

Up to date på psykisk arbejdsmiljø



Tine Ravn Holmegaard

Cand.psych. aut.; specialist i arbejds- og organisationspsykologi

Mail: trh@crecea.dk

Tlf. 2428 9151

www.CRECEA.dk | 70 10 86 00



Plan for eftermiddagen

- Introduktion
- Et kort historisk kig
- Overordnede principper for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø
- Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø
- Det psykosociale arbejdsmiljø – faktorer
- Handleplan



Hestekoer



- På en skala fra 1 til 10: Hvordan oplever **du** det psykiske arbejdsmiljø på din arbejdsplads lige nu?
- Tænk dig om et øjeblik, og gå så direkte hen til det sted på skalaen, som repræsenterer dit svar....
- Find en dialogpartner, og interview hinanden ud fra følgende spørgsmål
 - Hvad gør, at du står netop her og ikke længere nede af skalaen?
 - Hvad ville være hjælpsomt, hvis du skulle bevæge dig et trin op ad?

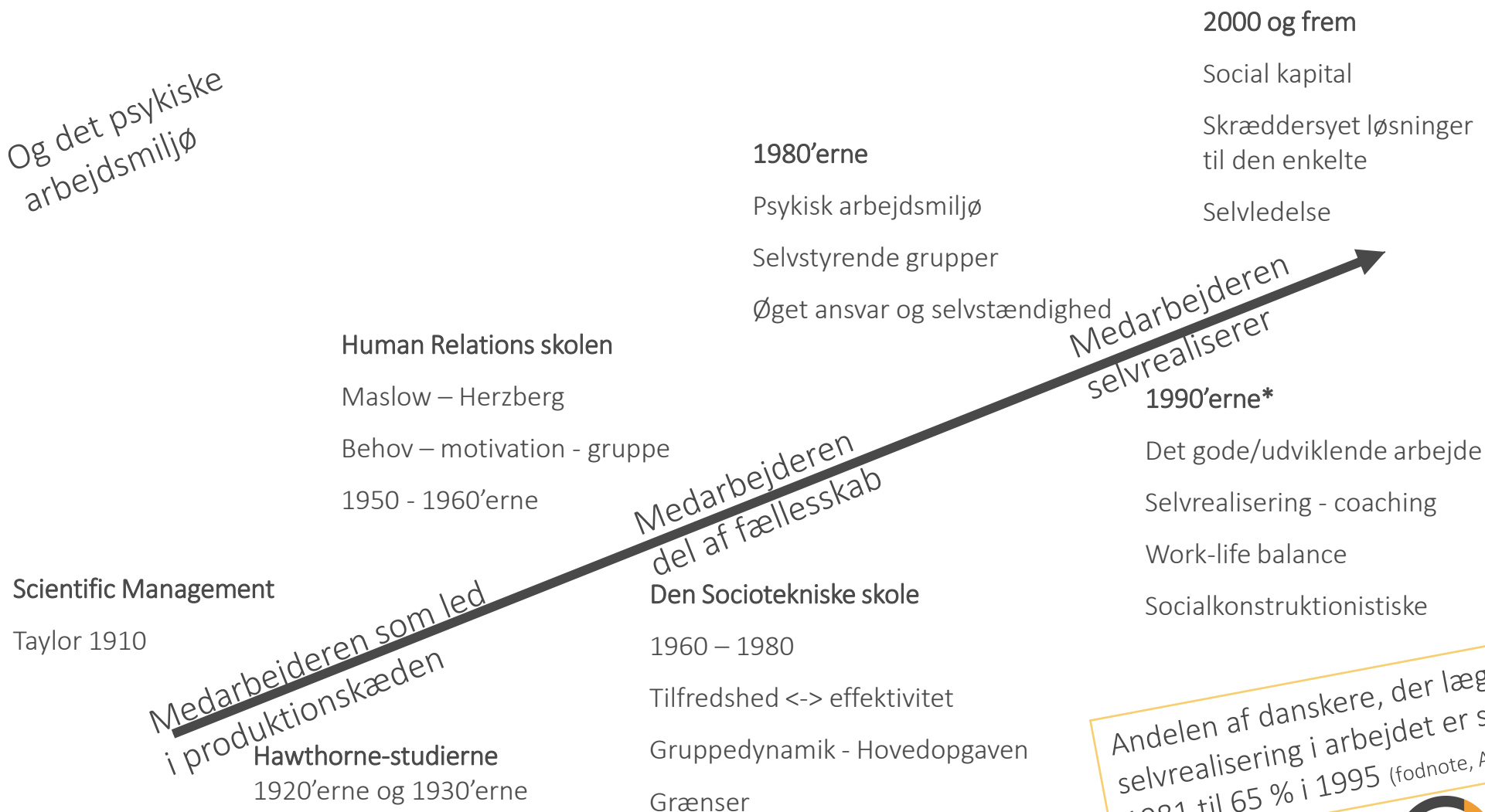




Det psykiske arbejdsmiljø

Arbejdspsykologien

Og det psykiske
arbejds miljø



Andelen af danskere, der lægger vægt på selvrealisering i arbejdet er steget fra 33 % i 1981 til 65 % i 1995 (fodnote, Andersen, 2013, p. 28)

Fra røg, støj og møg til trivsel, engagement og identitet

"I 1950-årene siterte en forsker en samtale mellom en far og den ansatte sønnen, som begge var fabrikkarbeidere på samme fabrikk i USA. "Arbeidet, gutten min, det er et sted å tjene penger. Ikke forvent å være tilfreds med jobben."

[...]

"I motsetning til hva fabrikkarbeideren sa til sin sønn [...], forventer de fleste av oss også at det følger med trivsel i jobben. "

Stig Berge Matthiesen, indledning kap. 4 i grundbogen (Einarsen), Page 121

"Arbejdet er jo det kit, der holder mig sammen [...]. Det holder mig sammen i forhold til min identitet, i forhold til, hvem jeg er, og i forhold til det samfund, jeg er en del af."

Andersen, 2013, p. 26

DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ SOM FORSKNINGSFELT

Det psykosociale arbejdsmiljøets betydning for medarbejdernes helbred og trivsel er et forholdsvis nyt forskningsområde.

I begyndelsen af 1980'erne var forskerne fokuseret på **arbejdskrav og arbejdsorganisering**, især med henblik på at se på konsekvenserne og forebyggelsen af arbejde med lav indflydelse og ringe udviklingsmuligheder – herunder monotont arbejde.

Fra det psykiske arbejdsmiljø til det psykosociale arbejdsmiljø:

Siden da er forskernes fokus skiftet til i højere grad at fokusere på **sociale relationer** på arbejdet, inklusiv betydningen af anerkendelse, retfærdighed og komplekse begreber som social kapital på arbejdspladsen.

Professor Reiner Rugulies, NFA

2 perspektiver på det psykosociale arbejdsmiljø

REAGENT: Der fokuseres på arbejdsmiljøet *per se*. Den enkelte arbejdstager er "stedt" i sine omstændigheder – en reagent

"Objektivisme"

"miljødeterminisme"

At kigge på individets reaktioner og handlinger på arbejdsmiljøet – den enkelte som **AGENT**. Fokus på individets reaktioner (fx coping, motivation, jobtilfredshed mm.)

"Subjektivisme"

"Individ-determinisme"

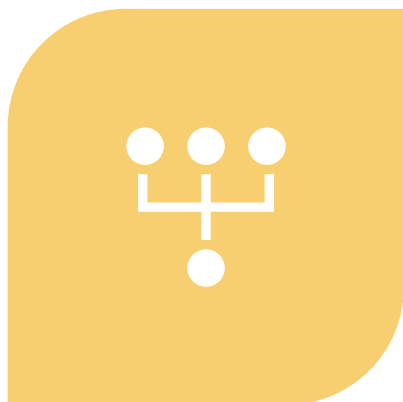
HVAD ER PSYKISK ARBEJDSMILJØ

Det psykiske arbejdsmiljø handler om psykosociale forhold på arbejdspladsen som i samspil med den enkelte kan påvirke både det psykiske og det fysiske helbred – såvel positivt som negativt.

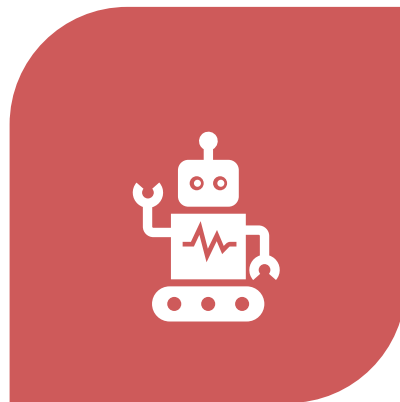
(Arbejdstilsynet)



DET PSYKOSOCIALE ARBEJDSMILJØ / PSYKISK ARBEJDSMILJØ



SOCIALE: STRUKTURER,
SAMMENHÆNGE, RELATIONER



PSYKISKE: TÆNKNING, FØLELSER,
ADFÆRD OG KROPSLIGE
PROCESSER



DET PSYKOSOCIALE
ARBEJDSMILJØS GENSTAND
ER FORBINDELSEN MELLEM
SOCIALE STRUKTURER OG
INDIVIDUELLE OPLEVELSER
OG REAKTIONER

Professor Reiner Rugulies, NFA

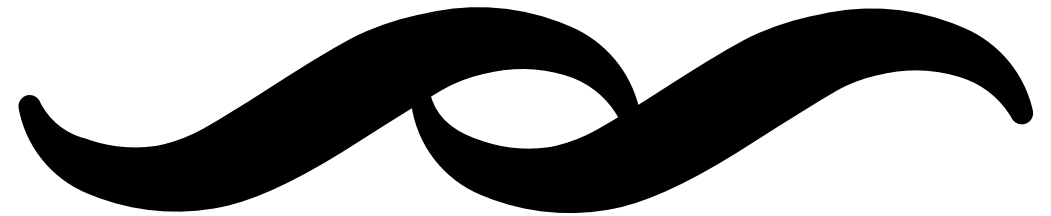
Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø

Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø

- Bekendtgørelsen om psykisk arbejdsmiljø er et led i udmøntningen af den politiske aftale fra foråret 2019 om en ny og forbedret arbejdsmiljøindsats. Den trådte i kraft **den 1. november 2020**.
- Bekendtgørelsen indeholder **ikke** nye krav til virksomhederne, men giver et overblik over de mest relevante regler om psykiske arbejdsmiljø
- Formålet er at **samle** de vigtigste regler om psykiske arbejdsmiljø, så det fremover er **lettere** for virksomhederne **at orientere sig** på området og igangsætte et **systematisk og målrettet** arbejde med at **forebygge** problemer i det psykiske arbejdsmiljø
- Samtidigt **synliggør** bekendtgørelsen, hvilke påvirkninger i det psykiske arbejdsmiljø, Arbejdstilsynet typisk træffer afgørelser om

Paragraf 5

Arbejdet skal i alle led planlægges, tilrettelægges og udføres således, at påvirkningerne i det psykiske arbejdsmiljø både ud fra en enkeltvis og samlet vurdering er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarlige på kort og lang sigt.



Påvirkninger i det psykiske arbejdsmiljø



*§ 7: Ved påvirkninger i det psykiske arbejdsmiljø forstås i denne bekendtgørelse **psykosociale påvirkninger** i arbejdet, som opstår i forbindelse med følgende:*

- 1) Den måde, som arbejdet er planlagt og tilrettelagt på*
- 2) De organisatoriske forhold af betydning for de ansattes arbejde*
- 3) Arbejdets indhold, herunder kravene i arbejdet*
- 4) Den måde, som arbejdet udføres på*
- 5) De sociale relationer i arbejdet*

Særlige bestemmelser om enkelte påvirkninger i det psykiske arbejdsmiljø

KAP. 3: Enkeltpåvirkninger i det psykiske arbejdsmiljø



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

REFLEKSIONSØVELSE:



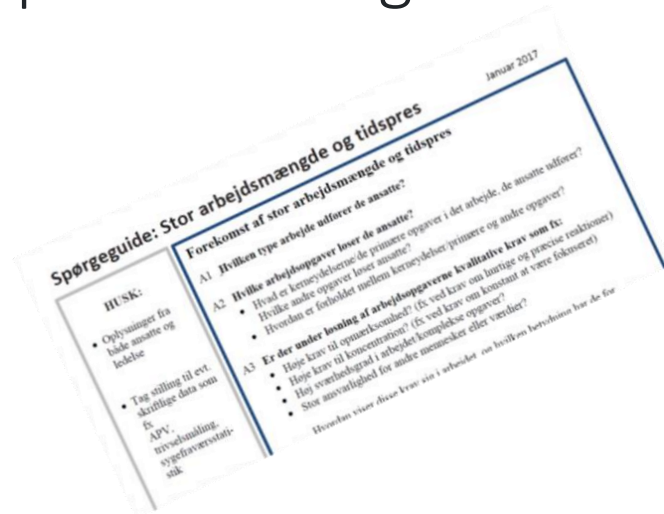
Hvilke påvirkninger er du i risiko for at blive udsat for?

Hvordan forebygges / håndteres disse udfordringer på din arbejdsplads?

Stor arbejdsomængde og tidspres

Ved stor arbejdsomængde og tidspres forstås i denne bekendtgørelse, at der er ubalance mellem det arbejde, der skal udføres, og den tid, der er til rådighed til at udføre arbejdet således, at der arbejdes:

- intensivt, herunder i højt tempo eller uden pauser til restitution, eller
- mange timer, som kan påvirke muligheden for restitution



Uklare krav og modstridende krav i arbejdet

Ved uklare krav og modstridende krav i arbejdet forstås i denne bekendtgørelse, at der er krav i arbejdet, som ikke er tydelige, eller som er uforenelige, herunder krav til arbejdsopgaver, kvalitetsniveau, arbejdsfunktion, ansvarsområder, arbejdsmetoder, arbejdsgange, rollefordeling, tidsforbrug, arbejdstempo eller arbejdstid

Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker

Ved høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker forstås i denne bekendtgørelse arbejde, som indebærer direkte eller indirekte kontakt med mennesker, herunder borgere og kunder, og hvor kontakten stiller høje krav til at

- sætte sig ind i, rumme eller håndtere disse menneskers tænkning, følelser eller adfærd,
- håndtere eller skjule egne tanker eller følelser eller
- tilpasse kommunikation eller adfærd til de mennesker, der arbejdes med.

Spørgeguide: Høje følelsesmæssige krav

februar 2016

HUSK:

- Oplysninger fra både ansatte og ledelse
- Tag stilling til evt. skriftlige data som fx APV, trivselsmålinger, sygefraværstatistik
- Eksempler på opgaver/situationer med høje følelsesmæssige krav

Forekomst af høje følelsesmæssige krav

A1 Hvilken type arbejde udfører de ansatte?

- Pleje, omsorg, behandling, undervisning, sagsbehandling, service, redningsarbejde, myndighedsarbejde, relationsarbejde m.m.

A2 Hvilke arbejdsopgaver løser de ansatte?

- Hvordan ser en typisk arbejdsdag ud?
- Arbejdes der med en særlig metode/tilgang?

A3 Hvilken adfærd udviser de borgere/kunder m.fl., I arbejder med?

- Udadreagerende/aggressive/truende/en hård tone
- Grænseoverskridende/krænkende
- Uforudsigelige/utilregnelige
- Selvskadende
- Opmærksomhedskrævende

Krænkende handlinger

- herunder mobning og seksuel chikane

Ved krænkende handlinger forstås i denne bekendtgørelse, at en eller flere personer i virksomheden groft eller flere gange udsætter en eller flere andre personer i virksomheden for mobning, seksuel chikane eller anden nedværdigende adfærd i arbejdet. Adfærden skal opfattes som nedværdigende af den eller de udsatte

Almindelig udøvelse af ledelse, kollegial feedback og lignende er ikke i sig selv krænkende handlinger

Spørgeguide: Krænkende handlinger

Marts 2019

HUSK:

- At høre ansatte, ledere, implicerede og eventuelle vidner
- Oplysninger om, at handlinger er opfattet som krænkende
- Konkrete eksempler på situationer med krænkende handlinger
- Tag stilling til evt. skriftlige data som fx APV, referater fra arbejdsmiljømøder, trivselsmålinger og sygefraværstatistik

Forekomst af krænkende handlinger

A1 Forekommer der krænkende handlinger, fx:

- Sårende bemærkninger, latterliggørelse, bagtalelse eller ubehagelige drillerier
- At blive råbt ad, skældt ud, udsat for spontan vrede eller raserianfald
- Udelukkelse fra det sociale og faglige fællesskab
- Tavshed som svar på spørgsmål eller forsøg på samtale
- Krænkende telefonsamtaler og skriftlige meddelelser – herunder på sociale medier
- Angreb mod eller kritik af ansattes privatliv
- Nedvurdering, fx på grund af alder, køn, konsidentitet, handicap, seksuel orientering, etnicitet eller religiøs overbevisning
- Fysiske overgreb eller trusler herom
- Nedvurdering af ansattes arbejdsindsats eller kompetence
- Usaglig fratagelse eller reduktion af ansvar og arbejdsopgaver
- Tilbageholdelse af nødvendig information

A2 Har de krænkende handlinger seksuel karakter?

- Uønskede berøringer eller opfordringer til seksuelt samkvem, herunder seksuel tvang
- Sjofle vittigheder og kommentarer

Arbejdsrelateret vold

Ved arbejdsrelateret vold forstås i denne bekendtgørelse, at personer, der ikke er ansatte eller arbejdsgiver i virksomheden, herunder borgere og kunder, udøver vold mod ansatte eller arbejdsgiver. Ved vold forstås:

- fysisk vold i form af angreb mod legemet
- psykisk vold i form af trusler og anden krænkende adfærd, herunder chikane

Ovenstående omfatter også røveri

Arbejdsrelateret vold kan både finde sted i arbejdet og uden for arbejdstid

Spørgeguide: Vold

februar 2016

HUSK:

- Oplysninger fra både ansatte og ledelse
- Tag stilling til evt. skriftlige data som fx APV, trivselsmålinger, sygefraværstatistik
- Spørg ind til vold i arbejdet og vold uden for arbejdstiden
- Eksempler på opgaver/situationer med psykisk og fysisk vold

Risiko for vold i eller uden for arbejdstiden

- A 1 Er der risiko for vold (fysisk og/eller psykisk) som er relateret til arbejdet?**
- Er der risiko for vold i arbejdstiden?
 - Er der risiko for arbejdsrelateret vold uden for arbejdstiden?
- A 2 Hvilken type arbejde udfører I?**
- A 3 Hvad karakteriserer borgere, som I arbejder med/servicerer? Ex:**
- Psykisk eller fysisk handicappede (hvilke typer handicap)
 - Psykisk syge
 - Socialt udsatte/økonomisk trængte
 - Kriseramte
 - Påvirkede af alkohol og eller stoffer
- A 4 Hvilken adfærd har disse borgere? Ex:**
- Verbalt eller fysisk udadreagerende/med svære adfærdsmæssige problemer
 - Impulsstyrede (uforudsigelig adfærd)
 - Selvskadende adfærd

Spørgeguide: Psykisk førstehjælp

februar 2016

(Se også intern instruks nr. IN-4-4 om Psykisk førstehjælp i forbindelse med traumatiske hændelser)

Hvad er psykisk førstehjælp?

Ved psykisk førstehjælp forstås, at der umiddelbart efter en traumatisk hændelse drages omsorg for ansatte, der enten direkte eller som vidner har været udsat for hændelsen.

Under den psykiske førstehjælp udfører hjælperen fx følgende handlinger:

Skaber ro omkring den skadelidte, tager styringen og bevarer overblikket

Lytter nærværende, roligt og tålmodigt til skadelidtes fortællinger om oplevelserne

Søger at imødegå skadelidtes selvbetragtninger

Sørger for, at skadelidte ikke kører alene hjem i chokeret eller omtåget tilstand og dermed er til fare for sig selv

Underretter skadelidtes pårørende om hændelsen

Aftaler forløbet de kommende dage og uger med skadelidte.

Er der sket en akut-ulykke? Ja ☐ (gå til 1) Nej ☐ Er der særlig risiko for traumatiske hændelser? (gå til 2)

1: Konkret traumatisk hændelse (Situation B i instruksen)

Forekomst →	Vurdering af psykisk førstehjælp →	Konklusion →	Reaktion
Tilsyn inden for 1 døgn efter traumatisk hændelse Der har været en konkret traumatisk hændelse i arbejdet, som har været så voldsom, at stærke reaktioner kan forventes – og tilsynet finder sted inden for et døgn efter hændelsen	Har virksomheden iværksat nødvendig psykisk	NEJ	Straks påbud om at iværksætte

Vurdering af risiko for sundhed og sikkerhed

- **Omfang** af risikofaktoren, herunder den tidsmæssige udstrækning
- **Karakter** af risikofaktoren
- **Forebyggende tiltag**, herunder de tiltag, der er nævnt i bilag 1

Derudover skal der ved vurderingen lægges vægt på, om andre påvirkninger i arbejdsmiljøet – i kombination med den pågældende enkelte påvirkning – øger risikoen for sikkerhed eller sundhed

Eksempler på forebyggelse (bilag 1)



- Forsvarlig **planlægning** og tilrettelæggelse af arbejdet
- Tilstrækkelig og hensigtsmæssig **oplæring og instruktion** i at udføre arbejdet
- Effektivt **tilsyn** med arbejdets udførelse
- Forsvarlig **indretning** af arbejdsstedet
- Korrekt anvendelse af **tekniske hjælpemidler**, som skal være egnede eller tilpassede til arbejdet
- Mulighed for **støtte** i arbejdet, herunder ledelsesmæssig og kollegial støtte
- Mulighed for **indflydelse** i arbejdet i forhold til det arbejde, som skal udføres

Vejledninger som supplement

Der findes vejledninger om



Vold



Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane



Kortlægning af psykisk arbejdsmiljø

Arbejdstilsynet vil på sigt supplere bekendtgørelsen med tre nye vejledninger til virksomhederne



Stor arbejdsmængde og tidspres



Uklare krav og modstridende krav i arbejdet



Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker



Principper for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø



Temaerne inden for PS AM afspejles
på alle organisatoriske niveauer, ofte
benævnt **IGLO:**

Individ

Gruppe

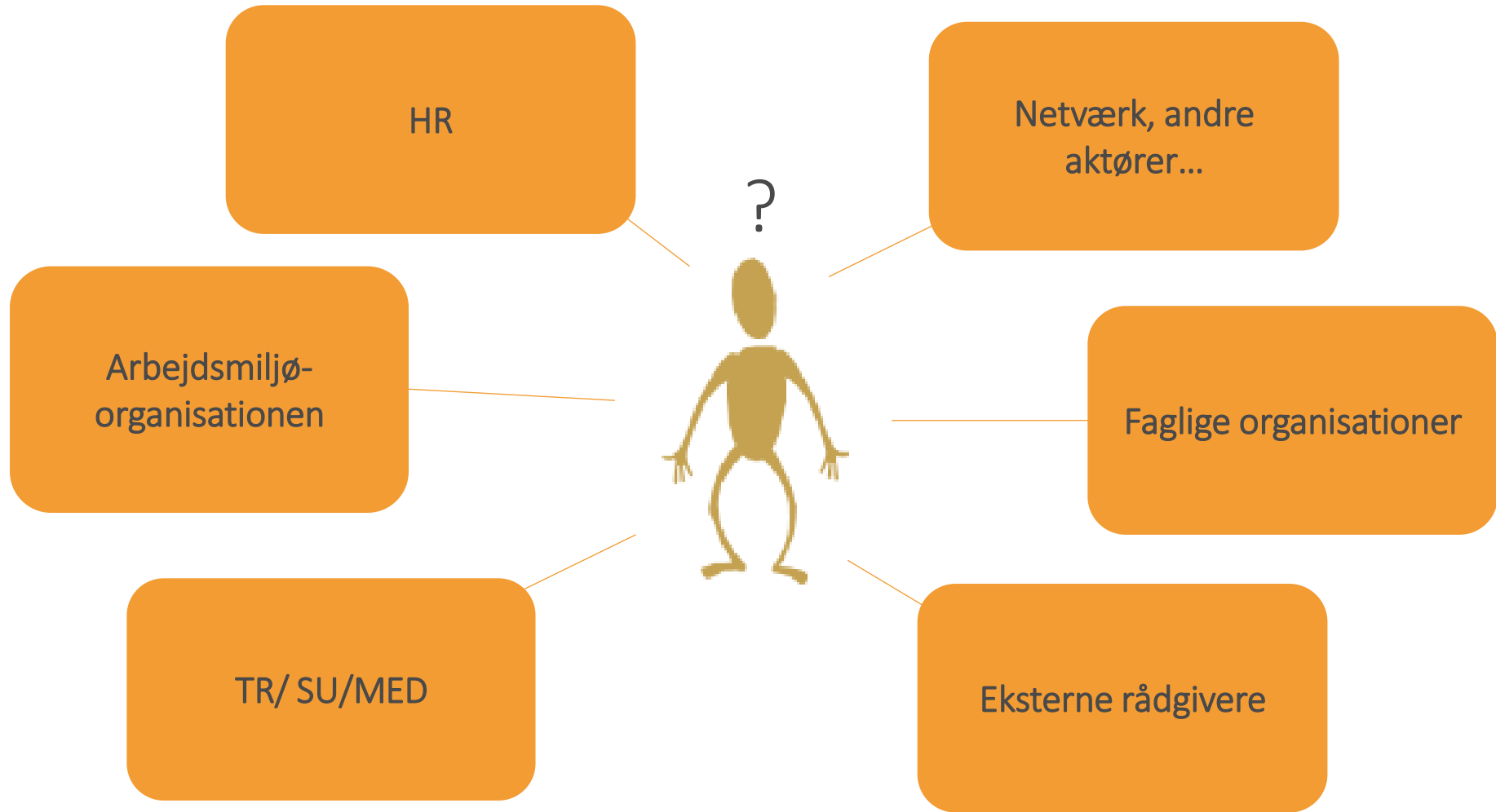
Ledelse

Organisation

Se fx Day & Nielsen, 2017



Organisering af arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø



Forebyggelse på tre niveauer

Primære interventioner

- Reducere antallet eller intensiteten af belastninger
- Fokus på arbejdsmiljøet og den organisatoriske struktur/kultur
- De 6 guldkorn, de tre diamanter
- APV-arbejde, psykologisk tryghed
- Udarbejde klare retningslinjer/beredskabsplaner mv.
- Systematisk risikovurdering på det psykiske arbejdsmiljø

Sekundære interventioner

- Organisationens evne til at tage hånd om arbejdsmiljøproblemer, når de opstår
- Fokus på opsporing af mistrivsel
- Systematisk registrering af 'nærvedhændelser'
- Årsagsanalyse og handleplaner
- Ændre individets/teamets måde at håndtere belastninger fx konflikt- og stresshåndteringstræning

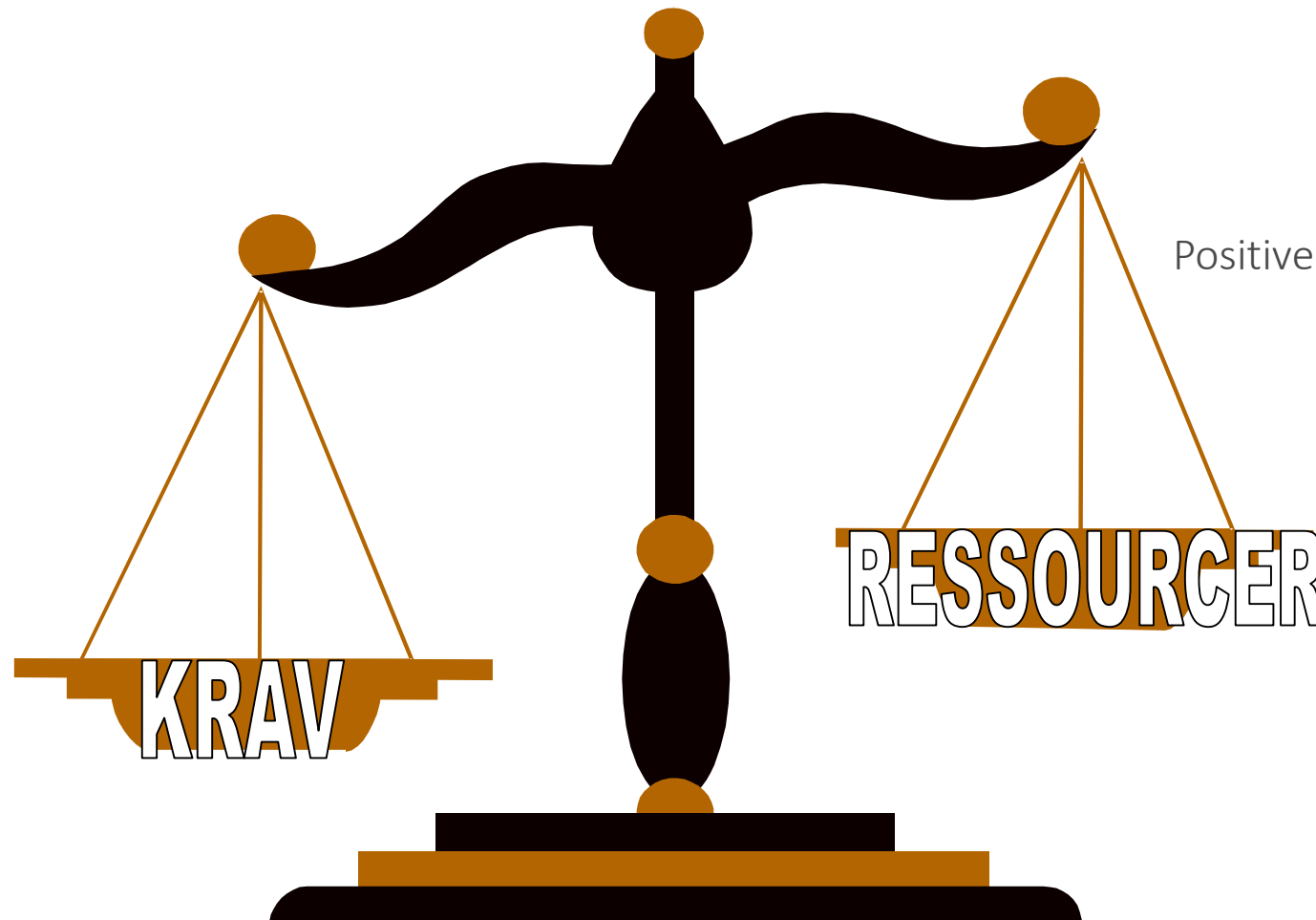
Tertiære interventioner

- Minimere de skadelige konsekvenser af belastninger ved at hjælpe medarbejderen til at cope mere effektivt i forhold til oplevelsen af belastning
- Fokus på den enkelte medarbejder gennem fx. rådgivning, terapi, debriefing mv.
- Fastholde medarbejderen på arbejdspladsen gennem handleplaner, delvis raskmelding mv.



Positive arbejdsmiljøfaktorer

DET PSYKOSOCIALE ARBEJDSMILJØ – EN GRUNDMODEL



Risici for belastninger

Positive udviklingsmuligheder

KRAV

RESSOURCER

Se fx Matthiesen, i Einarsen, kap. 4; Bakker & Demerouti, 2017; Kirkegaard & Brinkmann, 2015

Fra belastning til udviklingsmulighed



Risici for belastninger

- For lave eller for høje krav
- Ringe indflydelse på eget arbejde
- Ringe kollegial eller ledelsesmæssig støtte og feedback
- Traumatiske begivenheder i arbejdet, fx vold eller trusler om vold
- Arbejde med mennesker
- Skifteholdsarbejde eller arbejde på forskudte arbejdstider
- Fysiske forhold

Positive udviklingsmuligheder

- Indflydelse på eget arbejde
- Mulighed for at bruge sine færdigheder
- Klare mål i arbejdet
- Variation
- Mulighed for social kontakt
- Værdsættelse fra omgivelserne
- Fysisk sikkerhed

Kilde: Arbejdstilsynets håndbog om psykisk arbejdsmiljø

Vejen til det gode job: 'De seks guldkorn'



Høj **indflydelse** (kontrol)

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

Højt niveau af **mening**

(formål med arbejdet, sammenhæng med andres indsats, kvalitet)

God **forudsigelighed**

(relevante informationer om fremtidige forandringer og begivenheder)

God **social støtte**

(praktisk og følelsesmæssig støtte fra kolleger og ledere)

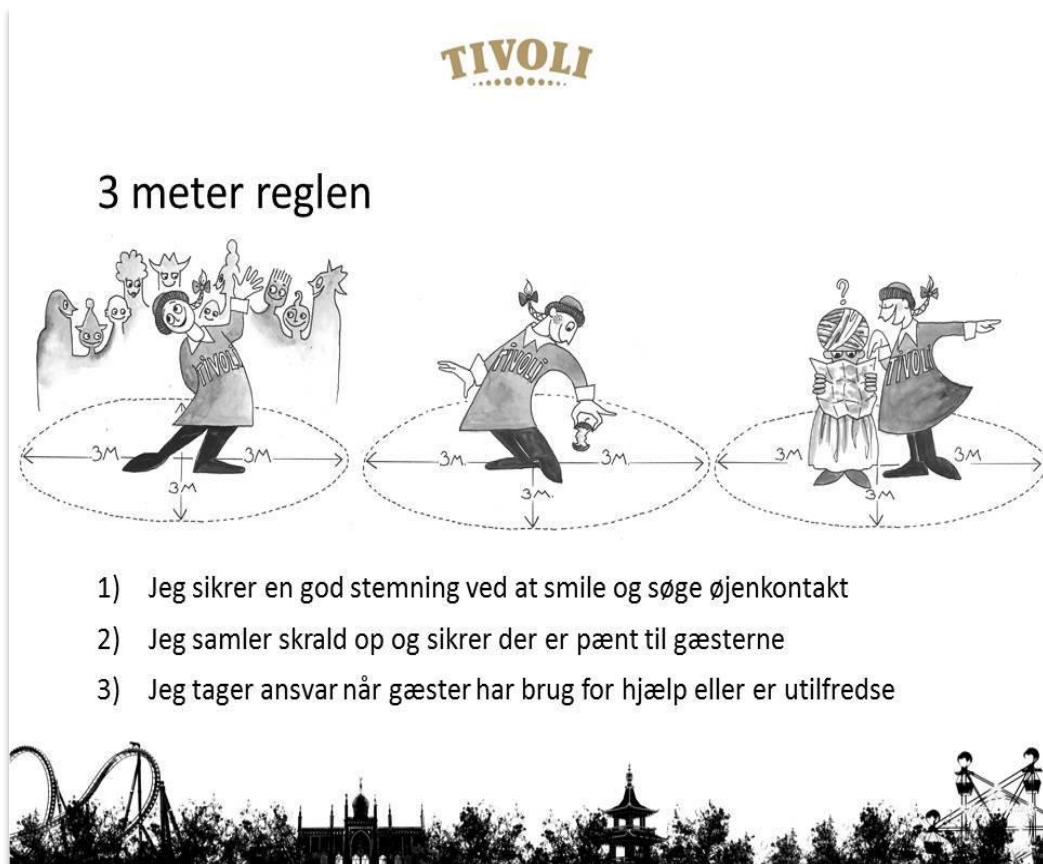
Retfærdig **belønning**

(anerkendelse, karriere, løn)

Passende **krav**

(kvantitative, følelsesmæssige, sociale, kvalitative)

Værktøj: Mit bidrag til arbejdsfællesskabet



3 meter reglen

- 1) Jeg sikrer en god stemning ved at smile og søge øjenkontakt
- 2) Jeg samler skrald op og sikrer der er pænt til gæsterne
- 3) Jeg tager ansvar når gæster har brug for hjælp eller er utilfredse

Alle har en opgave med at bidrage til arbejdsfællesskabet – hinandens trivsel.

Inspireret af **Tivolis 3-meter-regel** er det **dit** ansvar at hjælpe dine nærmeste kolleger til at føle sig betydningsfulde, velkomne og fysisk veltilpas.

Ved dagens afslutning noterer kolleger, hvad de har lagt mærke til, at du har gjort for det gode arbejdsfællesskab.

FORMER FOR SOCIAL STØTTE

Emotionel støtte
Informationsstøtte

Vurderingsstøtte
Instrumentel støtte



Værktøj: vurdering af støtte



1. **Praktisk hjælp:**
En hjælpende hånd, ekstra ressourcer, låne redskaber, osv.



2. **Følelsesmæssig støtte:**
Kolleger og leder er villige til at lytte og snakke, lægge skulder til



3. **Bedømmelsesstøtte:**
Kolleger og leder hjælper med at give feedback på dit arbejde



4. **Informationsstøtte:**
At få vigtige informationer fx om planer, økonomi, gode tips, nye ideer/forslag



PSYKOLOGISK TRYGHED

FRA ARBEJDSLIVET MED CORONA (AAU2021 -Institut for Politik og Samfund):

Der er altså ingen tvivl om, at de sociale relationer har en væsentlig betydning for det relativt høje niveau af mental sundhed hos deltagerne. Det kan derfor meget vel tænkes, at det sociale fællesskab er tilpas robust til netop at kunne klare en udefrakommende forstyrrelse som corona-epidemien.

FLOKDYRET

Øger oplevelse af kompetence og selvtillid

Øger velvære og trivsel, reducerer stress og øger immunsystemet

At give udtryk for og blive hørt reducerer bekymringer, ængstelse og depression

Udfordringer synes mere overkommelige, når vi deles om dem

Jo flere forandringer, jo højere kompleksitet, jo mere har vi brug for fællesskabet



Psykologisk tryghed er ”organisatorisk resiliens”

Psykologisk tryghed refererer til en **kultur**, hvor medarbejderne føler sig sikre på, at man frit kan dele sine ideer, fejl og kritik, **uden frygten for** at blive straffet eller ydmyget for sine udtalelser, kritik eller fejl.

Sagt med Amy Edmonsons ord:

“In a psychologically safe workplace, people feel free to share ideas, mistakes, and criticisms. They are less worried about protecting their image and more focused on doing great work. That is, they’re free to focus on and contribute to the company’s mission.”

Psykologisk tryghed – hvordan ser det ud?



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

- Opsøge og efterspørge feedback
 - Informationsdele
 - Spørge om hjælp
 - Dele usikkerhed
 - Diskutere fejl og uventede resultater
 - Eksperimentere
 - Støtte og hjælpe hinanden
-
- Medarbejdere og ledere har generelt mere læringsadfærd

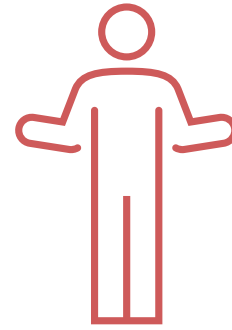
Psykologisk tryghed og trivsel

Jo højere psykologisk tryghed desto:

- Nemmere er det at tale om det nødvendige (usikkerhed, mistroivsel, fejl, ideer mv)
- Nemmere at få problemer/udfordringer frem i tide til, at I kan handle på det (om det er ift. opgaven eller samarbejdet)
- Højere ansvarsdeling / - villighed
- Bedre trivsel for medarbejdere – de indgår i bedre arbejdsfællesskaber med fokus på løsning af kerneopgaven
- Bedre trivsel for den enkelte
- **KORT SAGT: ET RESILIENT ARBEJDSFÆLLESSKAB**



Så hvorfor praktiserer vi ikke bare psykologisk tryghed lige på stedet?



- For at undgå at virke dum, stiller vi ikke spørgsmål
- For at undgå at virke inkompetent, viser vi ikke usikkerhed og sårbarhed
- For at undgå kritik, beder vi ikke om feedback
- For at undgå at lyde negativ, undlader vi at kritisere
- For at undgå at ødelægge og forvirre, kommer vi ikke med ideer og forslag

Forskel på tillid og psykologisk tryghed



Tillid indfanger ens villighed til at være **sårbar overfor andre** hvorved den har betydning for ens villighed til at give den anden 'the benefit of the doubt'.

"min tillid til dig"



Psykologisk **tryghed** derimod indfanger den udstrækning i hvilken man tror, at **andre** vil give en 'the benefit of the doubt' når man løber en risiko

"min tro på din tillid til mig"



Kilde: Frazier et al., 2017

Hvad Psykologisk tryghed IKKE er

- At være venlig og have det hyggeligt sammen
 - Men det forpligter til at være respektfulde og ordentlige
- At være enige om og støttende i alt
 - Men det kræver en åbenhed og nysgerrighed i forhold til at kunne være uenige
- Relateret til personlighedstræk eller status i organisationen
 - I et psykologisk trygt arbejdsklima deler både intro- og ekstroverte, ledere, medarbejdere, eksperter, novicer og nyansatte deres idéer og bekymringer

Hvilken kultur skal vi stræbe efter?

En kultur præget af høj **psykologisk tryghed**:

- kræver, at alle teammedlemmer gør sig umage for at være åbne og ærlige og for at give og tage i mod på en respektfuld måde.
- giver mulighed for fri tale, nysgerrige spørgsmål, livlige debatter og forpligtelser til kontinuerlig læring.
- giver mulighed for at lære af de hændelser, der har været – og som sandsynligvis kommer i fremtiden – ligesom den giver mulighed for at sige fra, på egne og andres vegne.

Amy Edmonson, (2002) Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams

Hvordan skaber vi psykologisk tryghed?



At opbygge en kultur præget af høj psykologisk tryghed starter paradoksalt med at være **åben og eksplicit om de udfordringer**, der ligger foran os



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

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

Spørgsmål til psykologisk tryghed



	Meget enig	Enig	Neutral	Uenig	Meget uenig
1. Når nogen laver en fejl, vil det ofte risikere at blive brugt mod vedkommende	0	2	4	7	10
2. Vi er gode til at tale om svære emner og problemer	10	7	4	2	0
3. Vi afviser sommetider andre for at være anderledes	0	2	4	7	10
4. Det er trygt at prøve noget nyt og løbe en risiko i dette team	10	7	4	2	0
5. Det er svært at bede kolleger i dette team om hjælp	0	2	4	7	10
6. Ingen vil bevidst handle på en måde, der underminerer min indsats og mit bidrag	10	7	4	2	0
7. Mine kolleger sætter pris på og bruger mine evner og bidrag	10	7	4	2	0

ETABLERE PSYKOLOGISK TRYGHED



”Sætte scenen”



Fokus på hvordan – ikke hvad



Vær ærlig om udfordringer



Vær nysgerrig: Invitér til input – også dem, som ”kradser”



”Bordet rundt” – alles stemme er vigtig



CRECEA

