A photograph of three people in a professional setting. On the left, a woman with dark hair in a bun, wearing a red blazer, is in profile. In the center, a woman with blonde wavy hair, wearing a white top, is holding a metal cup. On the right, a man with long hair and a beard, wearing a tan jacket, is in profile. They appear to be in a meeting or discussion. The background is slightly blurred, showing a blue light fixture.

Nye vinkler på Psykologisk Tryghed

- Fra individ til kultur

LAB24 8. oktober 2024

Program

- Introduktion til psykologisk tryghed på 4 niveauer
- Introduktion til en neuro-tilgang til psykologisk tryghed og S.A.F.E.T.Y. modellen
 - Afprøvning af S.A.F.E.T.Y. kortlægningsredskabet (light udgave)
- Implementering af psykologisk tryghed på alle 4 niveauer
 - Hvad gør i? kan i bruge nogle af de viste redskaber?
- Opsamling



Hvad er psykologisk tryghed?

JOB
LIFE

En psykologisk tryk arbejdsplads er en arbejdsplads, hvor medarbejdere tør tale om og begå fejl, uden frygt for ydmygelse og straf – Så længe der "læres" og det medfører udvikling.

I psykologisk trygge teams giver man hinanden feedback og udfordrer hinanden og systemet – Respektfuldt.

Sunde og konstruktive uenigheder er vigtige for den løbende udvikling og progression i et psykologisk trygt team

Det er et forpligtende fællesskab, hvor man både holdes ansvarlig for sin adfærd og sin indsats.

Amy C. Edmondson
HARVARD BUSINESS SCHOOL

den frygtløse organisation

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

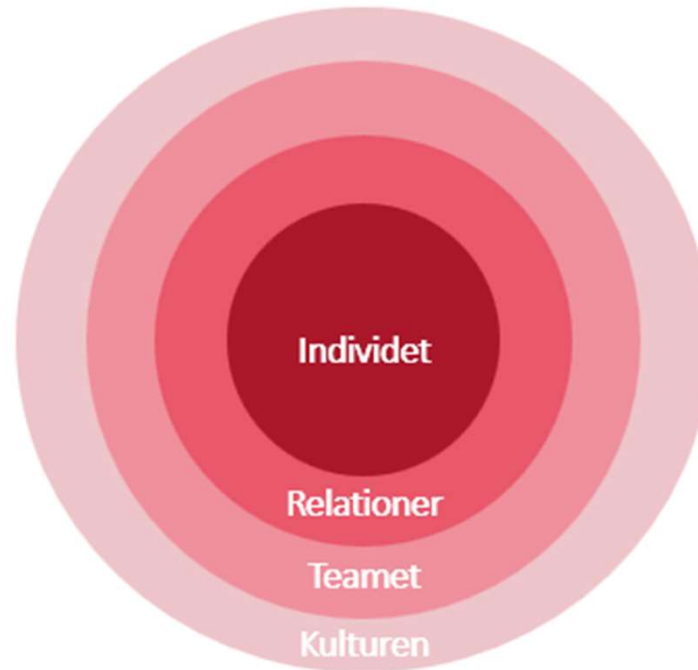
Med forord af Christian Ørsted

OSBF FORLAG

Psykologisk tryghed – 4 lag

Individet: Vores oplevelse af tryghed er tæt forbundet med stress og grundlæggende tryghed. Herudover ved vi fra neurovidenskab at S.A.F.E.T.Y.-faktorerne, påvirker vores psykologiske tryghed og fungerer som vigtige socialpsykologiske drivkræfter.

Kulturen: Psykologisk tryghed på kulturelt niveau handler om at skabe et inkluderende miljø, hvor mangfoldighed værdsættes, og alle medlemmer føler, at de hører til.



Relationen: På det relationelle niveau er psykologisk tryghed forbundet med kvaliteten af vores relationer. Det er vigtigt at fremhæve betydningen af tillid, gensidig forståelse og social støtte som grundlag for sunde relationer og psykologisk tryghed.

Teamet: I teamets kontekst er psykologisk tryghed forbundet med vores villighed til at tage sociale risici, eksperimentere og lære uden frygt for negativ feedback eller konsekvenser.

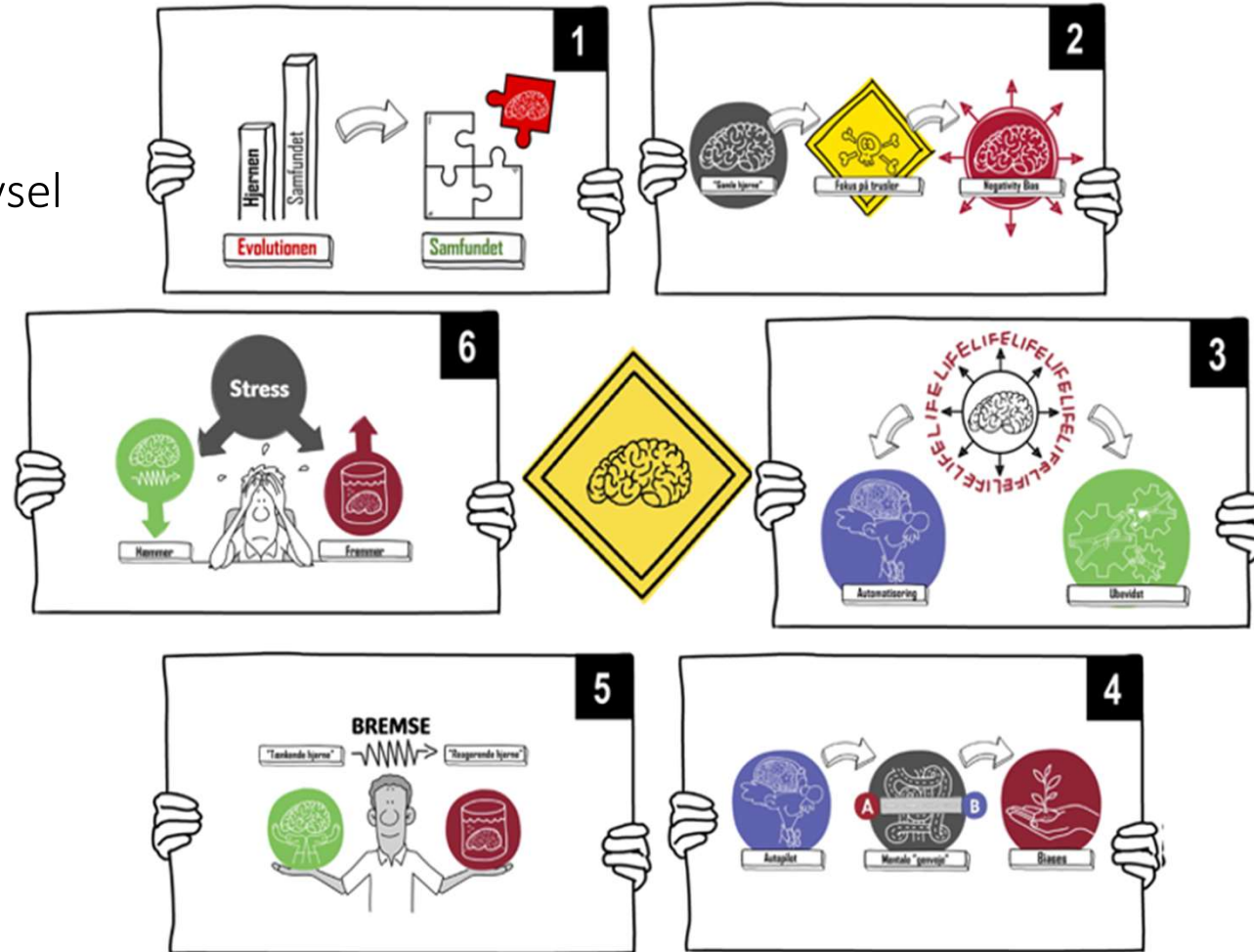
Hvorfor en individuel neuro-tilgang?

- Neuro-tilgangen giver indsigt i hjernens trussels- og belønningssystemer og hvad stress betyder.
- Hjælper os med at forstå hvordan vores bias (mentale genveje) påvirker vores tanker, følelser og adfærd generelt - og i forhold til psykologisk tryghed.
- Sætter fokus på at vi har nogle grundlæggende psyko-sociale behov vi skal have dækket – ellers aktiveres vores stress system.
- Styrker forståelsen af skjult diversitet og neurodivergens
- Fremmer evnen til at samarbejde og sammensætte teams ved at anerkende individuelle forskelle og behov, samt styrker og "svagheder".



Evolutionshistorie – Stress og psykologisk tryghed

1. Evolutionært mismatch
2. Fokus på overlevelse – ikke trivsel
3. Negativity bias
4. Automatiserede tanker, følelser og adfærd
5. Stress og stressforebyggelse



S.A.F.E.T.Y – Sociale faktorer

—
Det du har i "rygsækken"

Forudsigelighed og tryghed

SECURITY

Vores behov for forudsigelighed:

- Kontinuitet
- Engagement
- Sikkerhed
- (Ingen) Ændringer

YOU

Faktorer, der er unikke for 'dig':

- Din personlighed
- Dine erfaringer
- Dine værdier
- Din kontekst (fortid, nutid, fremtid)

AUTONOMY

Vores behov for at føle, at vi har kontrol over vores omgivelser og at have valgmuligheder.

Selvbestemmelse og kontrol

Samhørighed og tilknytning

TRUST

Vores sociale behov for at høre til i og beskytte vores "In-Group"

FAIRNESS

Vores behov for at deltage i og opleve retfærdige udvekslinger, både for os selv og for andre.

Retfærdighed

ESTEEM

Vores behov for at blive betragtet positivt, afledt af hvordan vi:

1. Ser os selv
2. Sammenligner os med andre
3. Tænker, at andre ser os

Status og anerkendelse

S.A.F.E.T.Y. rapport

Efter kortlægningen får man en rapport, samt personlig eller en gruppe tilbagemelding for at styrke:

- **Selvindsigt** – hvad skal der til for at du kan være tryk og hvad gør dig utryk
- **Forståelse for egen og kollegers adfærd** – hvorfor gør vi/de som de gør.
- **Styrket kommunikation** omkring behov og et fælles sprog.
- **Styrket samarbejde og inklusion** – hvordan sammensætter vi bedst vores team og udnytter vores forskelligheder.
- **Bedre forståelse for forskelligheder** – diversitet kan være en styrke.
- **Personlig og professionel udvikling** – er jeg for sårbar på nogle områder? Er der noget jeg skal være obs på som leder?

Section 4: Your S.A.F.E.T.Y.™ Profile by Importance



Forudsigelighed og Tryghed

Hjernen har et grundlæggende behov for forudsigelighed for at føle sig tryk. Den fungerer som en "forudsigelsesmaskine," der hele tiden søger at genkende mønstre og minimere overraskelser. Ændringer opleves ofte som truende, fordi de skaber usikkerhed. Derfor foretrækker hjernen konsistens, engagement og tydelighed i hverdagen for at opretholde en følelse af kontrol og tryghed

Højt behov for forudsigelighed og Tryghed:

Personer med højt behov for forudsigelighed søger tryghed i faste rutiner og detaljerede planer. De kan være tilbageholdende med at tage risici og vil ofte undgå for mange ændringer. Under stress søger de at skabe mere struktur og tryghed for at undgå usikkerhed.

Lavt behov for forudsigelighed og Tryghed:

Personer med lavt behov for forudsigelighed tilpasser sig hurtigt nye situationer og ser usikkerhed som en mulighed. De tager gerne risici og søger konstant nye måder at gøre tingene på. Under stress kan de føle sig fastlåste i monotone omgivelser og vil ofte forsøge at bryde ud af rutinerne.

Selvbestemmelse og kontrol

Selvbestemmelse og kontrol handler om følelsen af kontrol over sine omgivelser – uanset om denne kontrol er reel eller ej. Hjernen belønnes, når vi oplever at have valg i en given situation, mens fraværet af kontrol, magtesløshed eller hjælpeløshed har en betydelig negativ indvirkning på både vores psykiske og fysiske sundhed. At have en følelse af kontrol hjælper med at reducere stress, opfattelsen af smerte og risikoen for forhøjet blodtryk..

Højt behov for selvbestemmelse og Kontrol

Mennesker med et højt behov for selvbestemmelse og kontrol bryder sig ikke om at blive fortalt, hvad de skal gøre, eller blive Micro managed, de foretrækker uafhængigt arbejde. De kan undgå forpligtelser og relationer, der får dem til at føle sig begrænsede. Andre kan opfatte dem som svære at komme tæt på, eller som undvigende i tætte relationer. Under stress vil de ubevidst søge måder at øge deres følelse af selvbestemmelse og kontrol.

Lavt behov for selvbestemmelse og Kontrol

Personer med et lavt behov for selvbestemmelse og kontrol trives ved at arbejde sammen med andre og kan foretrække at følge en leder fremfor at træffe beslutninger selvstændigt. De har ofte færre stærke meninger og kan blive opfattet som afhængige af andres holdninger. Under stress har de en tendens til at søge efter nogen, der kan tage føringen, og de føler sig mere trygge ved at lade andre træffe beslutninger.

Retfærdighed

Retfærdighed handler om vores behov for retfærdige transaktioner i vores liv – både i forhold til os selv og andre. Fair udvekslinger er belønnende for hjernen, og vi stræber alle efter at føle, at vi bliver behandlet retfærdigt. Når noget opleves som uretfærdigt, aktiveres de samme hjerneområder, som reagerer på afsky, hvilket er en kraftig, adaptiv reaktion, der signalerer, at noget kan være skadeligt for vores overlevelse. Ligesom vi har en aversion mod bitter eller fordærvet mad, kan vi føle afsky, når vi bliver behandlet uretfærdigt.

Højt behov for retfærdighed

Personer med et højt behov for retfærdighed kæmper ofte for retfærdighed og modarbejder mobning og ulige udvekslinger. De foretrækker gennemsigtighed og værdsætter muligheder for at bidrage. Andre ser dem ofte som retfærdige og pålidelige partnere. Når de er stressede, vil de ubevidst søge måder at opretholde lighed og retfærdighed på.

Lavt behov for retfærdighed

Personer med et lavt behov for retfærdighed har tendens til at modsætte sig politisk korrekthed og prioritere effektivitet fremfor at sikre, at alle bliver hørt eller involveret. De er villige til at bøje eller endda bryde regler for at opnå deres mål. Andre kan opfatte dem som kolde eller uden empati. I stressede situationer er de ubevidst drevet af at være målrettede frem for menneskecentrede.

Status og Anerkendelse

Status og anerkendelse handler om vores opfattelse af os selv, hvordan vi måler os i forhold til andre, og hvordan vi tror, andre opfatter os. Når vi oplever os selv som værdifulde og føler os anerkendt af vores omgivelser, aktiveres hjernens belønningssystem. En lav opfattelse af selvværd kan derimod føre til øget følsomhed over for trusler og kritik, da hjernens trusselscenter, amygdala, reagerer stærkere. Dette kan medføre sårbarhed over for kritik og en følelse af lav status i sociale sammenhænge.

Højt behov for status og anerkendelse:

Mennesker med et højt behov for status og anerkendelse stritter imod alt, der sænker deres opfattede status, og er ofte meget følsomme over for kritik. De værdsætter statussymboler som en høj jobtitel eller materielle goder og kan af andre opfattes som konkurrencemindede. Når de er stressede eller pressede, søger de ubevidst måder at retfærdiggøre deres værd og hæve deres status

Lavt behov for status og anerkendelse:

Mennesker med lavt behov for status og anerkendelse finder deres værdi gennem deres egen indre kompas. De motiveres ikke af konkurrence og søger sjældent anerkendelse eller offentlig opmærksomhed. Andre kan se dem som selvsikre eller uambitiøse. Når de er under stress, søger de at forblive tro mod sig selv og undgår at blive centrum for opmærksomhed.

Samhørighed og tilknytning

Samhørighed og tilknytning er en central social faktor, der handler om vores behov for at føle tilhørsforhold til en gruppe – dem, vi ser som en del af vores "ingroup". Vores hjerner er designet til at knytte sig til dem, vi opfatter som ligesindede, hvilket fremmer samhørighed og tilknytning. Nogle har et stort behov for samhørighed og tilknytning, mens andre trives bedst i uafhængighed og forskellighed. Dette påvirker, hvordan vi navigerer sociale situationer, især under pres.

Højt behov for samhørighed og tilknytning:

Personer med et højt behov for tillid søger fællesskab og er stærkt loyale over for deres "in-group". De er følsomme over for gruppedynamikker og kan under stress være drevet af et ønske om at beskytte deres plads i gruppen. De samarbejder ofte godt, men kan blive distraheret af sociale hensyn.

Lavt behov for samhørighed og tilknytning :

Personer med lavt behov for samhørighed og tilknytning foretrækker uafhængighed og søger ikke nødvendigvis tilknytning til grupper. De føler sig ikke truet af forskelle og modstår eksklusive miljøer. Under stress distancerer de sig fra gruppens forventninger og bevarer deres frihed til at tænke og handle selvstændigt.

Jeres profil

Forudsigelighed	1-10
1. Jeg foretrækker, at min hverdag er stabil og forudsigelig.	
2. Jeg bryder mig ikke om, når der sker forandringer i min dagligdag.	
3. Jeg har brug for klare regler og retningslinjer for at kunne trives.	
4. Jeg trives bedst i situationer, hvor der er stabilitet og ro.	
5. Jeg vil helst kende min tidsplan fra starten af dagen.	

Sum: _____ | Gennemsnitsscore Forudsigelighed: _____

Selvbestemmelse & kontrol	1-10
1. Jeg har brug for at kunne bestemme, hvordan jeg løser mine opgaver, uden at andre blander sig for meget.	
2. Jeg bryder mig ikke om, når andre fortæller mig præcist, hvordan jeg skal gøre tingene.	
3. Jeg vil helst træffe beslutninger, uden at andre blander sig for meget eller skal inddrages.	
4. Det er vigtigt for mig, at jeg frit kan udtrykke mine ideer og holdninger.	
5. Jeg har det svært med, når andre forsøger at bestemme over mig.	

Sum: _____ | Gennemsnitsscore Autonomi & kontrol: _____

Test af profileringsredskab:

- Udfyld spørgeskemaet og scor jer selv
- Snak sammen om:
 - Hvordan passer beskrivelsen med dig, er der noget du er uenig i?
 - Hvordan er din score sammenlignet med de andres?
 - Er nogle af dine udfordringer "gemt" her?
 - Er det sådan andre ser dig?
 - Hvad tager du med dig?



Hvad snakkede I om rundt omkring bordene?



Implementeringsmodel



Andre redskaber i værktøjskassen – Relationer

—
Brug almindelig teambuilding



Andre redskaber i værktøjskassen – Team og kultur

—
Beslut jer for at gøre det – og vær nysgerrige på jeres egen praksis

Sæt scenen

Første greb er at sætte rammen om arbejdet på en måde, hvor det er tydeligt, at der er plads til at bidrage og prøve sig frem – også hvis det fører til, at tingene ikke går helt, som I havde håbet på

Inviter til deltagelse

Det skal være så trykt at bidrage, at behovet for at beskytte sig selv dæmpes. Det kræver engagement fra både ledelse og medarbejdere at gå foran og aktivt arbejde på, at der skabes større tryghed på arbejdspladsen.

Giv konstruktiv respons

En vigtig test af, hvor psykologisk tryk, arbejdspladsen er, kommer når en ansat siger sin mening eller fortæller om forhold, der ikke er, som I kunne ønske dem. Hvis reaktionen fra ledere eller kolleger alene er overraskelse, ærgrelse eller irritation, falder lysten til at bidrage.

Refleksionsspørgsmål:

- Har vi alle en klar opfattelse af, hvad vi skal lykkes med sammen?
- Taler vi om rammerne for, hvordan vi kan lykkes?
- Taler vi om prioritering og kvalitet i arbejdet?

Refleksionsspørgsmål:

- Har vi en mødekultur, hvor alle kommer til orde?
- Sørger vi for, at alle kan komme frem med bekymringer, sorger og glæder?
- Drøfter vi væsentlige spørgsmål om, hvordan vi lykkes, på en tryk og sikker måde?

Refleksionsspørgsmål:

- Hvordan sikrer vi, at feedback gives på en konstruktiv facon, der fremmer læring og udvikling?
- Hvordan skaber vi en kultur, hvor feedback ses som en mulighed for vækst og ikke som kritik?
- På hvilke måder kan vi træne ledere i at give effektiv feedback, der motiverer?



Andre redskaber i værktøjskassen – Team og kultur

STOP op i hverdagen når...

Når rutiner eller processer ikke bliver fulgt:

- Simple processer og kendt viden følges ikke.

Spørg jer selv:

- Er oplæring og instruktion tilstrækkelig?
- Er der tilstrækkeligt tid og ressourcer til at gøre det rigtige?
- Er der andre årsager – fx bevidst tilsidesættelse af reglerne?

Når forholdene er nye, komplekse og uforudsigelige:

- Samspil mellem flere risikofaktorer øger risiko for fejl

Spørg jer selv:

- Hvad skal vi være OBS på?
- Har vi lavet en god risikovurdering?
- "What if"?
- Er alle vigtige aktører blevet inddraget?

Når vi går nye veje

- Nytænkning og eksperimenter lykkes ikke altid første gang

Spørg jer selv:

- Er vi forberedt på at lære gennem fejl?
- Er vores lærings- og udviklingsproces designet til at fejle eller lykkes?
- Laver vi små prøvehandlinger og lærer af dem eller kaster vi os hovedkulds ind i alt nyt?



Andre redskaber i værktøjskassen – Team og kultur

Download vores dialog-spil og øv jer i de svære samtaler



Dialog omkring bordene

- Hvordan arbejder I med psykologisk tryghed hjemme hos jer?
- Kan I bruge 4-lags modellen?
- Er S.A.F.E.T.Y. modellen relevant hos jer?



Afsluttende spørsmål??

JOB
LIFE



Joblife a/s

Aut. arbejdsmiljørådgiver - alle områder
Godkendt til lovpligtige arbejdsmiljøuddannelser

5

Kontorer

45+

Medarbejdere

40+

Års erfaring

1300+

Kunder

10+

Digitale løsninger



Sygehus Lillebælt



postnord



Sundhed & Ergonomi
Kemi & Biologi
Strategi & Systematik
Psykologi & Ledelse
Indeklima & Teknik
Ulykkesforebyggelse

Rådgivning, uddannelse,
netværk & abonnemeter

Better
Jobs
Better
Results

associeret med **NIRÁS**

Peter Weichel Carlsen
Seniorkonsulent Cand. Psyk. aut

pwc@joblife.dk
+45 30 10 96 40
LinkedIn



JOB
LIFE