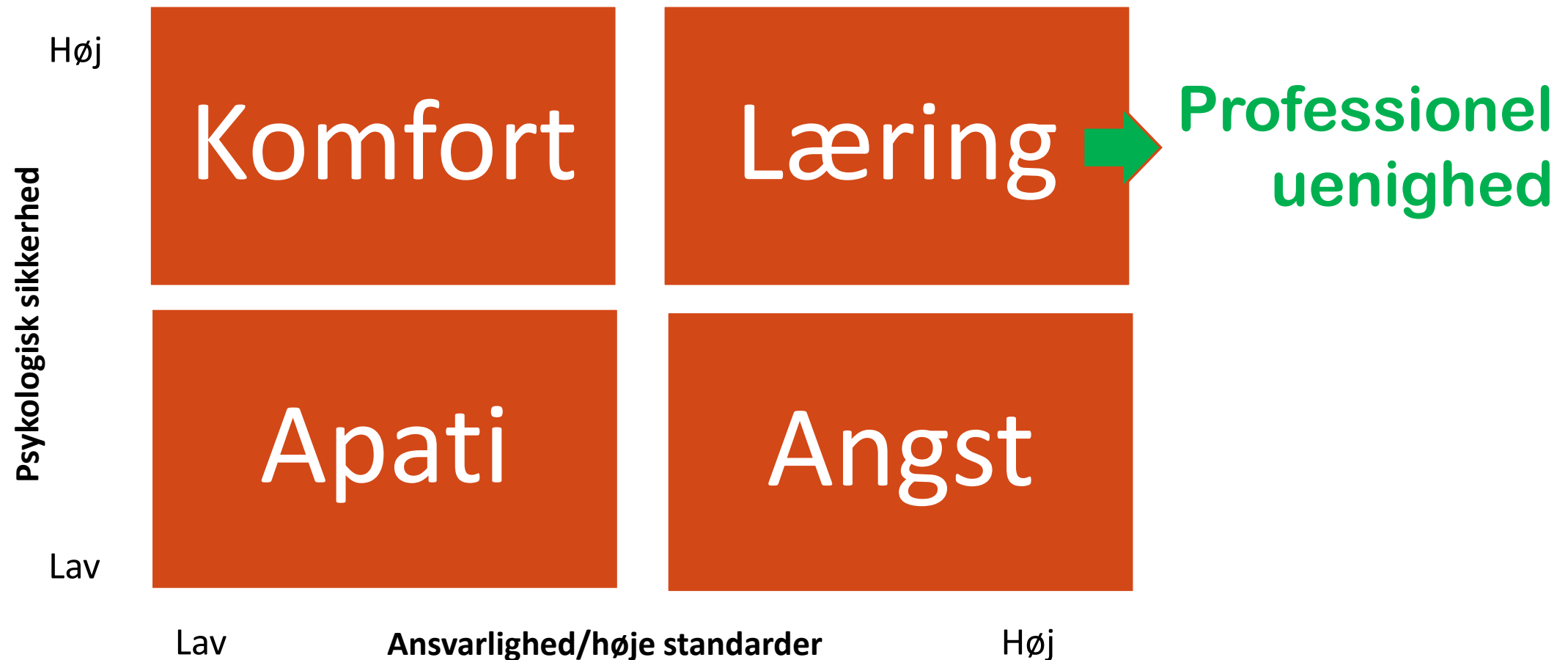
Tænk først hver især på en situation eller et møde, du har været til, som handlede om noget kritisk, svært eller vigtigt, og hvor du ikke fik sagt alt det, du gerne ville have sagt. (Du valgte at holde noget tilbage)

Interview hinanden med følgende spørgsmål: (Ca. 10 min. hver)

- *Hvad handlede situationen eller mødet om?*
- *Hvad gjorde, at du var i tvivl om eller bekymret for at sige, det du gerne ville sige?*
- *Hvilke overvejelser om konsekvenser gjorde du dig?*
- *Hvad blev grunden til, at du valgte ikke at sige noget?*
- *Tænkte du efterfølgende over det? Hvis 'ja'.*
- *Hvad tænkte du?*



Forholdet mellem psykologisk sikkerhed og ansvarlighed/høje standarder





Podcast 2

NÅR DER IKKE ER MEGET LÆRING OG UDVIKLING I ORGANISATIONEN

- ZONERNE FOR HARMONI OG APATI
- HVAD KENDETEGNER ZONERNE
- DYNAMIKKER, DER SÆTTES I GANG



Karakteristika ved komfortzonen

- Udpræget ønske om harmoni og måske oplevelse af, at harmoni belønnes
- Overdrevet fokus på det sociale og kollegiale relationer
- Manglende dialog om det, der er svært
- Svært at træffe beslutninger omk. udvikling eller ændringer
- Rutineprægede arbejdsgange
- Manglede udfordring af måden at løse kerneopgaven på
- Manglede overholdelse af aftaler og tidsfrister
- Varierende kvalitet
- Uformel og måske inkompetent ledelse
- Organisationens har svært ved at udvikle sig pga. et for lavt konfliktniveau
- Nye og ambitiøse medarbejdere forlader organisationen igen



Oplæg til refleksion i ledergruppen

- Kan du/I kende nogle af karakteristikaene fra komfortzonen?
- Hvornår kommer disse karakteristika specielt til udtryk?
- Hvad tænker du/I, at de kan være et udtryk for?
- Hvordan vil du/I beskrive styrkeforholdet mellem jeres medarbejdere?
 - Er der nogle, der har mere at skulle have sagt end andre?
 - Hvem lytter man mere til end andre?
 - Er det et hensigtsmæssigt styrkeforhold?
- Udover kerneopgaven, hvad er jeres medarbejdere optaget af? (fx overdrevent hensyntagen til hinanden eller loyalitet over for rutiner)
 - Hvad oplever du/I er vigtigt for dem?
- Hvad kan du/I gøre ledelsesmæssigt?



Karakteristika ved apatizonen

- En tilstand af ligegyldighed, hvor medarbejderne virker sløve og uoplagte
- Optagethed af andre gøremål en selve kerneopgaven
- Masser af udfordringer, men ingen tager ansvar
- Oplevelser af opgivenesshed og meningsløshed
- Manglende organisatorisk formål og kvalitetsmæssig retning
- Ledelsessvigt / uforudsigelig ledelse
- Ansvarsfralæggelse
- Beskyttelse af uformelle rettigheder
- Risiko for forråelse



Oplæg til refleksion

- Kan du/I kende nogle af karakteristikaene fra apatizonen?
- Hvornår kommer disse karakteristika specielt til udtryk?
- Hvad tænker du/I, at de kan være et udtryk for?
- Udover kerneopgaven, hvad er jeres medarbejdere optaget af? (fx private gøremål)
- Hvad kan du/I gøre ledelsesmæssigt?



Podcast 3

HØJE KRAV I ARBEJDET OG PÅVIRKNINGEN AF PSYKOLOGISKE SIKKERHED

- ZONERNE FOR ANGST OG LÆRING
- HVAD KENDETEGNER ZONERNE
- DYNAMIKKER, DER SÆTTES I GANG



Karakteristika ved angstzonen

- Man tør ikke være åbne og ærlige om usikkerhed og fejl
- Succeser og fiaskoer personliggøres, hvilket medfører en risiko for, at medarbejderne lukker sig om sig selv
- Manglende bearbejdning af fejl, usikkerhed og misforståelser
- Manglende samarbejde og vidensdeling
- Stor risiko for at medarbejderne udvikler alvorlig stress
- Risiko for et arbejdsmiljø med mobning og chikane



Oplæg til refleksion

- Kan du/I kende nogle af karakteristikaene fra angstzonen?
- Hvornår kommer disse karakteristika specielt til udtryk?
- Hvad tænker du/I, at de kan være et udtryk for?
- Hvordan vil du/I beskrive styrkeforholdet mellem jeres medarbejdere?
 - Er der nogle, der har mere at skulle have sagt end andre?
 - Hvem lytter man mere til end andre?
 - Er det et hensigtsmæssigt styrkeforhold?
- Udover kerneopgaven, hvad er jeres medarbejdere optaget af? (fx at sikre en position eller at beskytte sig)
- Hvad kan du gøre ledelsesmæssigt?



Karakteristika ved læringszonen

- Medarbejderne er i stand til at tale åbent og ærligt om det, der er svært
- En professionel uenighedskultur
- Oplevelsen af fælles ansvar for at nå målsætningerne
- Gensidig vidensdeling og udnyttelse af hinandens kompetencer
- Ros og kritik konkret og relateret til opgaven
- Konflikter er naturlige og udnyttes konstruktivt
- Arbejdsfællesskabet er stærkt og har fokus på kerneopgaven
- Målsætninger er klare



Oplæg til refleksion

- Kan du kende nogle af karakteristikaene fra læringszonen?
- Hvornår kommer disse karakteristika specielt til udtryk?
- Hvad tænker du, at de kan være et udtryk for?
- Hvad er jeres medarbejdere specielt gode til?
- Hvad tænker du, at du allerede gør for at stimulere læring?



Podcast 4

HVORDAN ARBEJDER MAN SOM LEDER MED AT UDVIKLE PS?

- AT SÆTTE RAMMEN OG GÅ FORAN
- UDVIKLING AF EN PROFESSIONEL UENIGHEDSKULTUR
- EN COACHENDE LEDERSTIL



Vejen til læringszonen

Noget af det vigtigste for at udvikle psykologisk sikkerhed er, at man som organisation har en klar vision og klare målsætninger for kerneopgaven og den kvalitet, der skal leveres.

Derudover skal det være klart for alle, hvornår det er vigtigt at følge specifikke metoder, og hvornår der er metodefrihed.

Som ledelse er man nødt til at stå i spidsen for at skabe en kultur, hvor man kan tale åbent og konstruktivt om det, der er vigtigt og det, der er svært, og via sin ledelse gå foran og værne om de værdier for samarbejde og relationer, organisationen står for.



Hvordan skabes psykologisk sikkerhed?

Amy Edmondson peger på 3 indsatser, som er vigtige for at kunne udvikle psykologiske sikkerhed.

Det handler om:

1. At sætte de rigtige rammer – og skabe en fælles forståelse for, vilkår og hvor man skal hen
 2. At invitere alle til at deltage i dialogerne
 3. Altid at reagere konstruktivt og respektfuldt på medarbejdernes input
- Uddybes på næste slide



Hvem har ansvar	1) Sæt de rigtige rammer	2) Inviter til deltagelse	3) Reager konstruktivt og respektfuldt
<ul style="list-style-type: none"> • Ledelsen og ledere har ansvar for at skabe processerne • Arbejdsmiljøorganisationen har ansvar for at understøtte ledelseshandlingerne • Medarbejderne har ansvar for at kommitte sig 	<p>At arbejdet på bo- eller opholdsstedet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • er meningsfuldt og vigtigt • er komplekst, da man er afhængig af tværfagligt samarbejde for at løse kerneopgave • har høje kvalitetskrav og hyppige tilsyn • har omverdens bevågenhed <p>At der er indbygget risiko for</p> <ul style="list-style-type: none"> • svære situationer ift. udadreagerende borgeradfærd • at noget kan gå galt eller at man begår fejl • at der opstår udfordrende samarbejdsrelationer med pårørende eller myndigheder <p>At det er nødvendigt at tale åbent om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • erfaringer, positive som negative – betragt det om vidensdeling • udviklingsbehov og -muligheder • mulige fejl og uhensigtsmæssigheder • bekymringer og uvished • usikkerheder og risici 	<p>Mind hinanden om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • at ingen har alle svarene, derfor er der behov for, at alle ytrer sig uden at være bange for konsekvenser fra kolleger eller ledere • at alle bør være nysgerrige på, hvordan opgaverne løses mest hensigtsmæssigt <p>At det er vigtigt at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stille mange spørgsmål • efterspørge andres mening, synspunkter, observationer og nye ideer • skabe rum for, at der "skyldfrit" kan tales om fejl, hvad vi kan lære af dem og hvad der skal forebygges • sikre at der er tid til dialog og feedback • være åben om egne fejl og egen tvivl, kom med ideer og konstruktiv kritik. • lytte intenst til de input, der kommer 	<ul style="list-style-type: none"> • Anerkend og sig tak til den, der bibringer observationer, uventede resultater, uhensigtsmæssige arbejdsgange, kommer med ideer, kritiske synspunkter osv. • Vær altid selv åben for, at der kan være andre og måske bedre måder at udføre opgaverne på • Vær lydhør og nysgerrig, når andre stiller spørgsmål, italesætter observationer eller fejl og udtrykker tvivl eller konstruktiv kritik. • Summér op – fx "Det jeg hørte dig sige er ... Er det korrekt?" • Tilbyd andre hjælp til at komme vider • Bed selv om andres hjælp • Hav fokus på den fælles læring • Brug en coachende lederrespons/lederstil • Erkend og vis egen usikkerhed, sårbarhed og tvivl • Betragt enhver arbejdssituation som en mulighed for læring
Resultat	Fælles forventninger og formål	Tillid til at alles input er ønskede og nødvendige	Orientering mod kontinuerlig læring



En professionel uenighedskultur

En professionel uenighedskultur – som svarer til det AE kalder for læringszonen, skal sikre, at

- At medarbejderne har psykisk overskud til at holde fokus på opgaverne
- At relationer bliver ikke til magtkampe
- At konflikter udnyttes konstruktivt
- At et stærkt fællesskab giver plads til større individualitet
- At kommunikation mellem medarbejderne er sagsfokuseret og konkret
- At ros og kritik er konkret og relateret til opgaven, ikke personen
- Og at der udvikles større kreativitet pga. mindre angst for at ”dumme” sig og for at begå fejl



En coachende lederstil ift. psykologisk sikkerhed

En coachende lederstil kræver, at man er god til at stille relevante og uddybende spørgsmål ift. følgende temaer:

- At invitere til deltagelse
- At holde fast med uddybende spørgsmål
- At få bekymring eller andre vigtige følelser frem
- At skabe dialoger om resultater eller fejl
- At udvikle målsætninger og løsninger og
- Og hvordan du tager konstruktivt og respektfuldt imod input

Disse temaer bliver uddybet i det følgende.



Et coachende sprog

INVITATION TIL AT DELTAGE

Hvad tænker I om ...?

Hvad har I observeret?

Er der noget, I har undret jer over?

Hvad tænker I, at vi har brug for for at ...?

Hvad kan der være på spil her?

Hvilke ideer har I til ...?

UDDYBENDE SPØRGSMÅL

Vil du uddybe, det du lige sagde?

Kan du give et eksempel på ...?

Hvordan ved du/I det?

Prøv at sige noget mere ift.

- Hvem?
- Hvad?
- Hvornår?
- Hvordan?
- Hvorfor?

Hvad betyder det for dig/jer?



Et coachende sprog

BEKYMRING – ELLER ANDEN FØLELSE

Hvad kunne I være bekymrede for her?

Hvad er det bekymrende/problematiske ved det?

Hvordan er det blevet sådan?

Hvordan er det for jer?

Er der noget vi har overset her?

Hvad er der brug for?

Hvordan undgår vi ...?

Hvordan sikrer vi ...?

DIALOGER OM RESULTATER ”FEJL”

Hvordan er det gået?

Hvad er gået godt?

Hvad er ikke gået så godt?

Hvordan kan det være opstået? Giv gerne konkrete eksempler.

Er der noget, vi har overset?

Selvom det ikke var dette resultat, vi havde forventet/håbet på, kom der så alligevel noget positivt ud af det?

Hvad kan vi lære af dette?

Hvad gør vi fremad?



Et coachende sprog

MÅLSÆTNINGER/LØSNINGER

Hvad vil vi gerne opnå?

Hvad kunne være en god løsning på dette?

Hvad har vi/I prøvet og hvordan gik det?

Hvad har vi ikke prøvet allerede?

Hvad tænker I er fordele og ulemper ved forslagene?

- Uddybninger og begrundelser

Hvilke forholdsregler skal vi tage ift. ulemperne?

Hvad beslutter vi så?

Hvordan gør vi?

- Hvad, hvem, hvordan, hvornår?

TAG KONSTRUKTIVT OG RESPEKTFULDT IMOD INPUT

Tak for:

- Dine observationer
- Dine ideer
- At du udtrykker din bekymring/skepsis
- At du gør os opmærksomme på dette

Det, jeg hørte dig sig, er ... Er det korrekt?

Hvad tænker du, vi kan gøre? Har du nogle ideer?



Øvrige værktøjer

Spørgeskema ift. psykologisk sikkerhed

Amy Edmondson har udviklet en selvscore på 7 spørgsmål til at måle den psykologiske sikkerhed i teamet eller gruppen. Den kan man gennemføre anonymt og derefter følge op på.

Spørgsmålene kan tages i en åben dialog på møder. Det kræver naturligvis, at den psykologiske sikkerhed i forvejen er ret høj. Da det ellers vil det være for urealistisk at tale åbent og ærligt om flere af spørgsmålene og sikkert ubehageligt for mange medarbejdere.

Dialogspil om psykologisk sikkerhed



Spørgeskema ift. psykologisk tryghed

	Fore- kommer aldrig	Fore- kommer sjældent	Fore- kommer nogle gange	Fore- kommer ofte	Fore- kommer meget ofte	Fore- kommer næsten altid
1. Hvis du begår en fejl i dette team, vil det ofte blive brugt imod dig						
2. Medlemmer af dette team er i stand til at tale om problemer og vanskelige spørgsmål						
3. Folk i dette team afviser sommetider andre for at være 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 bevidst handle 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						

Vær opmærksom på, at spm. 1, 3 og 5 er formuleret modsat/negativt



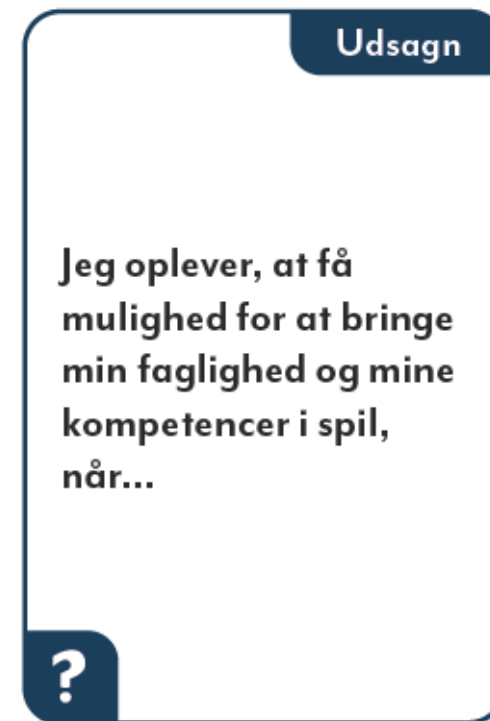
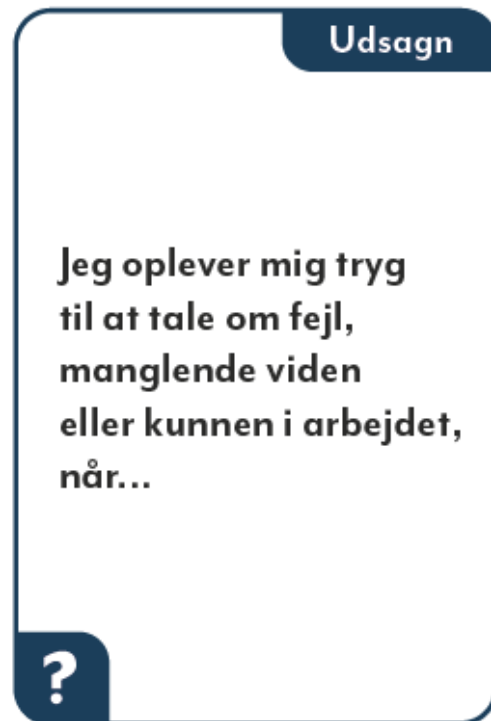
Dialogspil om psykologisk sikkerhed

”Opbyg psykologisk sikkerhed og højn patientsikkerheden” – udviklet af Danske Regioner.

FIND VEJLEDNINGEN PÅ:

[HTTPS://WWW.REGIONER.DK/MEDIA/14022/VEJLEDNING.PDF](https://www.regioner.dk/media/14022/vejledning.pdf)

DOWNLOAD KORTENE FRA HJEMMESIDE



Dialogspil – eksempler på udsagn



Kontaktoplysninger

Hvis du er interesseret i et sparringsmøde, er du velkomne til at kontakte mig.

Sparringsmødet er gratis for de 10 første interesserede bo- eller opholdssteder i Region Sjælland

Stress-Profilen.dk

Anne Kongsted Krum

Tlf. 6199 5040

akk@stress-profilen.dk

www.stress-profilen.dk.