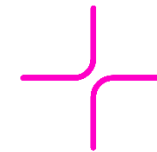


KURSUS I PSYKISK ARBEJDSMILJØ & TRIVSEL

**MODUL 1:
LEDERENS ROLLE I STYRKELSEN AF PSYKISK ARBEJDSMILJØ**

LEAD+

UNDERVISERE PÅ UDDANNELSEN



Anne Kirstine Kristensen

Underviser på modul 1 &
Projektleder
Cand.psych.
Ledelseskonsulent i LEAD+



Kim Martin Nielsen

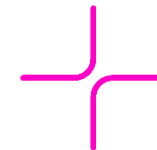
Underviser på modul 2
Cand. Mag. i pædagogik og
Master of Management
Development
Partner i LEAD+



Mickey Klysner Riis

Underviser på modul 3
Cand.psych.
Chefkonsulent i LEAD+

OVERBLIK OVER UDDANNELSESFORLØBET



Opstarts Workshop

TRIO-gruppens introduktion til uddannelsen og nøglemodeller

Introduktion til et udpluk af den nyeste viden og modeller fra uddannelsen

Sæt fokus på det, I som TRIO ønsker at arbejde videre med fra uddannelsen

Afstem roller og forventninger



Læs tilsendte artikler



Møde med TRIO

Modul 1

Lederens rolle i styrkelsen af psykisk arbejdsmiljø

Hvad er "et psykisk arbejdsmiljø" og hvad er lederens rolle heri?

Proces fra trivsel og engagement til stressrelateret sygefravær

Psykologisk tryghed i dine nøglerelationer

Individuel udviklingsplan



Læs tilsendte artikler



Møde med TRIO

Modul 2

Ledelse af teamets og organisationens kultur for psykisk arbejdsmiljø

Kultur og psykisk arbejdsmiljø

Mindset og læringskultur

Det psykiske arbejdsmiljø i tværfagligt samarbejde og grænseskrydsende ledelse



Læs tilsendte artikler



Møde med TRIO

Modul 3

Lederens rolle i at genskabe balancer samt forebygge og håndtere mistrivsel og stress

Sammenhæng mellem egen trivsel og psykisk arbejdsmiljø

At være nøglepersoner og rollemodeller

Hvordan forebygger og mindsker du stress

Konkrete redskaber til håndtering af stress og mistrivsel

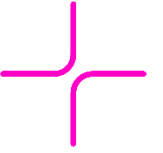
I arbejder i egen praksis med tiltag og handlinger med afsæt i jeres Handleplan.

FORMÅL MED MODUL 1

Lederens rolle i styrkelsen af psykisk arbejdsmiljø

- + Du får en grundlæggende viden om, hvad psykisk arbejdsmiljø er, og hvad sammenhængen mellem psykisk arbejdsmiljø og den gode løsning af kerneopgaven er
- + Du får viden om hvilken rolle og ansvar du har som leder i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø
- + Du får viden om og værktøjer til få øje på både ressourcer og belastninger i det psykiske arbejdsmiljø i din enhed/dit team
- + Du får viden om og handlekompetencer til at arbejde med psykologisk tryghed





SPILLEREGLER

1. Fortrolighed!!!
2. Sig til og fra: Vi deltager aktivt og for at lære – men man kan altid melde pas.
3. Vær gavmild.... Og grådig.
4. Vi skaber sammen en tryk læringsbane:
 - Man søger at forstå, lytte, anerkende, støtte hinanden i læreprocessen.
 - Feedback og sparring gives konkret og konstruktivt.

PROGRAM FOR MODUL 1

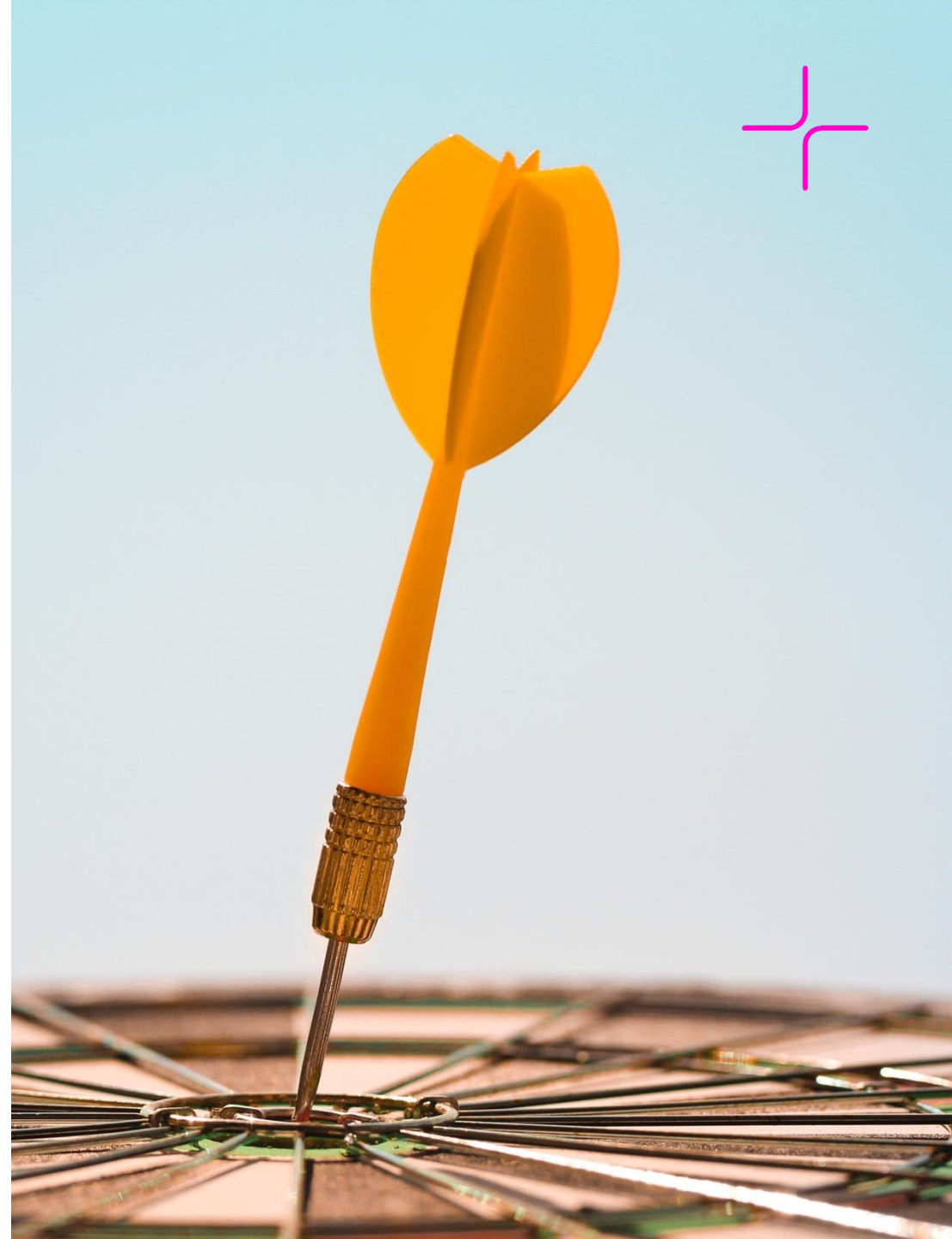
09.00-09.30	Velkomst og tjek ind
09.30-10.30	Hvad er "psykisk arbejdsmiljø"? Og hvilken rolle har lederen i dette?
10.30-10.45	Pause
10.45-12.00	Flere veje til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø – få øje på det, der belaster
12.00-12.45	Frokost
12.45-13.45	Flere veje til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø – få øje på ressourcerne
14.00-14.15	Pause
14.15-15.40	Styrk jeres psykologiske tryghed
15.40-15.50	Individuel handleplan
15.50-16.00	Afrunding og tak for i dag



HVAD ER MIT FOKUS?

Sæt jer sammen 2 og 2 / 3 og 3:

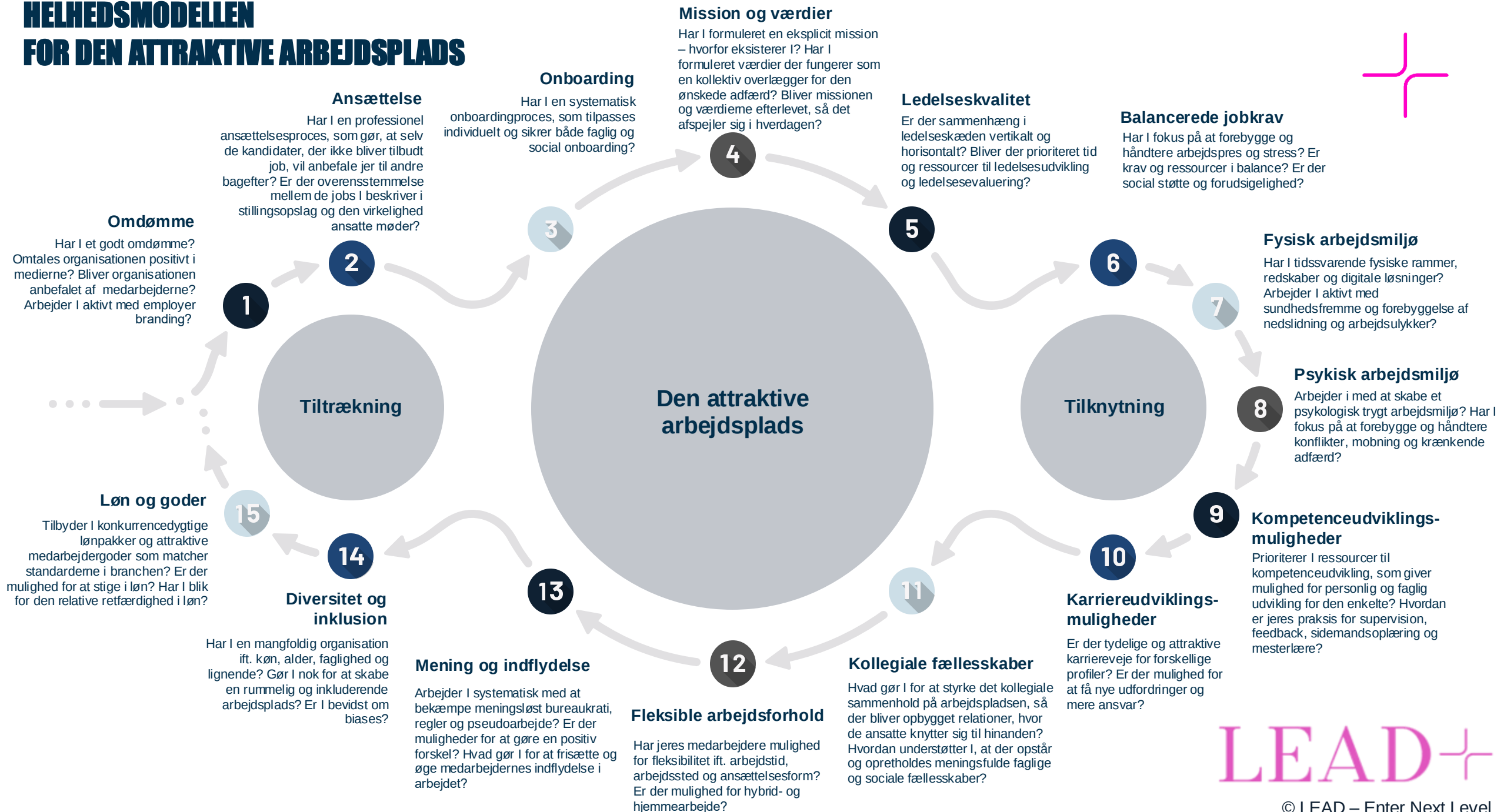
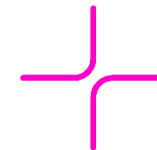
- ✦ *Fortæl lidt om hvilket særligt tema du er optaget af at få input til gennem dette kursus (se din personlige Handleplan)*
- ✦ *Hvad er du mest optaget af eller nysgerrig på ift. temaet på modul 1?*



HVAD ER PSYKISK ARBEJDSMILJØ?

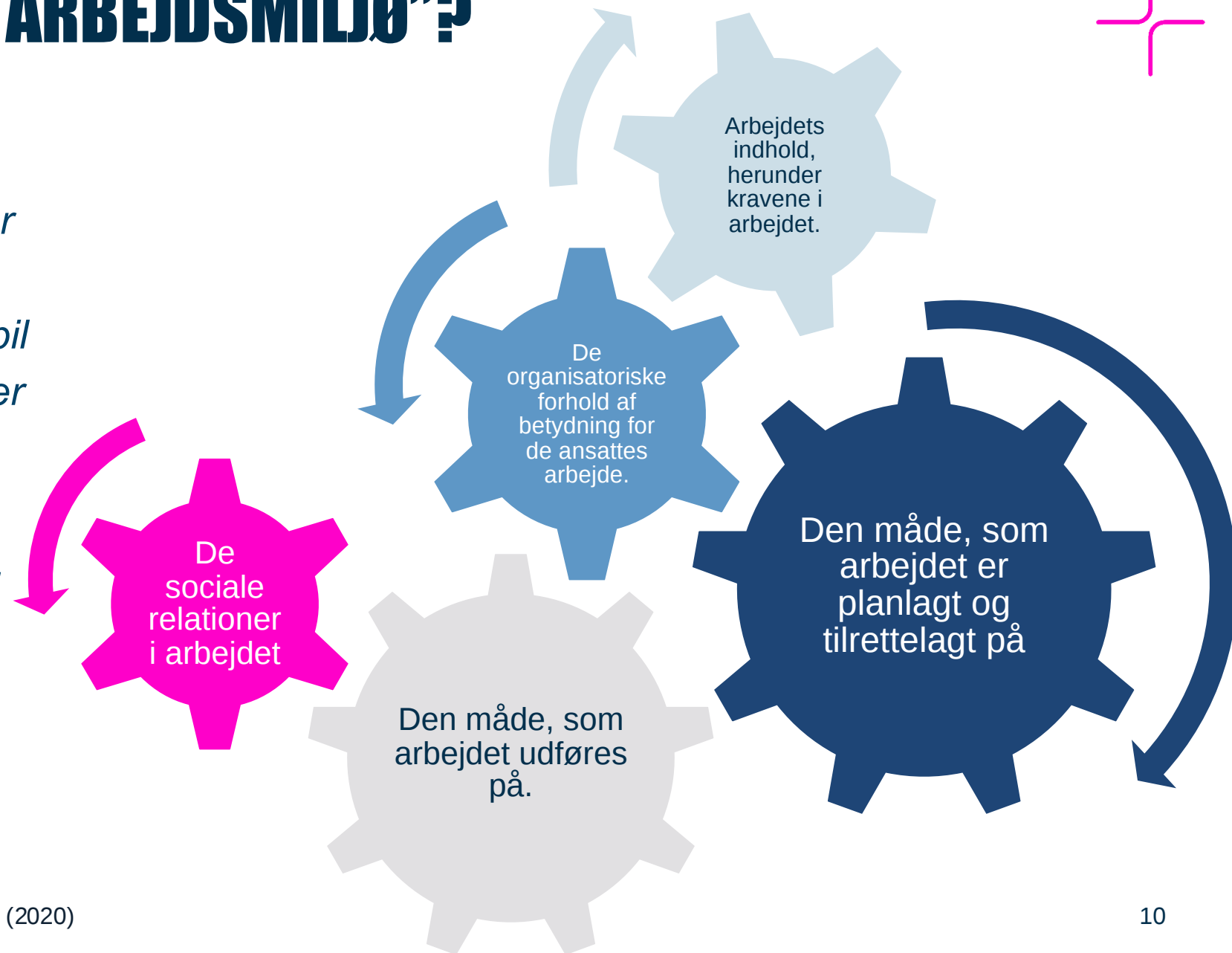
OG HVILKEN ROLLE SPILLER LEDEREN I DETTE?

HELHEDSMODELLEN FOR DEN ATTRAKTIVE ARBEJDSPLADS

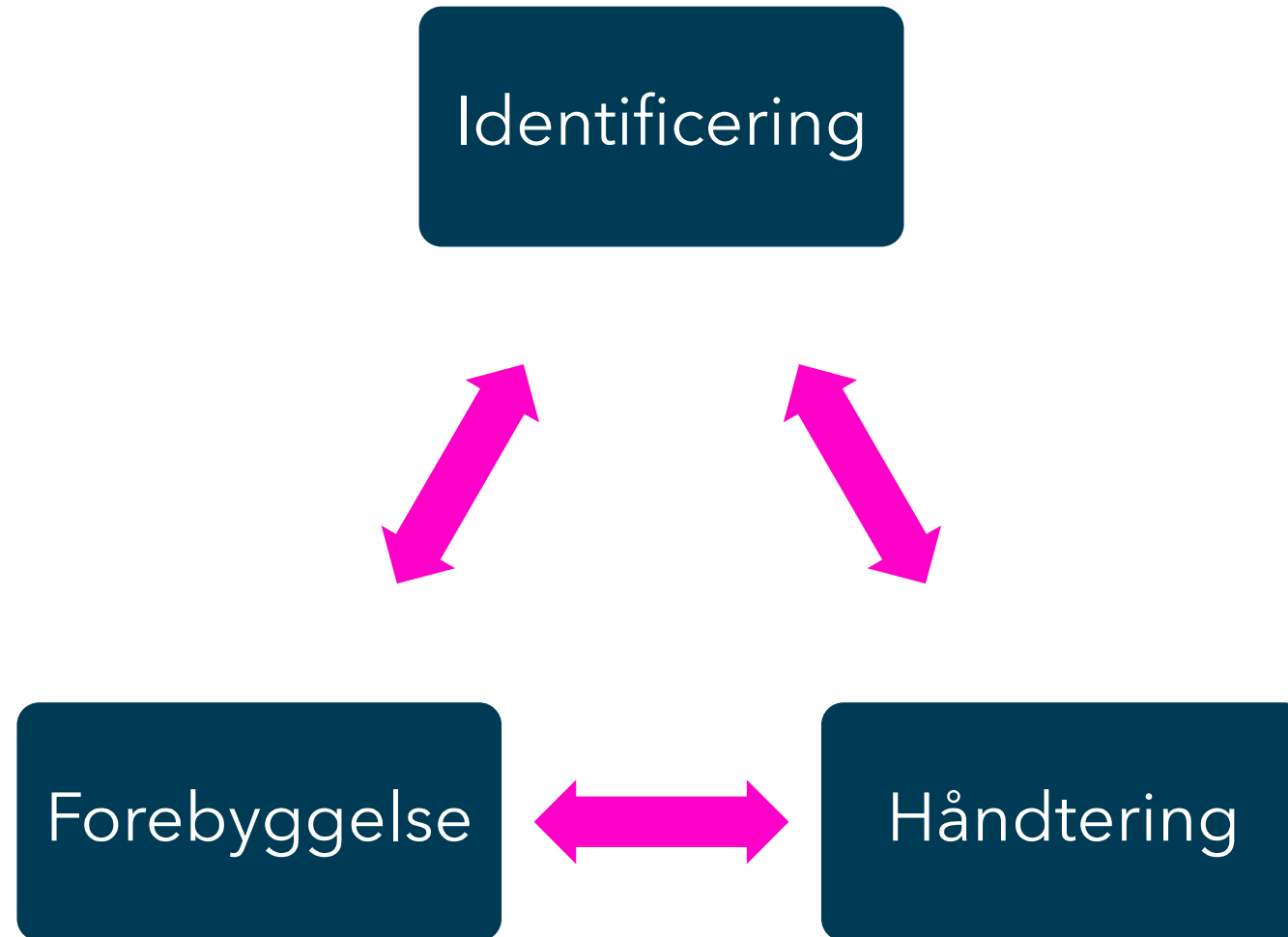
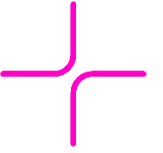


HVAD ER "PSYKISK ARBEJDSMILJØ"?

” *Psykisk arbejdsmiljø omfatter psykosociale forhold på arbejdspladsen, som i samspil med den enkelte lønmodtager kan påvirke det psykiske og fysiske helbred – positivt såvel som negativt.*



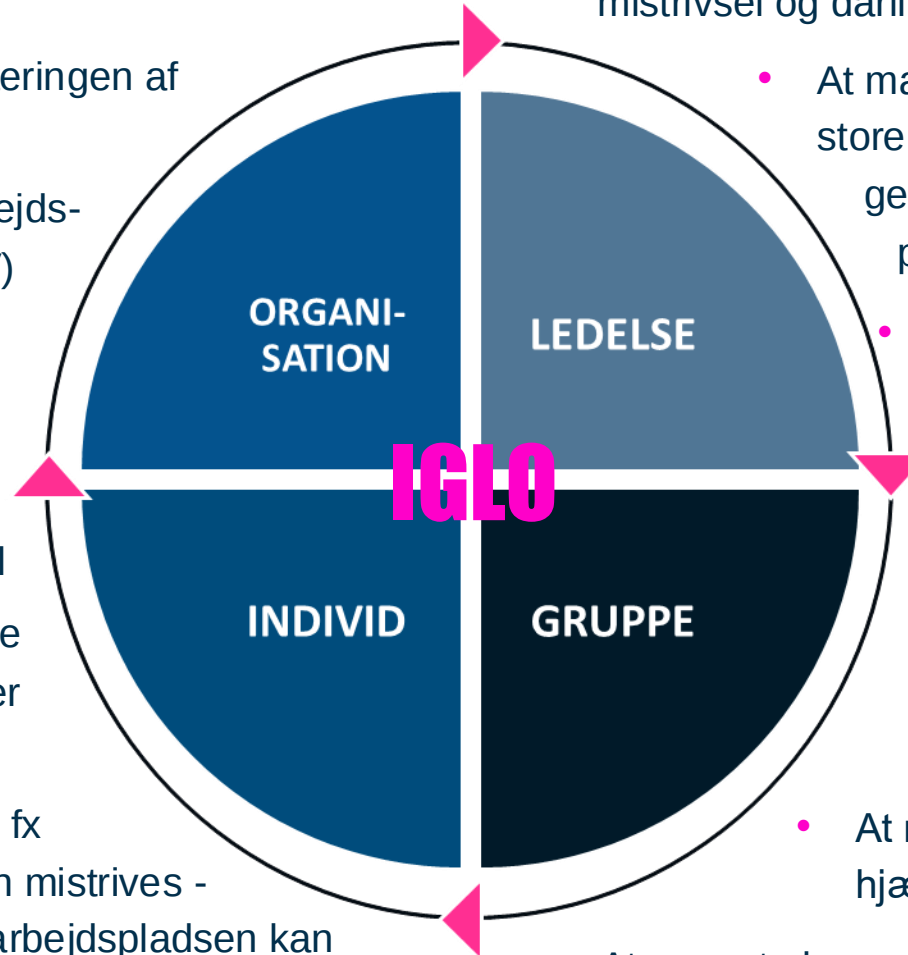
JERES OPGAVE: SÆT RAMMERNE FOR...



ALLE SPILLER EN ROLLE

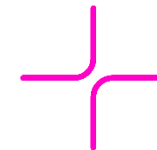
- At have organisatorisk fokus på og dialog om psykisk arbejdsmiljø
- At udvikle og hjælpe med implementeringen af strategiske indsatser
- At sikre strukturer for HR og samarbejdsorganisationens samarbejde (fx APV)
- At sikre, at der er viden om psykisk arbejdsmiljø tilgængelig

- At man er opmærksom på egen trivsel
- At man bliver bevidst om hvilke særlige situationer, relationer eller opgaver, der (typisk) belaster én, og siger til/fra.
- At man rækker ud og søger hjælp hos fx nærmeste leder eller kolleger, når man mistrives - arbejdsmæssigt såvel som privat, så arbejdspladsen kan hjælpe, hvor det er muligt (fx med aflastning i perioder)



- At man har viden om og holder øje med tegn på mistrivsel og dårlig stemning hos medarbejdere og teams
- At man følger op på medarbejdere, der har særligt store arbejdsbyrder, har en atypisk adfærd, gennemgår personlige/familære kriser mv. og på gruppen, hvis der er konflikt ell.lign.
- At man taler åbent om psykisk arbejdsmiljø i 1:1, afdelingsmøder, ledermøder mv.
- At man er opmærksom på hinanden – tager fat i hinanden eller tager kontakt til nærmeste leder, AmR, HR eller andre ved vedvarende bekymring
- At man som en del af gruppen er med til at hjælpe hinanden, praktisk, fagligt, socialt
- At man styrker psykologisk tryghed i gruppen – modsat frygt- og nulfejskultur

PROCESSEN ER VIGTIG



1. Identificering

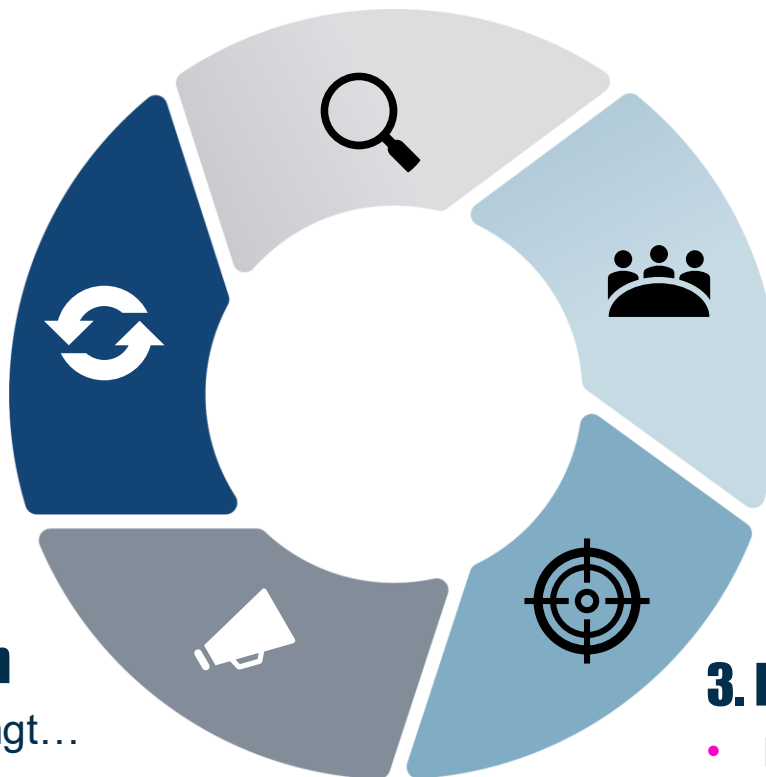
- Apv proces/Trivselsundersøgelse
- Dialoger/GRUS/MUS
- "Markvandring"

2. Inddragelse og involvering

- Undersøgelse af fakta/indtryk
- Dialoger med MED/HSU/teamet/afdelingen – facilitering af dialoger
- Husk nysgerrigheden – ser vi det samme?

3. Prioritering og handling

- Handleplaner med konkrete tiltag
- Afprøvninger af ny praksis
- Håndtering af konkrete problemstillinger



4. Kommunikation

- Vi er så og så langt...
- Vi har gjort sådan her...
- Vi fortsætter på denne måde...

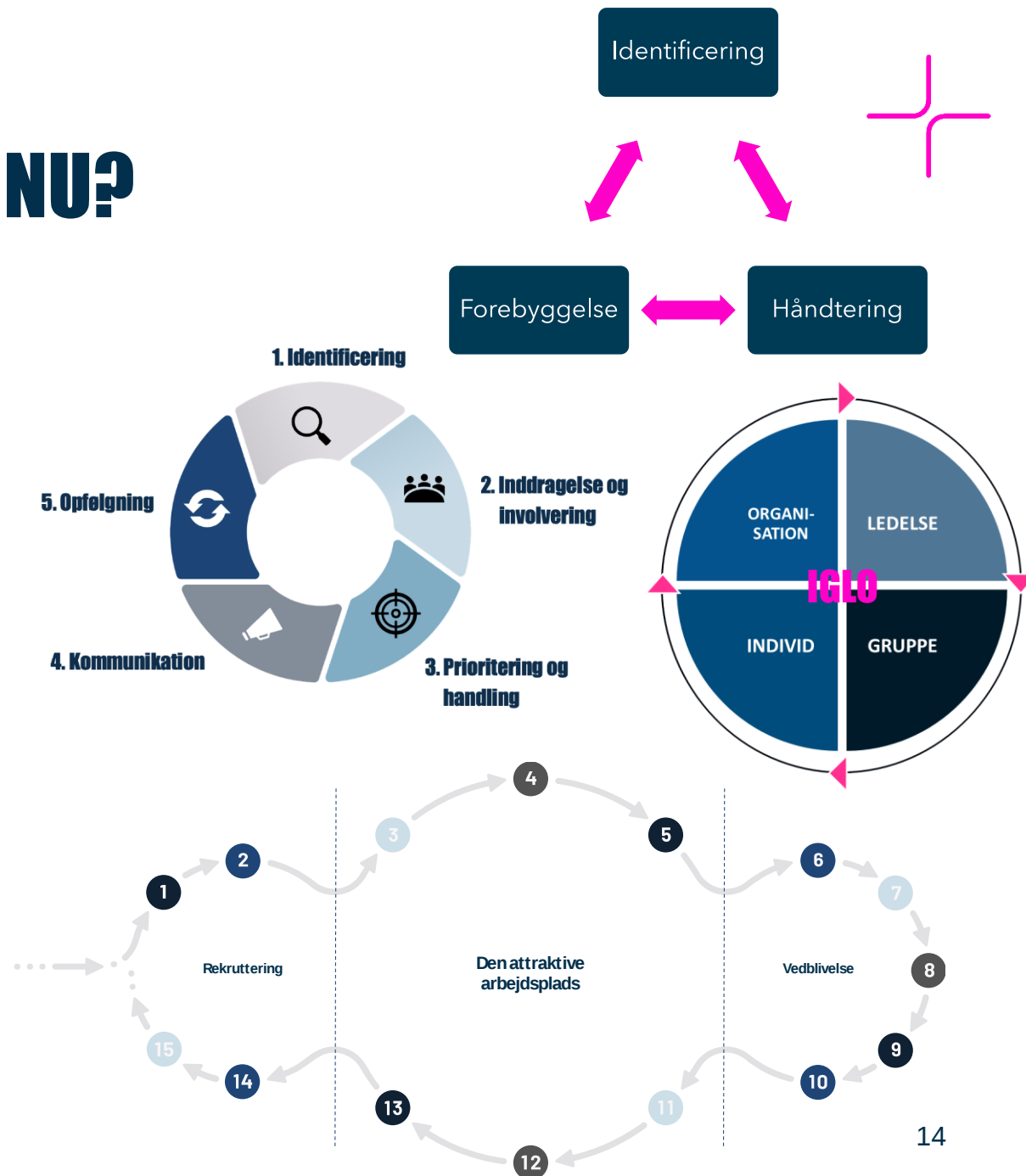
5. Opfølgning

- Dialoger, Markvandring og evt. nye målinger
- Evaluering – hvordan står det til?
- Hvad er effekterne – godt/skidt?
- Justeringer

HVAD HÆFTER DU DIG VED LIGE NU?

Sæt jer sammen 2 og 2 / 3 og 3:

- + Hvordan ser du din egen rolle og ansvar ift. at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø og skabe den attraktive arbejdsplads hos jer?
- + Hvilke processer benytter du/I hos jer, når I arbejder med psykisk arbejdsmiljø og at være en attraktiv arbejdsplads?



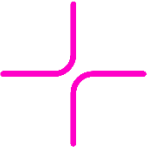
PAUSE



FLERE VEJE TIL AT SKABE ET GODT PSYKISK ARBEJDSMILJØ

– RESSOURCER OG BELASTNINGSAFØRER

TO VEJE TIL AT SKABE ET GODT PSYKISK ARBEJDSMILJØ



Dynamisk forståelse

+ Som leder kan du være med til at styrke et godt psykisk arbejdsmiljø ved at arbejde ind i dynamikken:

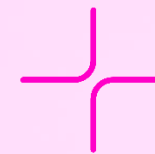
- Øge positive faktorerne i arbejdet og på arbejdspladsen
- Reducere belastningsfaktorerne i arbejdet og på arbejdspladsen

HVAD BELASTER JERES PSYKISKE ARBEJDSMILJØ?

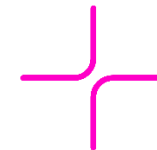
- + Stor arbejdsmængde og tidspres
- + Uklare krav og modstridende krav i arbejdet
- + Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker
- + Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane
- + Arbejdsrelateret vold

Derudover:

- + Lav ledelseskvalitet
- + Uretfærdighed
- +



TRE GRÆNSELØSHEDER



Tids- og lokationsmæssig grænseløshed

- ✦ Hvor som helst, når som helst
- ✦ Stiller højere krav til vores evner til at sætte grænser mellem arbejds- og privatliv
- ✦ Kræver tydelige dagsordener, rammer, forventninger og aftaler mellem ledere og medarbejdere – OG mellem kolleger

Kvantitetsgrænseløshed

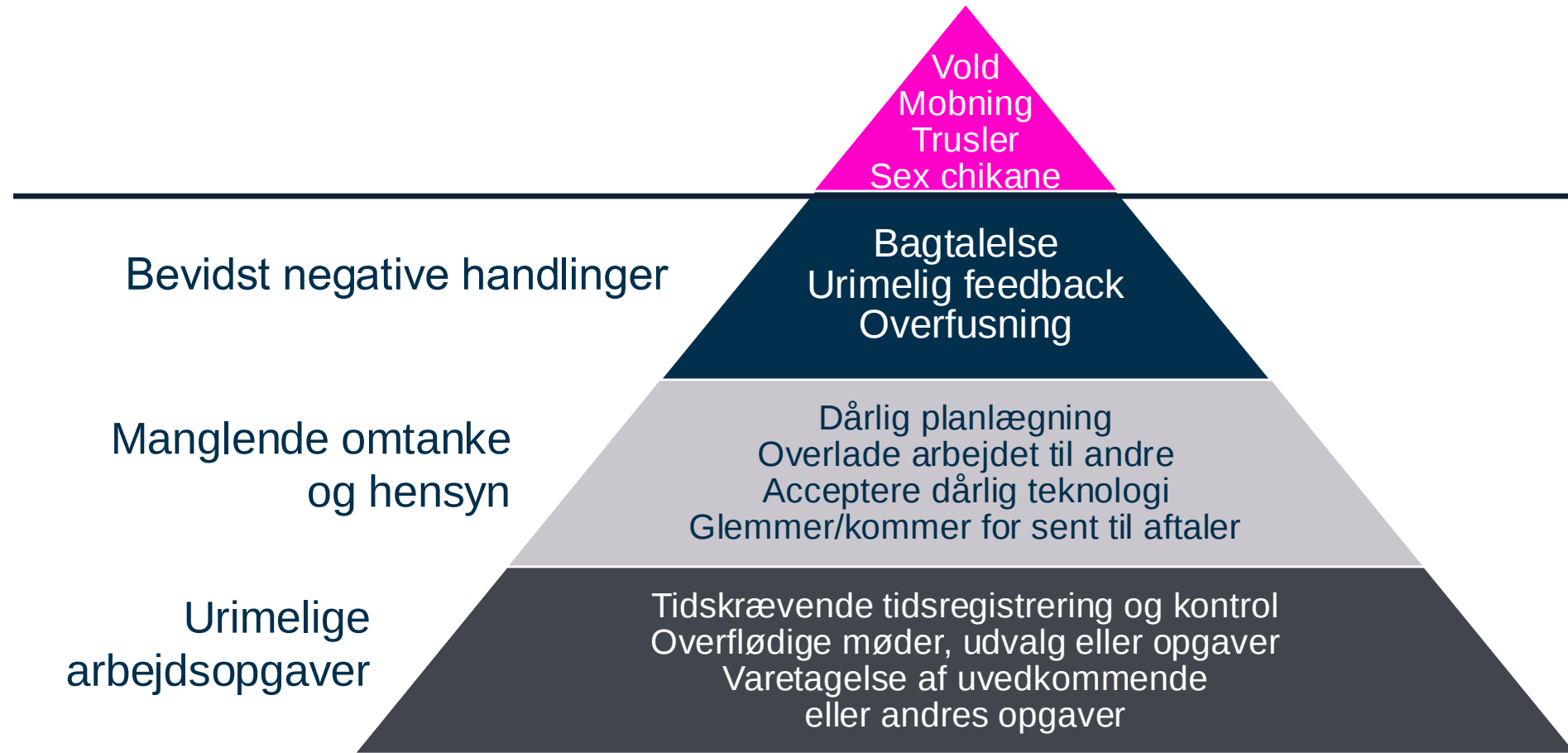
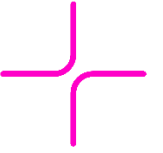
- ✦ Vanskeligt at konkretisere mængde, kompleksitet og størrelse af arbejdsopgaver, der kan nås i en given funktion
- ✦ Svært at sætte klar tidsestimering på arbejdsopgaver – særligt på nye opgaver
- ✦ Skyggeopgaver eller "bare lige"-opgaver

Kvalitetsgrænseløshed

- ✦ Besværligt at definere kriterier for kvalitet og succes
- ✦ Hvornår er det "godt nok"?
- ✦ Vanskeligt at definere ansvar, hvorfor der stilles større krav til selvledelse
- ✦ Stiller høje krav til og sætter pres på individet ift. at sætte grænser

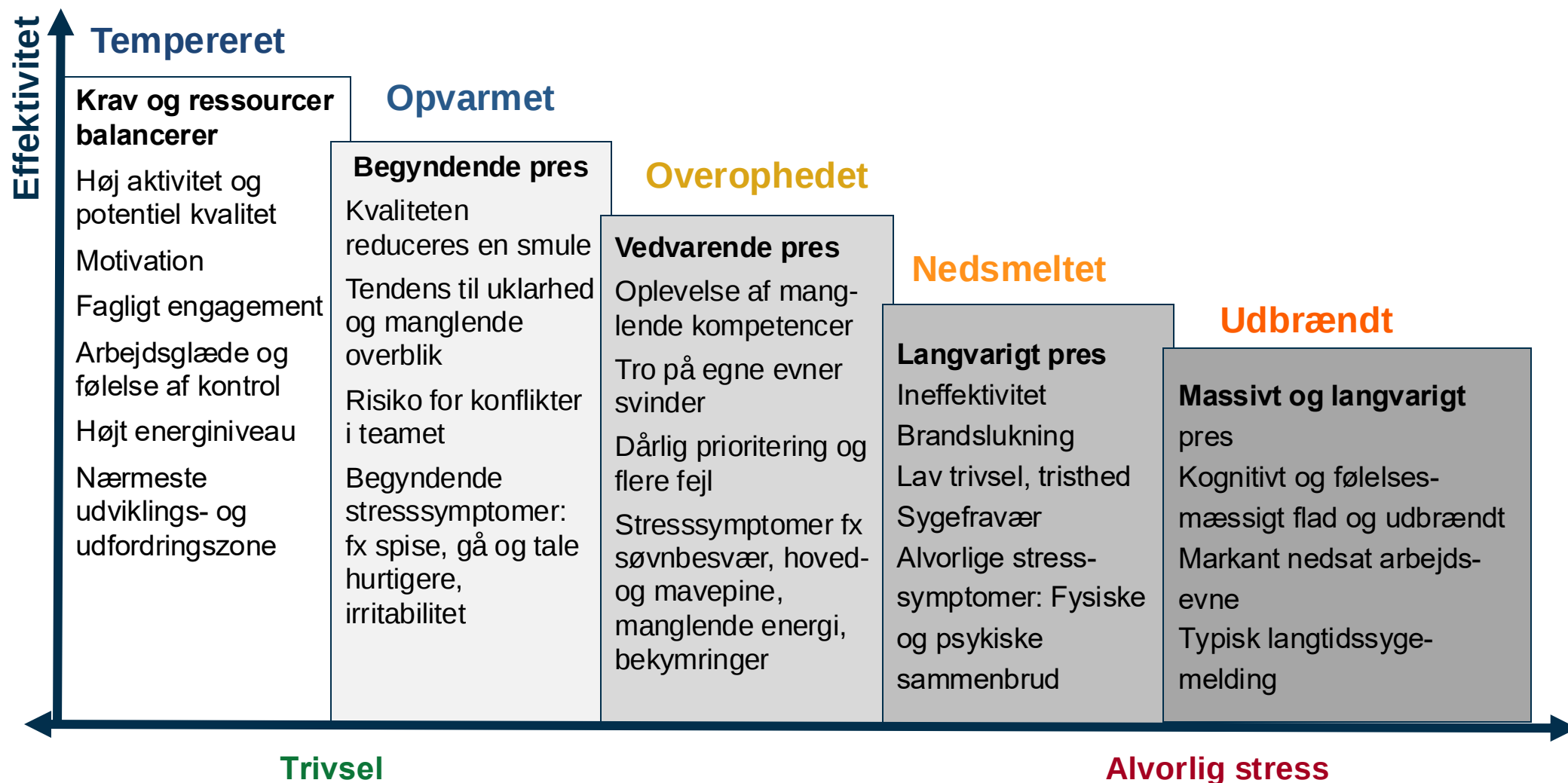
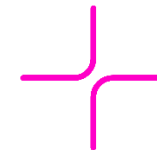
HVAD BELASTER JERES PSYKISKE ARBEJDSMILJØ?

Norbert Semmer's trekant



FRA TRIVSEL TIL STRESS

- hvad skal I være opmærksomme på?



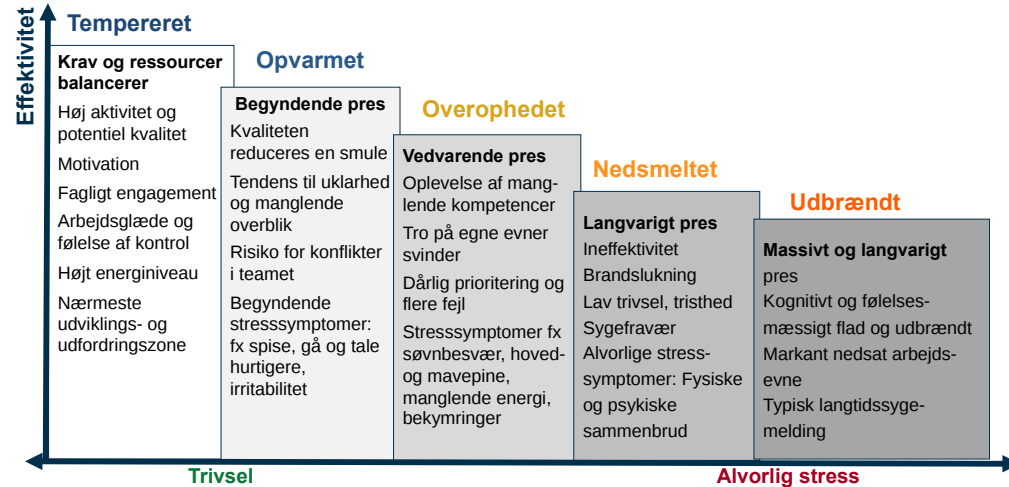
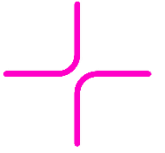
DIALOGVÆRKTØJ OM STRESS/TRIVSELSTRAPPEN

Proces:

1. Gennemgå trappen for alle
2. I mindre grupper/ 2/2 drøfter medarbejderne:
 - *Hvor befinder I jer hver især på stresstrappen?*
 - *Prøv at præcisere hvilke konkrete forhold og betingelser, som kan medvirke til, at I rykker mod venstre på trappen?*
 - *Hvilke konkrete forhold og betingelser kan medvirke til, at I rykker mod højre på trappen?*
3. Kan I formulere nogle forslag, som kan realiseres inden for de næste få måneder i forhold til at blive på – eller komme tilbage til - venstre side af trappen?
 - *Hvad skal I konkret gøre i kollegafællesskabet for, at det realiseres?*
 - *Hvad skal jeg konkret gøre som jeres leder for, at det realiseres?*
4. I plenum deler I de 2-3 vigtigste input og drøfter mulige tiltag/initiativer/prøvehandlinger



REFLEKSION



Sæt jer sammen 2 og 2 / 3 og 3: :

1. Ved jeg egentlig, hvor mine/vores medarbejdere er på **stresstrappen**? Hvad gør jeg helt konkret for at få viden om medarbejderes trivselsniveau?
2. Er der noget fra **Norbert Semmer's trekant**, som jeg/vi skal være mere opmærksom på? Hvordan kan jeg konkret gøre dette?



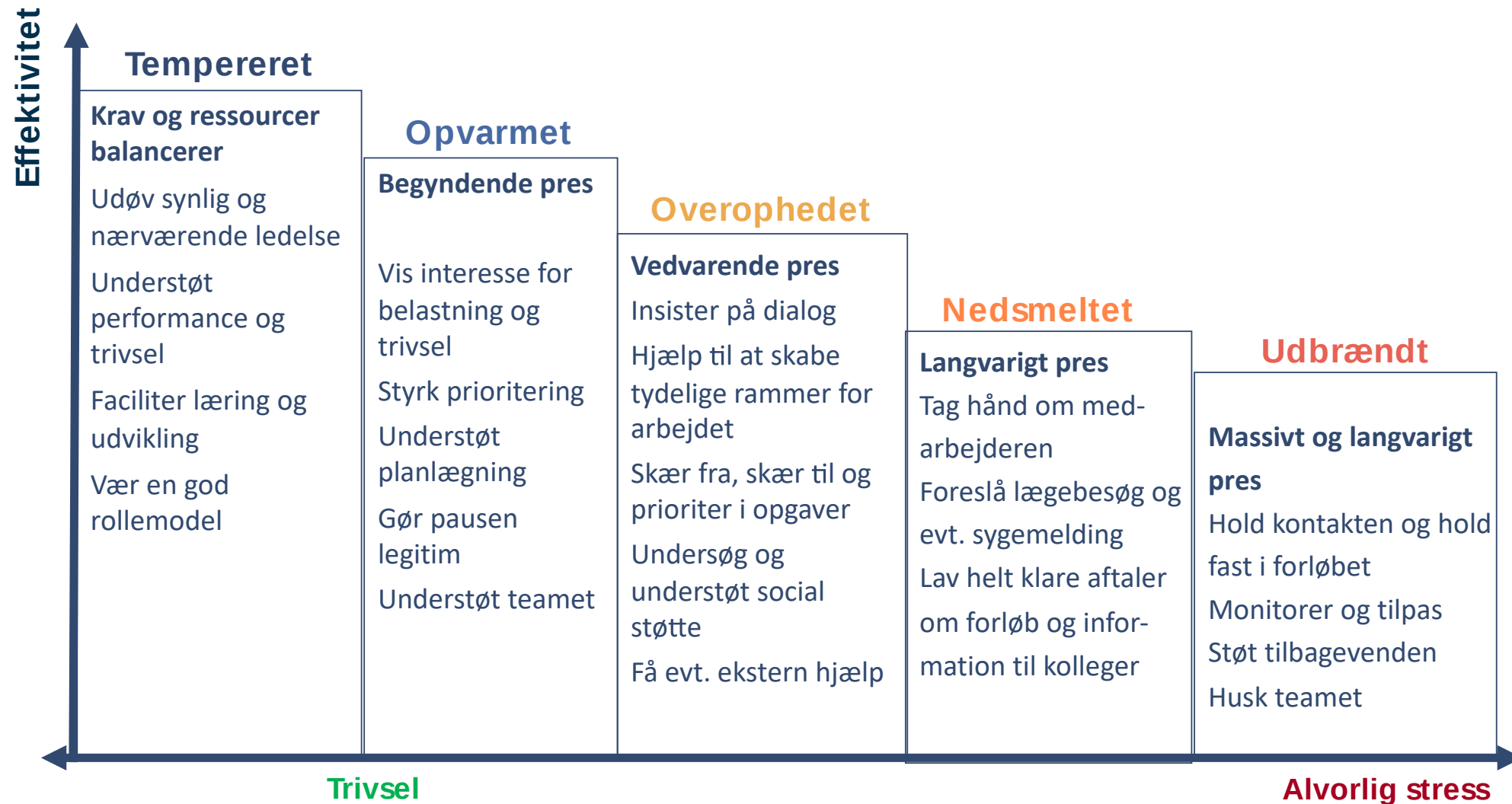
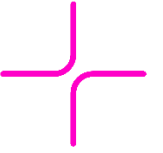
FROKOST
Til 12.45



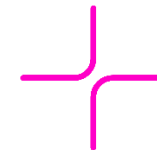
FOKUS PÅ AT STYRKE RESSOURCERNE

STRESS/ TRIVSELSTRAPPEN

- Lederens handlemuligheder



HVILKE RESSOURCER ER DER I JERES PSYKISKE ARBEJDSMILJØ?



DE SEKS GULDKORN

Indflydelse

Jeg kan påvirke vigtige beslutninger og forhold omkring mit arbejde

Social støtte

Jeg har gode relationer til kolleger og chef, hvor vi interesserer os for hinanden, og bakker hinanden op

Mening

Jeg oplever, at mit arbejde er meningsfuldt og at jeg kan gøre en vigtig forskel

Belønning

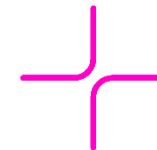
Jeg får anerkendelse og feedback på mit arbejde, og andre finder min indsats værdifuld

Forudsigelighed

Der er en vis forudsigelighed i mit arbejde, og jeg føler mig velinformeret

Krav

Kravene til mig balancerer fornuftigt imellem det nemme og det udfordrende



REFLEKSION

+ *Hvilke af de 6 guldkorn har jeg præference for at fokusere på, og hvilke skal jeg til at træne?*

+ *Er der 1-2 guldkorn som er oplagt at tage med i mit videre arbejde med psykisk arbejdsmiljø hjemme?*

DE SEKS GULDKORN

Indflydelse

Jeg kan påvirke vigtige beslutninger og forhold omkring mit arbejde

Social støtte

Jeg har gode relationer til kolleger og chef, hvor vi interesserer os for hinanden, og bakker hinanden op

Mening

Jeg oplever, at mit arbejde er meningsfuldt og at jeg kan gøre en vigtig forskel

Belønning

Jeg får anerkendelse og feedback på mit arbejde, og andre finder min indsats værdifuld

Forudsigelighed

Der er en vis forudsigelighed i mit arbejde, og jeg føler mig velinformeret

Krav

Kravene til mig balancerer fornuftigt imellem det nemme og det udfordrende

DIALOGVÆRKTØJ OM DE 6 GULDKORN

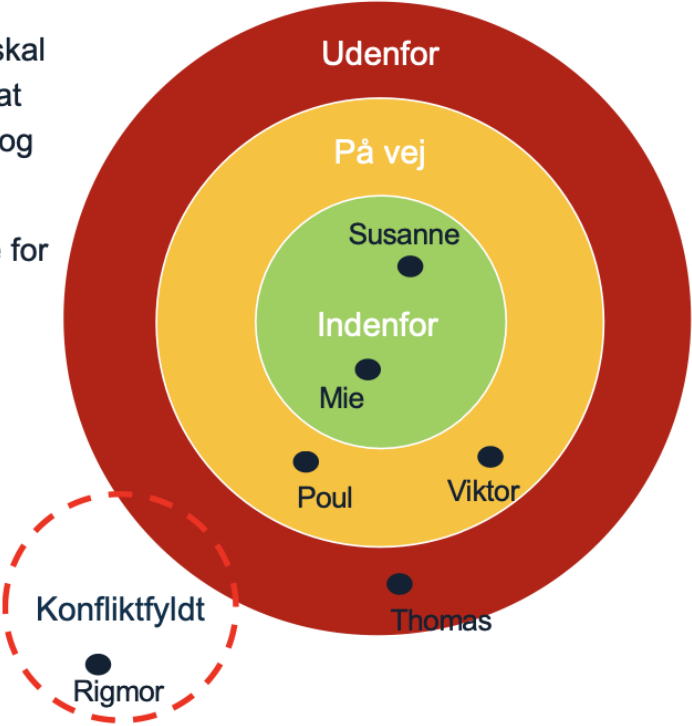
- Kan benyttes fx i 1:1 dialoger eller på personalemøder som en måde at identificere og drøfte hvilke af de seks guldkorn, der opleves tilstrækkeligt til stede og hvilke, der skal rettes fokus mod at styrke.

DE SEKS GULDKORN	NEGATIVE ← KONSEKVENSER → POSITIVE
Indflydelse Arbejdsforhold, planlægning og arbejdstidens placering.	Hjælpeløshed og magtesløshed ↔ Handlekompetence og ansvarlighed
Mening i arbejdet Du skal kunne se, hvordan du bidrager til det samlede produkt og ydelser, eller det overordnede formål.	Fremmedgørelse og normløshed ↔ Følelse af mening og sammenhæng
Forudsigelighed Det kan fx være information til tiden, eller at du ved, hvad der sker i den nærmeste fremtid.	Uvished og usikkerhed ↔ Tryghed og sikkerhed
Social støtte Kan du fx regne med dine kolleger, og bakker ledelsen dig op, hvis du har brug for hjælp?	Ensomhed og isolation ↔ Social forankring og integration
Belønning Løn, frynsegoder, karriere, påskønnelse og anerkendelse er eksempler på belønning.	Frustration og værdiløshed ↔ Personlig værdighed og følelse af værdi
Krav i arbejdet Du skal have tid nok til dine opgaver, og du skal vide, hvornår arbejdet er udført godt nok. Krav kan være følelsesmæssige, sociale og kvantitative.	For høje krav: Stress ↔ Personlig udvikling og vækst For lave krav: Apati

RELATIONSCIRKLEN – HVORDAN FÅR JEG ØJE PÅ MIN RELATION TIL DEN ENKELTE MEDARBEJDER?



- + Hvordan er relationen til/fornemmelsen for mine medarbejdere?
 - Er der medarbejdere, jeg skal have særligt fokus på, for at styrke min relation til dem og fornemmelse for dem?
 - Hvad kan jeg konkret gøre for at styrke relationen til/fornemmelsen for disse medarbejdere?



Medarbejder	Grøn	Gul	Rød	Konflikt	Indsats
Susanne	x				Sidder med kompleks, svær opgave x, y z. Følg op på næste aftalte 1:1 møde
Mie	x				Har begyndende stress Fortsæt de faste møder med hende, tæt opgaveledelse
Tomas			x		Ikke talt med længe, tavs på møder. Indkald til 1:1
Viktor		x			Har et tæt teamsamarbejde, som han trives i. Ingen handling lige nu
Poul		x			Kommer ikke altid til mig, når han har problemer Indkald til 1:1
Rigmor				x	Vred og opfarende på sidste teammøde rettet mod mig. Drøft med lederkollega først

DIALOG OM "DEN GODE ARBEJDSdag"

- EKSEMPEL PÅ "DREJEBOG" FOR DIALOG OM PSYKISK ARBEJDSMILJØ

1. Din rammesætning:

I forbindelse med den uddannelse jeg tager i ledelse af psykisk arbejdsmiljø, vil jeg gerne drøfte "Den gode arbejdsdag" med jer. Formålet er at blive klogere på vores fælles psykiske arbejdsmiljø i relation til vores opgaveløsning.

2. Stil spørgsmålene:

- Hvad er en god arbejdsdag for jer?
- Hvad har I brugt jeres tid på, på en god arbejdsdag – hvad har I løst af arbejdsopgaver?
- Hvordan har I hjulpet hinanden i teamet på en god arbejdsdag?
- Hvad har jeg gjort – eller ikke gjort – på en god arbejdsdag?

3. Lav en drøftelse:

- Tal med din sidemakker/i mindre grupper om spørgsmålene – skriv de vigtigste punkter ned så vi kan samle op fælles om lidt.

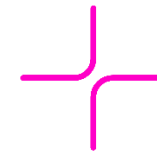
4. Lav en fælles opsamling (sørg gerne for at samle pointerne op på en tavle/flip, så alle kan se dem)

5. Afrunding – husk at være tydelig i din afrunding

- Hvad er vi blevet klogere på?
- Hvad giver vores drøftelse anledning til – er der noget vi skal arbejde videre med?
- Hvad kunne være vores næste skridt og hvem gør hvad?



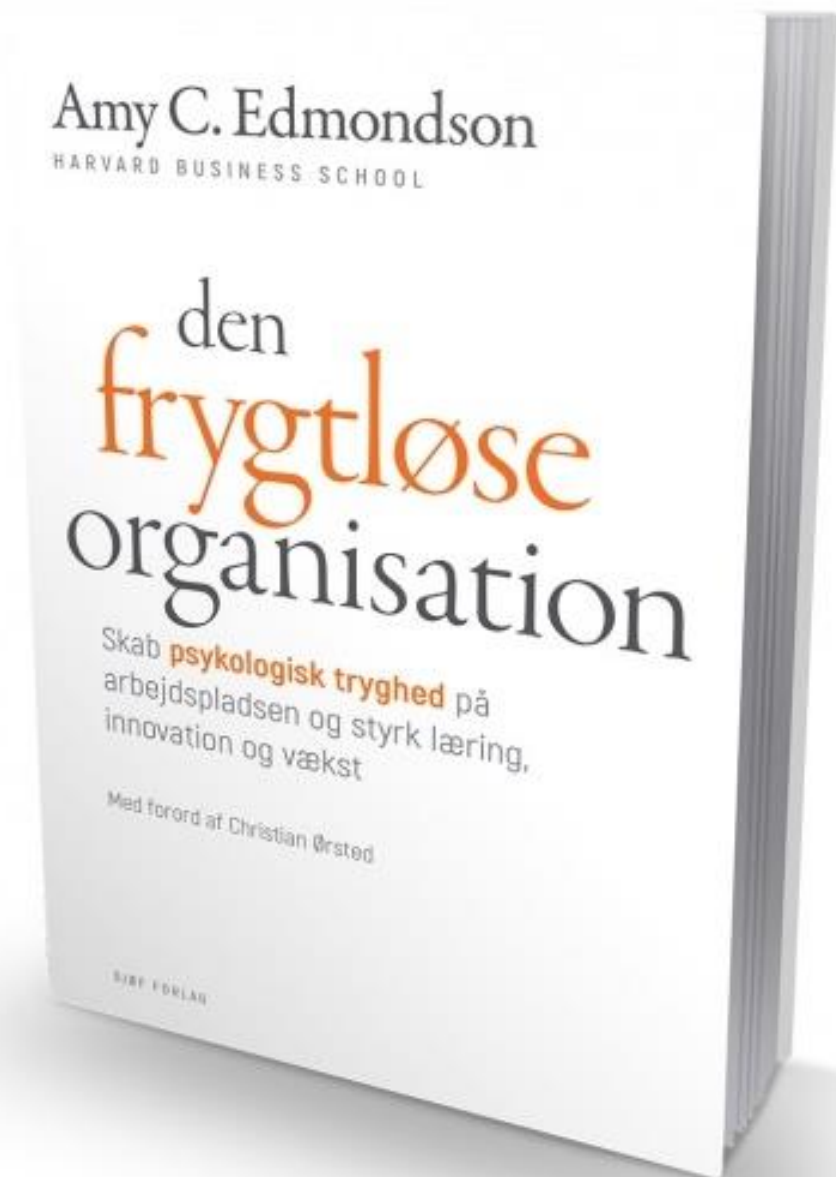
PSYKOLOGISK TRYGHED

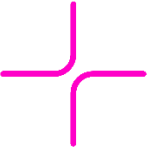


PSYKOLOGISK TRYGHED

”

Troen på, at man ikke bliver straffet eller ydmyget, hvis du tager ordet, kommer med nye idéer, stiller spørgsmål, laver fejltagelser.





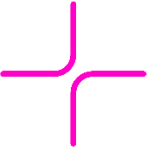
THE SECOND JOB

” [...] i dag har vi stort set alle et bijob, som ingen betaler os for [...]. Vi bruger tid og energi på at skjule vores svagheder, påvirke andres opfattelser af os, fremhæve vores positive sider, spille spil, skjule vores usikkerheder, skjule vores fejl, skjule vores begrænsninger.”

Kegan & Lahey, 2016



PSYKOLOGISK TRYGHED ER IKKE



- + At være flink
- + At være konfliktsky
- + Harmoni og konsensus
- + At alle ideer er gode
- + En afslappet, uengageret kultur
- + Jobsikkerhed
- + Whistleblowing

Ledere vurderer
psykologisk tryghed til
at være ca. 20%
højere end
medarbejdere gør



"All those in favor say 'Aye.'"

"Aye."

"Aye."

"Aye."

"Aye."

"Aye."

REFLEKSION



Drøft i grupper

- ✦ *Hvordan vil det gavne jer som team, jeres afdeling og opgaveløsning, hvis I styrkede jeres psykologiske tryghed?*
- ✦ *Hvad kan I opnå med et mere psykologisk trygt teammiljø?*

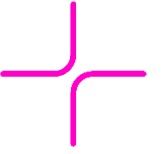
Vi samler op i plenum



PAUSE



SÅDAN FREMMER VI PSYKOLOGISK TRYGHED



WHAT YOU PERMIT, YOU PROMOTE

✦ *Hvad du tillader, fremmer du*

ADFÆRD SOM FREMMER PSYKOLOGISK TRYGHED

1. Opbyg tillid og gode relationer

- Vær autentisk og nysgerrig fx spørg oprigtigt ind til dine kolleger, indled møder uformelt og lyt aktivt – men vær konsekvente og oprigtige!

2. Vær nærværende og "til tide"

- Vær bevidst om jeres fysiske fremmøde, men også jeres generelle tilgængelighed på mail og telefon

3. Vær ærlig, ydmyg, sårbar og udvis self-disclosure

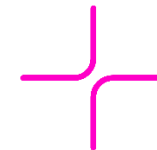
- Italesæt at ingen er perfekte, vi begår alle fejl, det er ok at fejle, ingen ved alt, og vi er alle i gang med at lære og blive bedre

4. Vær modig og sæt ind hvor skoer trykker

- Vær lydhør og nysgerrig på hinandens oplevelser og behov, og start med at adressere og håndtere problemområder og konflikter, før der bygges videre på psykologisk tryghed
- Italesæt og håndter adfærd, der underminerer den psykologiske tryghed og ros og anerkend fremmende adfærd



DE TRE TRIN – LEDERENS HANDLEMULIGHEDER



1

Sæt scenen

Fælles forventninger
og formål

2

Invitér til deltagelse

Opbyg tillid og lad
alle blive hørt

3

Produktive reaktioner

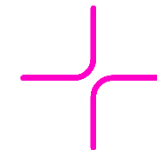
Imødekom, anerkend
og læringsorientering

1. SÆT SCENEN

- ✦ **Start en dialog og afstem fælles forståelse og forventninger for betydningen af psykologisk tryghed**
 - Drøft hvordan psykologisk tryghed kan bidrage til samarbejde og fællesskab
 - Vær tydelige i teamet på, hvad I gerne vil opnå med psykologisk tryghed som fundament: hvilket samarbejde I ønsker, og hvilken adfærd I vil fremme
- ✦ **Tag temperaturen og afstem roller, ansvar og spilleregler**
 - Tag temperaturen i teamet – mål jeres psykiske tryghed
 - Afstem roller, mandater og ansvar
 - Fastsæt fx et sæt spilleregler i teamet



ØVELSE: MÅL JERES PSYKOLOGISKE TRYGHED



Gennemgå nedenstående udsagn (enten i papirform eller elektronisk fx [mentimeter.com](https://www.mentimeter.com)) i jeres team. På en skala fra 1 (helt uenig) – 10 (helt enig), vurderer alle deres grad af enighed i udsagnet. Sørg for at alle deltagere kan svare anonymt. Til sidst udregnes et gennemsnit for hvert udsagn.

1. I teamet bebrejder vi sjældent andre for deres fejl og risici
2. Det er trygt at tage en risiko i teamet
3. Vi er gode til at tale om problemer og vanskelige spørgsmål herunder svære ting
4. Vi er villige til at hjælpe hinanden, og det er let at bede andre om hjælp
5. Ingen undergraver bevidst hinandens indsats
6. Vi værdsætter og bruger hinandens særlige evner og færdigheder
7. Teammedlemmer der er anderledes bliver sjældent negativt forskelsbehandlet



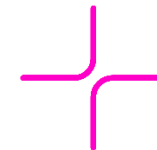
Den er virkelig lav
"Vi passer os selv og har en nulfejlskultur, hvor der ikke er plads til usikkerhed og tvivl"

Den kunne godt styrkes
"Vi taler sammen om det svære, men mest med vores nærmeste kolleger, og vi holder os tilbage, når vi har fælles dialoger i afdelingen" eller over for vores leder"

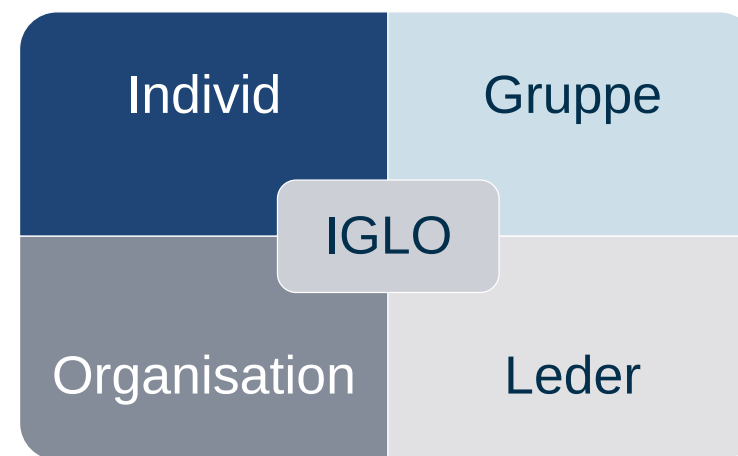
Den er ok, men vi vil mere
"Vi giver feedback, men mest lidt forsigtig, positiv feedback – vi vil hinanden det bedste, men vil nødtigt udfordre hinanden"

Den er rigtig god
"Vi vil hinandens læring og udvikling, vi har indtænkt det i vores strategi og praksis, fx giver og opsøger vi konstruktiv feedback fra hinanden og vores leder"

EKSEMPEL PÅ "DREJEBOG" FOR DIALOG OM PSYKOLOGISK TRYGHED

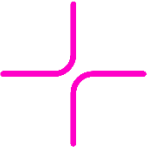


1. Din rammesætning:
 - *Jeg har været på kursus, og her blev jeg inspireret til at tale om begrebet "psykologisk tryghed" med jer. Formålet er at blive klogere på vores styrker og behov ift. vores samarbejde, så vi kan sikre at vi bliver ved med at være en attraktiv arbejdsplads med plads til udvikling, læring og trivsel.*
 - *Beskriv begrebet "psykologisk tryghed" med dine egne ord...*
2. Lav en drøftelse (mindre grupper á 3-4 i hver):
 - Bed grupperne om at drøfte følgende spørgsmål:
 - *Prøv at tænke tilbage på en arbejdsplads, du har været på, hvor der IKKE var psykologisk tryghed – hvilken effekt havde det?*
 - *Prøv at tænke tilbage på en arbejdsplads, du har været på, hvor der VAR psykologisk tryghed – hvilken effekt havde det?*
 - *Overvej sammen Hvad kan vi sammen gøre A) mere af, B) mindre af eller C) starte på at gøre nyt, så vi fastholder og styrker vores psykologiske tryghed?*
 - Skriv de vigtigste punkter ned til A, B og C så vi kan samle op fælles om lidt.
4. Lav en fælles opsamling:
 - Hver gruppe præsenterer deres refleksioner i plenum – alle spørger nysgerrigt ind, så gruppernes "mellemregninger" kommer med.
 - Sørg gerne for at samle pointerne op på en tavle/flip, så alle kan se dem.
5. Afrunding – husk at være tydelig i din afrunding
 - Hvad er vi blevet klogere på?
 - Hvad giver vores drøftelse anledning til – er der noget vi skal arbejde videre med?
 - Hvad kunne være vores næste skridt og hvem gør hvad (benyt evt. IGLO-skabelonen, så I kommer hele vejen rundt, når I skal beskrive handlinger og roller)?





SPILLEREGLER



Spilleregler er retningslinjer, som alle er enige om. De hjælper med at sikre, at samtalen forløber respektfuldt og konstruktivt, selv når emnerne er vanskelige. Fx:

- + 1. Lyt aktivt og med åbenhed: Alle deltagere forpligter sig til at lytte uden at afbryde og med en åben indstilling til de andres perspektiver.
- + 2. Tale én ad gangen: Kun én person taler ad gangen for at sikre, at alle får mulighed for at udtrykke sig uden afbrydelser.
- + 3. Vis respekt for forskelligheder: Der skal være respekt for, at folk har forskellige meninger og erfaringer, og disse skal mødes med forståelse.
- + 4. Tal fra din egen oplevelse: Deltagerne skal tale ud fra deres egen oplevelse og undgå at dømme eller generalisere om andres oplevelser.
- + 5. Hold fokus på løsninger: Diskussionen skal sigte mod at finde fælles løsninger frem for at bebrejde nogen.
- + 6. Vær åben for uenigheder: Uenigheder må gerne opstå, men de skal håndteres med respekt og vilje til at forstå den andens synspunkt.

REFLEKSION

+ Drøft med sidemanden

- *Hvilke spilleregler har I i jeres team/enhed?*
- *Er der nogle spilleregler, der skal revideres ift. at skabe psykologisk tryghed?*



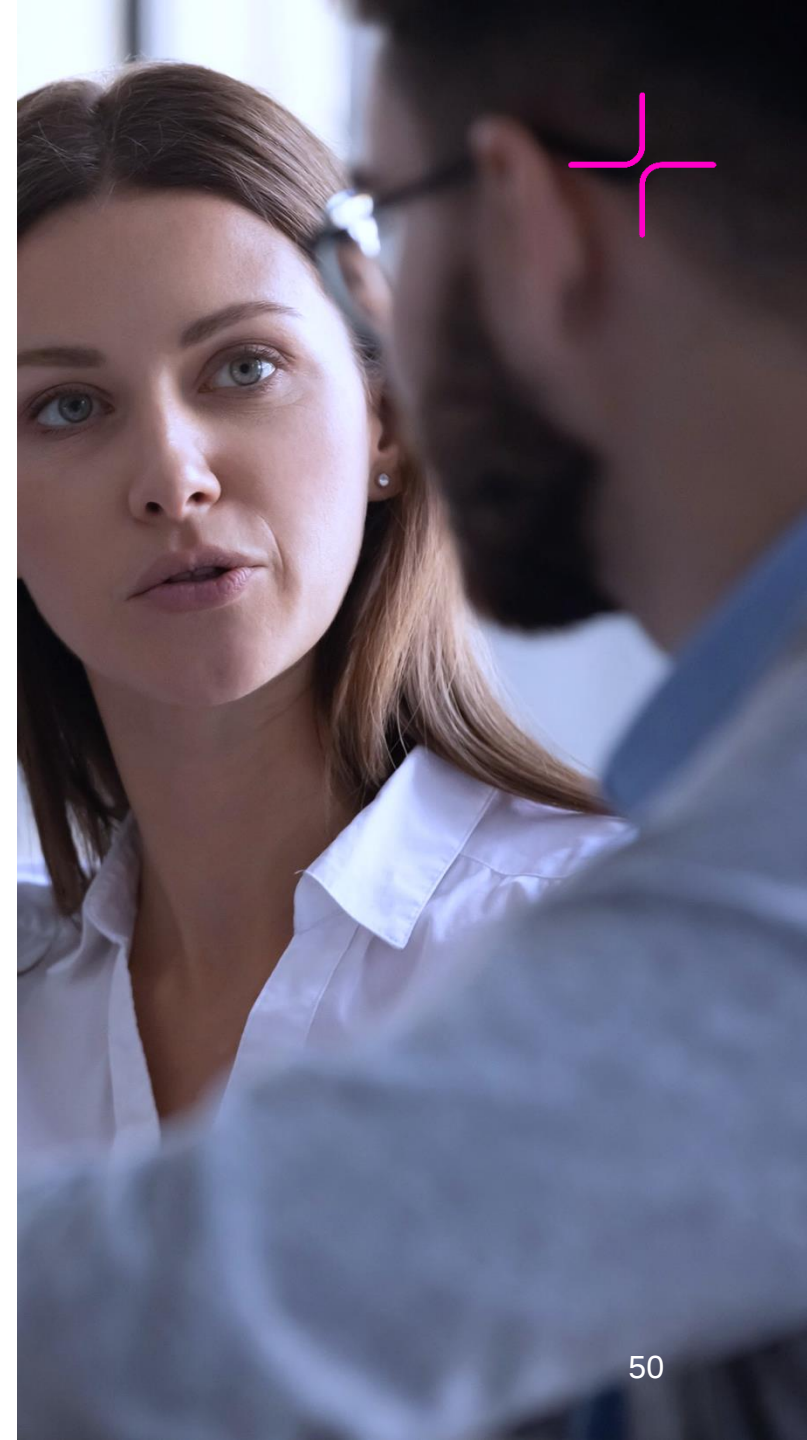
2. INVITÉR TIL DELTAGELSE

+ Vær inkluderende, nysgerrig og bed om inputs

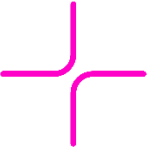
- Lad dine kolleger vide, at deres stemme er velkommen, lad alle blive hørt, øv jer i at stille nysgerrige og uddybende spørgsmål
- Inddrag dine kolleger i dine sager, bed om sparring og arbejd bevidst med dine egne blindspots

+ Skab struktur og processer for læring og innovation

- Skab rammer og tid på møder til at dele op- og nedture, få sparring på opgaver/udfordringer, have faglige diskussioner, give og få feedback
- Hold kvartalsvise 'tænkebokse' hvor I samles og drøfter: *Hvordan går det egentlig med os? Er vi på rette spor? Kan vi lære noget af de sidste måneder?*



SPARRING OG VIDENDELING



+ Knastbehandling



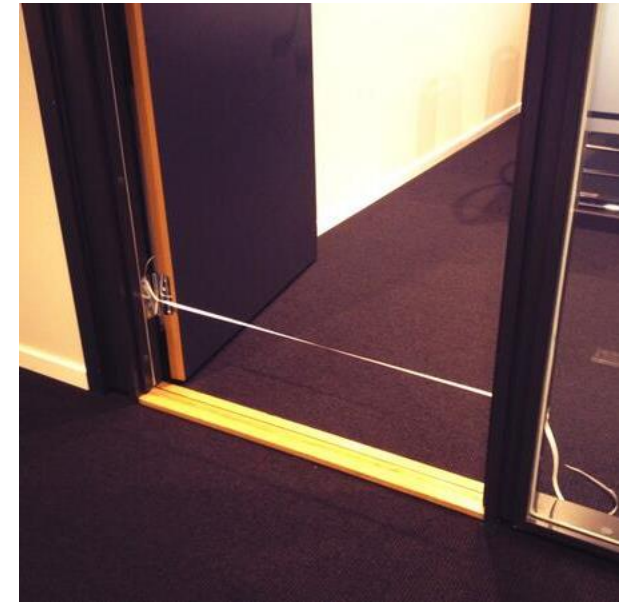
*"Vi tackler hinandens
udfordringer med gode råd"*

+ Stjernestunder



*"Vi bruger succeser til
læring og inspiration"*

+ Snubletråde



*"Vi lærer af ting, der ikke
gik godt hos hinanden"*

GODE SPØRGSMÅL



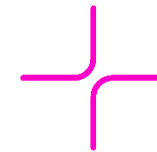
+ Bred drøftelsen ud

- Hvad ville andre tænke om dette emne? Hvem ser anderledes på det her?
- Det er ét perspektiv, hvem har noget andet at byde ind med eller tilføje?
- Hvad overser vi? Hvad har vi udeladt?
- Hvilke andre muligheder har vi?
- Hvilke antagelser gør vi os – hvad kunne ellers forklare det?
- Lad os drøfte for og imod – fordele og ulemper



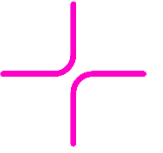
+ Uddybe drøftelsen (nysgerrigt!)

- Kan du/vi uddybe det?
- Hvad får dig/os til at tænke sådan?
- Du ser bekymret ud, hvad handler det om?
- Du har ikke sagt så meget, hvad tænker du?
- Hvad tænker du ville ske, hvis... ?
- Er der procedurer og arbejdsgange, der bør gentænkes efter disse erfaringer?
- Hvilken type hjælp nødvendiggør dette?





REFLEKTÉR



- + Hvor mange gode spørgsmål stiller I i jeres team, afdeling, organisation?
- + Hvor mange gode spørgsmål stiller du selv?
- + Hvor ofte siger du/I "Jeg ved det ikke?"
- + Hvordan udfordrer I sammen passiv/falsk konsensus? Søger uenighed?

3. PRODUKTIVE REAKTIONER

+ Fjern skammen fra det at fejle og tilgiv fejl

- Se fremad og tilbyd hjælp – hvad kan vi gøre?

+ Ros og anerkend mod, deltagelse og inputs

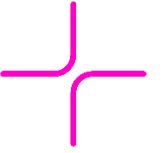
- *"Tak fordi du uddyber og gør det tydeligt for mig", "Jeg sætter pris på, at du kommer med dette til mig. Jeg er sikker på, at det ikke var let."*

+ Øv jer i aktiv lytning og efterspørg selv feedback

- Benyt gode feedbackmodeller og sæt tid af på møder til feedback og sparring
- Udvis interesse og nysgerrighed og forsøg at forstå, hvor den anden kommer fra - håndter ukonstruktive reaktioner på feedback



TRE TYPISKE **IKKE-PRODUKTIVE** REAKTIONER PÅ FEEDBACK



Sandheds-
triggeren

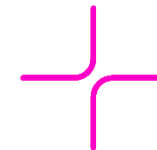


Identitets-
triggeren

Relations-triggeren



HÅNDBTERING AF REAKTIONER PÅ FEEDBACK



Tæl til 10...

+ Håndtering af sandhedstriggen:

- Pas på lysten til at forklare og forsvare, og hold dig til fakta.
- Vær nysgerrig på dig selv:
 - Hvorfor oplever jeg feedbacken som usand, uretfærdig, forkert eller urimelig?
 - Er der noget jeg skal lære at give slip på?
 - Og hvad skal jeg holde fast ved?

+ Håndtering af relationstriggen:

- På på lysten til ikke at høre efter, bare fordi det er ham/hende, der taler
- Vær nysgerrig på relationen mellem dig og personen
 - Er I "konkurrenter"?
 - Er I forskellige persontyper?
- Vær opmærksom på, om der er en relationskonflikt mellem dig og medarbejderen.
 - Er der gammel historik, misforståelser, uenigheder, der ikke er afklaret?
 - Har du tillid til personens kompetencer og faglige formåen?

+ Håndtering af identitetstriggen:

- Vær nysgerrig på hans/hendes intention og behov?
- Vær nysgerrig på, hvordan du opfatter dig selv og din rolle i opgaveløsningen og i organisationen.
- Vær nysgerrig på, hvilke elementer i feedbacken, der måske kan være vigtige for dig at lære fra
- Tal med én du har tillid til, og som kan være ærlig overfor dig, om dine bekymringer.

EFFEKTIV FEEDBACK – GIV DEN NÅR DU ER KLAR

- + *Du er klar til at give feedback, når du er klar til at sidde ved siden af dem, og ikke overfor dem*
- + *Du er klar til at lægge problemet, ikke mellem jer, men foran jer begge.*

Det kræver udforskning og nysgerrighed på de gode grunde

DARING FEEDBACK

The Engaged Feedback Checklist

I know that I'm ready to give feedback when ...

- ___ I'm ready to sit next to you rather than across from you.
- ___ I'm willing to put the problem in front of us rather than between us (or sliding it toward you).
- ___ I'm ready to listen, ask questions, and accept that I may not fully understand the issue.
- ___ I'm ready to acknowledge what you do well instead of picking apart your mistakes.
- ___ I recognize your strengths and how you can use them to address your challenges.
- ___ I can hold you accountable without shaming or blaming.
- ___ I am open to owning my part.
- ___ I can genuinely thank someone for their efforts rather than criticize them for their failings.
- ___ I can talk about how resolving these challenges will lead to growth and opportunity.
- ___ I can model the vulnerability and openness that I expect to see from you.



REFLEKSION

Drøft tre og tre

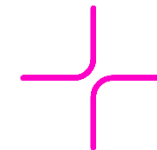
1. *Hvor lykkes I med at skabe psykologisk trygge og tillidsfulde rum?*
2. *I hvilke situationer bliver I udfordret i at bevare den psykologiske tryghed?*
3. *På hvilket trin oplever du, at I bør sætte ind:*
 - *At sætte scenen?*
 - *Invitere til deltagelse?*
 - *Produktive reaktioner?*

Vi samler op i plenum



HANDLEPLAN OG NÆSTE SKRIDT

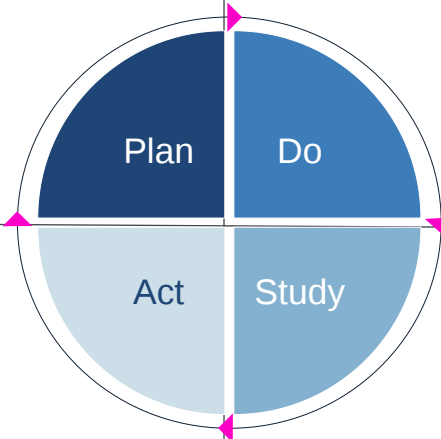
HANDLEPLAN



Hvor og hvordan i min egen praksis vil jeg sætte tiltag i gang, for at styrke det psykiske arbejdsmiljø i min organisation, enhed eller team?

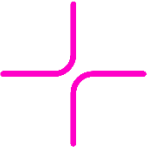
1. **Planlæg**: Hvilket tiltag vil jeg arbejde med? Hvad ønsker jeg at opnå hermed?

2. **Handling**: Hvordan skal jeg gøre det? Her beskriver jeg hvilke tiltag, jeg vil benytte til det, og hvem der skal hjælpe mig:



4. **Justér** næste skridt: Skal jeg fortsætte mine tiltag og hvordan, eller planlægge nye? Hvem skal hjælpe mig?

3. **Evaluering/refleksion**: Hvordan er mine tiltag gået? Har de haft den ønskede effekt ift. det jeg gerne ville opnå?



AFRUNDING

- Hvad tager jeg særligt med mig fra i dag?
- Eller
- Hvad skal jeg hjem og gøre?

TAK FOR I DAG

LEAD+
Society