



Godmorgen 😊

Velkommen til en dag med
Psykologisk tryghed

Velkommen

v/ Lone Bay næstformand HU



Visuel præsentation og erfaringsafdækning
samt introduktion til dagens program
v/ Solveig Havmand



Kort Brush Up på Odder Kommunes Lokale MED-aftale - om medindflydelse, medbestemmelse og arbejdsmiljø

PUF

Fokus på:

- Muligheder og forpligtelser samt roller i MED
- Arbejdsmiljø / Psykologisk tryghed
- Samarbejde med bagland

Oplæg v/ Solveig”

Forord

Denne lokale MED aftale udgør den overordnede ramme for samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere i Odder kommune.

Den skal medvirke til at binde organisationen sammen og sikre, at ledere og medarbejdere i fællesskab kan udvikle Odder kommune til gavn for borgerne og som en attraktiv arbejdsplads.

Samarbejdet tager udgangspunkt i Odder kommunes 5 værdier:

Engagement, Nytænkning,
Helhedsorientering, Effektivitet og Dialog



Lokalaftale om

MED **INDFLYDELSE** og
BESTEMMELSE

i Odder Kommune

Formål MED-aftalen danner grundlag for fortsat udvikling af arbejdsmiljøet og samarbejdet mellem ledere og medarbejdere i Odder Kommune.

Aftalen medvirker til at sikre alle medarbejdere reel medindflydelse og medbestemmelse på arbejds- personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold.

MEDindflydelse og MEDbestemmelse MEDindflydelse og MEDbestemmelse er en forudsætning for at ledere og medarbejdere i fællesskab kan skabe engagement og udvikle Odder kommune som en effektiv og attraktiv arbejdsplads.

MEDindflydelse og MEDbestemmelse udøves gennem en åben og fordomsfri dialog både i MEDorganisationen og i det daglige arbejde.

Ledelse og medarbejdere er gensidigt forpligtede til at give information om alle forhold, der har betydning for arbejdspladsen og opgaveløsningen.

Ved MEDindflydelse forstås, at ledelsen træffer beslutninger, på grundlag af åbne og grundige drøftelser med medarbejderne, så deres viden inddrages i processen.

Det betyder også, at det forventes, at medarbejderne stiller deres viden til rådighed, så ledelsen kan træffe beslutning på så kvalificeret et grundlag som muligt.

Ved MEDbestemmelse forstås, at beslutninger vedr. retningslinjer, der skal gælde for tilrettelæggelse af arbejds-, samarbejds-, personale-, og arbejdsmiljøforhold, træffes mellem ledelse og medarbejdere. Der aftales retningslinjer i det omfang ledere og medarbejdere er enige om det,

- Hvad er I blevet opmærksom på?
- Hvordan kan i højne den psykologiske tryghed i LMU?
- Hvor kan I kvalificere samarbejdet med "baglandet"?

Kendskab til begrebet psykologisk tryghed og betydningen for arbejdspladsen

– introduktion til teorien om psykologisk tryghed Oplæg
v/Solveig

Skab psykologisk tryghed i Hovedudvalget

(the Fearless Organization)

2020 Djøf Forlag



Amy C. Edmondson er professor i Leadership and Management på Harvard Business School

Fokus:

Skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen **og styrk læring, innovation og vækst** er

En guide for ledere og teams i at opbygge den ressource, som betyder allermost for organisationers evne til at håndtere komplekse krav, samarbejde på tværs, udvikle nyt samt opdage og forebygge fejl

Amy C. Edmondson
HARVARD BUSINESS SCHOOL

den frygtløse organisation

Skab **psykologisk tryghed** på arbejdspladsen og styrk læring, innovation og vækst

Med forord af Christian Ørsted

DJØF FORLAG

Hvilket hospital vil du helst indlægges på?

Spørgsmålet fik Amy Edmondson på sporet af den overraskende vigtighed af emnet for hendes forskning: **psykologisk tryghed**

Amy Edmondson stiller spørgsmålet til en gruppe ledere

- Lederne får casen med indrapporterede fejl fra en række hospitalsafdelinger for at se bag om tallene og gætte på, hvor dødeligheden er lavest
- Færre fejl plejer at være bedst i en verden, hvor måltal og præstationskrav sætter dagsordenen.
- Der er bare ét problem.
- Da Edmondson lavede sit studie af afdelingerne, var **dødeligheden lavest, der hvor der var flest fejl**
- Hvorfor? Fordi vi ikke ved noget om, hvor mange fejl der reelt sker.
- Det eneste, vi ved noget om, er hvor mange fejl personalet føler sig trygge nok til at tale om og indrapportere

Spørgsmålet er derfor ikke

Om vi vil indlægges, der hvor der er mange fejl eller få fejl

- Spørgsmålet er, om vi vil være, der hvor man opdager dem, undersøger dem og forebygger, at det sker igen

Det er afgørende for præstationer og læring, ikke bare når det er tale om fejl og problemer, men alle opgaver, der kræver vores bedste tænkning og fælles dømmekraft

Psykologisk tryghed defineres

- Som et klima, hvor mennesker er trygge ved at udtrykke sig og være sig selv
- Når mennesker oplever psykologisk tryghed, føler de sig trygge ved at tale om bekymringer uden at frygte for at komme i forlegenhed eller miste agtelse
- Det skaber tillid til, at man kan sige sin mening uden at blive ydmyget, ignoreret eller udsat for bebrejdelser
- Det handler om, at skabe et miljø hvor alle har mod til at tage samtalen på en ordentlig måde
 - også når det er svært...

En lærende adfærd

Hav mod til at:

- stille spørgsmål
- udstille din egen fejlbarlighed/sårbarhed
- spørge om hjælp
- opsøge feedback
- eksperimentere med egen adfærd
- bryde tavshed/tabuer



En lærende adfærd

Positiv betydning for fx

- sygefravær
- stress
- ulykker
- kvalitet
- nye metoder og arbejdsgange
- produktivitet



Fordele ved høj grad af oplevet Psykologisk Tryghed

Forskningen viser, at arbejdsgrupper med høj grad af psykologisk sikkerhed/tryghed

- ✓ Er mere rummelige og tolerante (også overfor mennesker, der er anderledes end dem selv)
- ✓ Er mere innovative og bedre til at lære af og med hinanden
- ✓ Oplever mindre udskiftning af medarbejdere
- ✓ Oplever højere grad af trivsel i arbejdet
- ✓ Har mere kvalitet i arbejdet

- Psykologisk tryghed er tilstede, når kolleger stoler på og respekterer hinanden, og de føler sig i stand til
 - eller ligefrem forpligtet –til at være åbne og ærlige



Amys store forbillede

Edgar Schein f. 1928



Bog fra 1965 om behovet for psykologisk tryghed

Som kunne hjælpe mennesker med at håndtere usikkerhed og frygt for organisationsændringer.

Schein bemærkede, at psykologisk tryghed var en altafgørende hjælp til at overvinde den forsvarsattitude og ”angst for læring”, som medarbejdere oplever på arbejdet, han hævdede, at psykologisk tryghed giver medarbejdere mulighed for at fokusere på at opnå fælles mål i stedet for selvbeskyttelse.

Hjerneforskning har tydeligt påvist

- At frygt hæmmer læring og samarbejde
- Hjerneforskere har påvist, at frygt aktiverer amygdala, den del af hjernen, som er ansvarlig for at opspore trusler
- Når vi får hjertebanken og svedige hænder før en vigtig præsentation, skyldes det automatiske reaktioner i vores amygdala.
- Frygt hæmmer læring!
- Neurovidenskabelig forskning har påvist, at frygt lægger beslag på fysiologiske ressourcer og leder dem væk fra de dele af hjernen, som styre arbejdshukommelse og bearbejder ny information.
- Frygt hæmmer analytisk tænkning, kreativ indsigt og problemløsning

Værdsættende samtale som en vej til bedre forandringsprocesser

”det handler om at forene organisationens styrker, så deres svagheder bliver irrelevante”

Kilde: Anerkendende toner i arbejdsmiljøet

- Vi kommer nemt til at:

Tale om det vi ikke vil have - mangelsprog

Konsekvens: ingen indflydelse - offerrollen

- I Værdsættende samtale vælger vi at:

Tale om det vi gerne vil have - resourcesprog

Konsekvens: indflydelse og påvirkning – ansvarlighed

Hvordan kan I hjælpe hinanden med at være opmærksom på – hvilket sprog I anvender????

Det er ikke nok at sige de rigtige ting eller følge en opskrift.

- Psykologisk tryghed er også en etisk fordring og handler om,
- hvordan vi respekterer og samarbejder med mennesker - der tænker anderledes end os selv.



Danske ledere

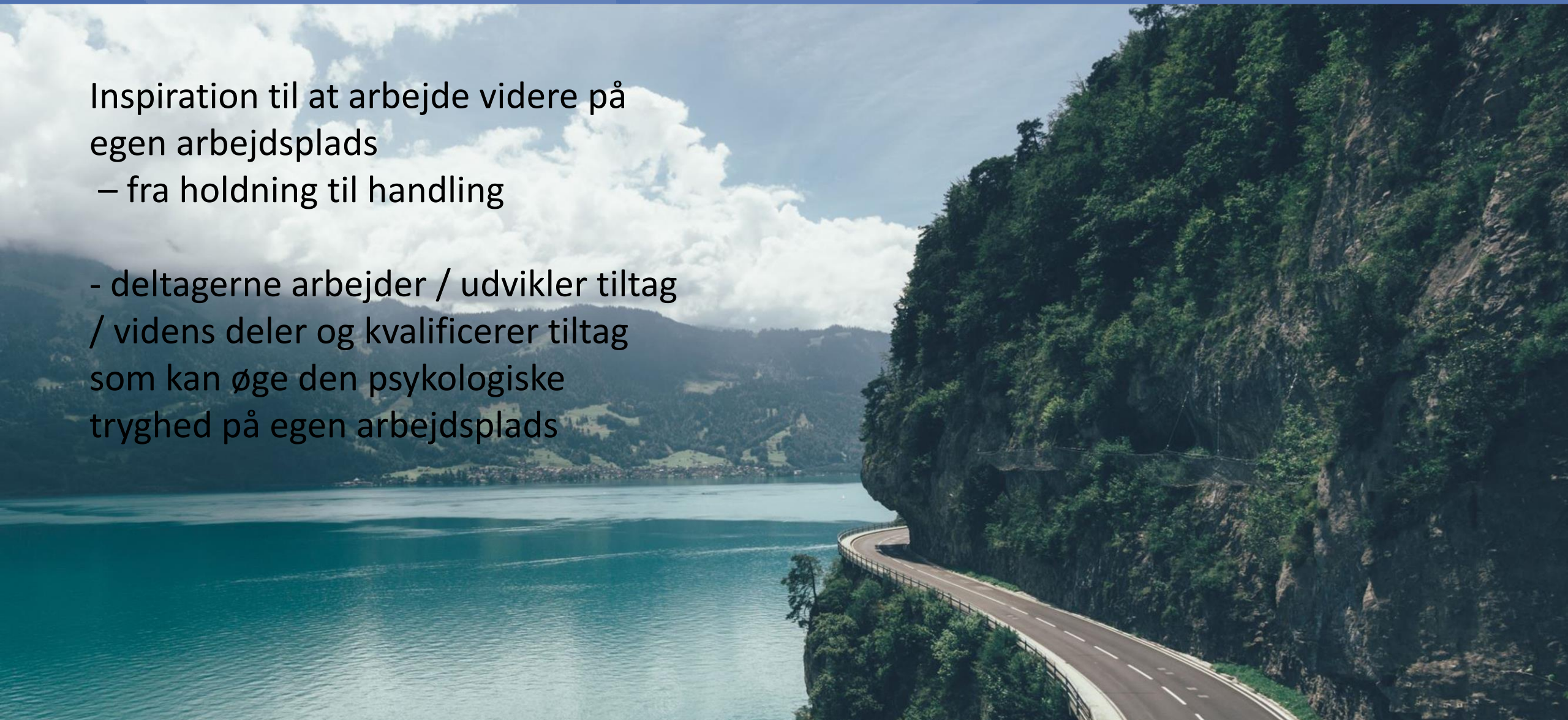
- Kan have tendens til at overvurdere graden af psykologisk tryghed i deres organisation
- Måske fordi vi har fladere hierarkier end så mange andre kulturer
- Måske fordi vi har højt specialiserede, ansvarlige og dygtige medarbejdere
- Måske fordi vi har mere tillid til hinanden end næsten alle andre kulturer i verden

Christian Ørstad

Inspiration til at arbejde videre på egen arbejdsplads

– fra holdning til handling

- deltagerne arbejder / udvikler tiltag / videns deler og kvalificerer tiltag som kan øge den psykologiske tryghed på egen arbejdsplads



Psykisk arbejdsmiljø handler om **psykosociale forhold** på arbejdspladsen, som i samspil med den enkelte **kan påvirke både det psykiske og det fysiske helbred** positivt eller negativt.

Psykisk arbejdsmiljø er **et fælles anliggende** for alle - både medarbejdere og ledere på arbejdspladsen.



Hvad siger Arbejdsmiljøloven om arbejdsgiverens og de ansattes ansvar og pligter?

- Arbejdsgiveren skal sørge for, at arbejdsforholdene sikkerheds- og sundhedsmæssigt er fuldt forsvarlige (AML §15)
- Lederen skal medvirke til, at arbejdsforholdene sikkerheds- og sundhedsmæssigt er fuldt forsvarlige inden for det arbejdsområde, som denne leder. (AML §26)
- Ansatte skal deltage i samarbejdet om arbejdsmiljø (AML §27) og medvirke til, at arbejdsforholdene sikkerheds- og sundhedsmæssigt er fuldt forsvarlige inden for deres arbejdsområde (AML §28)



Når vi går på arbejde er vi påvirket af to forhold: At løse de konkrete opgaver relateret til arbejdspladsens kerneopgave – og at indgå i arbejdsfællesskaber med vores kolleger og ledelse. Psykisk arbejdsmiljø hænger meget tæt sammen med disse to forhold – at få lov til at løse opgaverne på en god måde, og at indgå i et fællesskab, som opleves inkluderende og støttende.



LØSE
KERNEOPGAVEN



DELTAGE I
ARBEJDSFÆLLESSKABET

- Stor arbejdsmængde og tidspres
- Uklare krav og modstridende krav i arbejdet
- Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker
- Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane
- Arbejdsrelateret vold - i og udenfor arbejdstid





Det gode psykiske arbejdsmiljø

Høj indflydelse på arbejdet (hvordan arbejdet udføres, pauser, hvem man arbejder sammen med, etc.)

Højt niveau af mening (formål med arbejdet, sammenhæng med andres indsats, kvalitet)

God forudsigelighed (relevant information om fremtidige forandringer og begivenheder)

God social støtte (praktisk og følelsesmæssig støtte fra kolleger og ledere)

Retfærdig belønning (anerkendelse, karriere, løn)

Passende krav (kvantitative, følelsesmæssige, sociale, kvalitative)

Høj indflydelse på arbejdet (hvordan arbejdet udføres, pauser, hvem man arbejder sammen med, etc.)

Højt niveau af mening (formål med arbejdet, sammenhæng med andres indsats, kvalitet)

God forudsigelighed (relevant information om fremtidige forandringer og begivenheder)

God social støtte (praktisk og følelsesmæssig støtte fra kolleger og ledere)

Retfærdig belønning (anerkendelse, karriere, løn)

Passende krav (kvantitative, følelsesmæssige, sociale, kvalitative)



De udfordringer, vi har et fælles sprog for og taler åbent om på arbejdspladsen.

De udfordringer, vi ikke taler åbent om og/eller ikke har et fælles sprog for på arbejdspladsen.

Nogle gange er problemet ikke det, som det tilsyneladende ser ud til at være. Der kan fx blive talt rigtig meget om travlhed – men (måske) er det i virkeligheden (også) andre forhold, som presser. Evt. høje følelsesmæssige krav, manglende faglige kompetencer eller noget helt 3.

A pair of hands is shown holding a small, vibrant green plant seedling with two leaves. The hands are positioned on either side of the plant, with fingers gently cupping it. The background is a soft, out-of-focus grey. A semi-transparent white rectangular box is overlaid on the center of the image, containing the text.

Samarbejde om godt psykisk
arbejds miljø



Et velfungerende samarbejde mellem TR, AMR og leder er centralt for et godt arbejdsmiljøarbejde!

Vigtige elementer i et godt samarbejde kan være:

- Afstemte forventninger til mål og rammer
- Klarhed over roller
- Systematik i arbejdsmiljøarbejdet
- Fælles koordinering af handling
- Løbende gensidig information og orientering
- Nysgerrighed på hinandens perspektiver
- Høj psykologisk tryghed



Psykologisk tryghed er **forestillingen om**, at man er fri til at dele tvivl, fejl, bekymringer og ideer – **uden frygten for** at blive straffet eller nedgjort.

En arbejdsplads præget af høj **psykologisk tryghed** giver mulighed for åben og ærlig dialog om både arbejdet med kerneopgaven og det psykiske arbejdsmiljø.

Det skaber et godt grundlag for at løse opgaverne bedst muligt og samtidig sikre **læring** og **udvikling** på arbejdspladsen.



- Hvordan håndterer vi **fejl**?
- Hvor gode er vi til at tale om problemer og **svære emner**?
- Hvor gode er vi til at lytte til og **inkludere** forskellige perspektiver, fx forskellige fagligheder og jobfunktioner?
- Hvor trygt er det at **tage en chance** og prøve noget nyt af?
- Hvor nemt er det at **bede om hjælp** og **vise sårbarhed**?
- Hvor gode er vi til at give og modtage faglig **feedback**?

Hvilke tiltag/prøvehandlinge kan understøtte

Udvikling af psykologisk tryghed på jeres arbejdsplads?

Vidensdeling kl. 14.20



Tak for i dag 😊

Tak for godt samarbejde

Tak for en dag med høj psykologisk tryghed



Solveig Havmand

Konsulent og voksenunderviser

Master in Leadership and Organizational Psychology