



Team mødet under overfladen

Gruppedynamikker og psykologisk tryghed i teamet

Netværk for vejledere og ressourcpersoner i Silkeborg

Program

- Velkommen og introduktion til dagens program
- Kollegialitetskultur
- Perspektivskifte i teamsamarbejde – øvelse med afsæt i case
- Psykologisk tryghed i teamet
- Omsætning i praksis - proces i grupper
- Afrunding og tak for nu

Kollegialitetskultur

Björg Kjær: et antropologisk studie af Den kollegiale relation – det gode eksempel

- Har udgangspunkt i den pædagogiske faglighed – der tales meget pædagogik på et højt niveau. Der tales kun lidt privat
- Der ageres ud fra en faglig logik
- Pædagogisk teori inddrages relevant i forhold til det arbejde, der udføres – ingen generelle eller overordnede betragtninger
- Personalet kan forklare deres handlinger ud fra teoretiske principper
- Faglighed – saglighed – konkretion – interne justits

Faglighed i kollegial kultur

- **Analytisk** tilgang til problemstillinger
 - **Præcisering** af begreber, eksemplificering og anknytning til det samlede pædagogisk arbejde
 - **Forskelligheder** i personalegruppen anvendes strategisk.
 - Accept af og bevidst planlægning ud fra kollegaers forskellige relationer til eleverne
-
- **Alternativet**
 - Rygmarvsreaktioner
 - Lokale synsninger
 - Ensartethed = tryghed



Saglighed (sagen) i kollegial kultur

- Eleven og opgaveløsningen er i fokus
- Følelsesmæssigt engagement er en nødvendig del af arbejdet, men det bliver ikke dominerende i sagshåndteringer
- Følelsesmæssig kompleksitet håndteres ved at blive "løftet frem", bearbejdet (erkendes og gøres legitimt) og derefter anvendt som en informationskilde, der kan kvalificere arbejdet
- Gensidige sympatier står ikke i forgrunden
- Der arbejdes med at tydeliggøre **opgaven**. Der arbejdes systematisk

Alternativet

- Medarbejderne er i fokus
- Følelserne bestemmer opgaveløsningen
- Fejl er private



SAGEN

Intern selvjustits i kollegial kultur

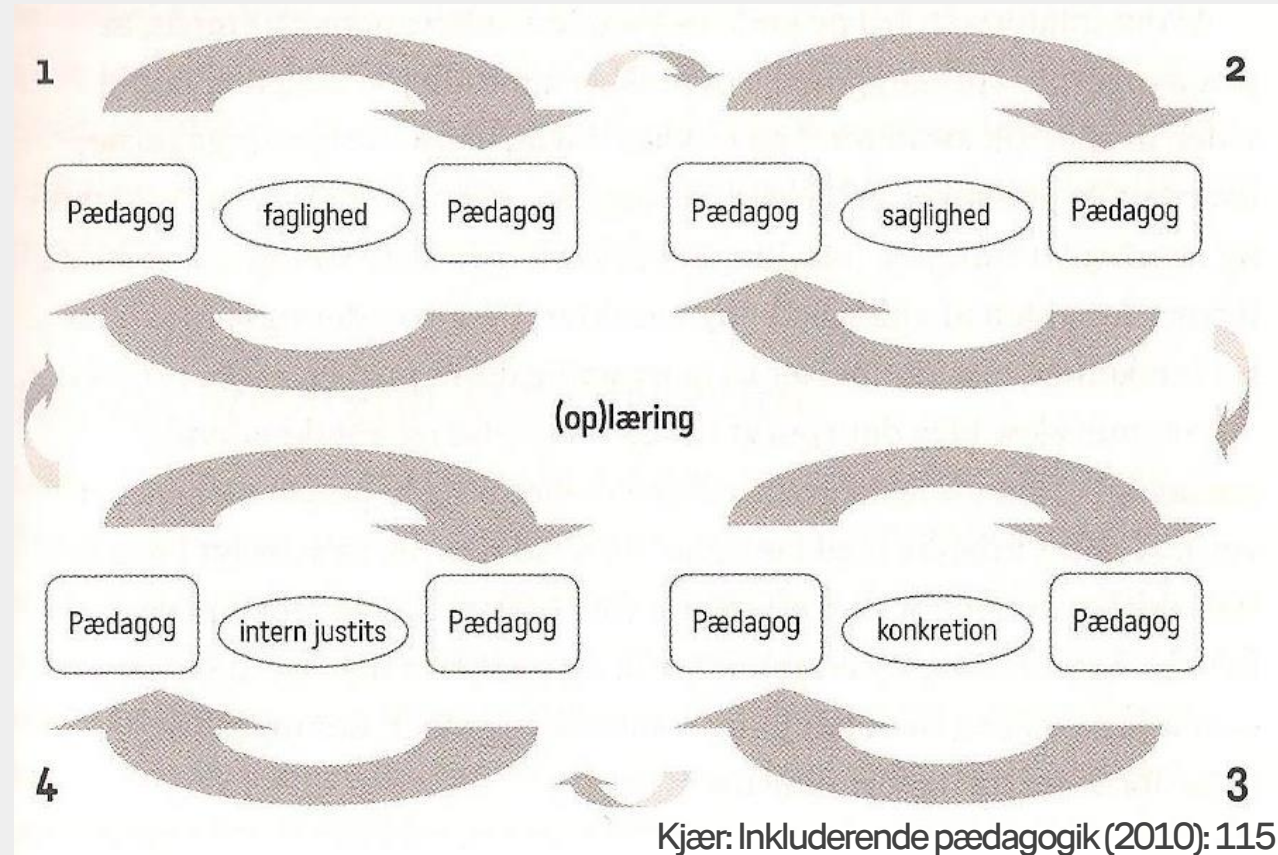


- Ingen undgår at blive hjemmeblinde og miste overblikket
- **Livslang læring** – en selverkendelse
- En løbende saglig og fagligt korrektion udgør en fagligt funderet intern justits omkring at være uetisk og inkompetent – dette er modsat social kontrol bygget på fx personkemi, holdninger mm
- Læringslogik – lærere er afhængige af **andres perspektiver** på deres handlinger og det, der sker. Alle er hele tiden under oplæring
- Intern selvjustits er mulig på baggrund af faglighed, saglighed og konkretion

Alternativet

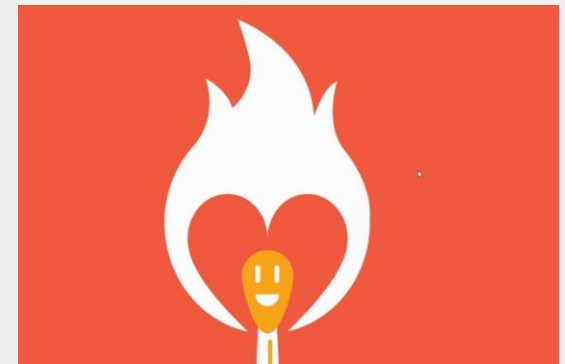
- Stilstand frem for udvikling

Teamdynamik



Professionel identitet

- Ildsjæle brænder ud, hvis de kun har deres personlige engagement at køre på
- En professionel identitet og et professionelt team er gensidigt afhængige
- Tolkende og analyserende overblik
- Professionelle relationskompetencer adskilles fra private relationskompetencer
- Der personlige adskilles fra det private



Teamets forskjelligheder



Psykologisk tryghed i teamet

Psykologisk tryghed er at turde sige sin mening og fejle

Psykologisk tryghed kan defineres bredt som et klima, hvor mennesker er trygge ved at udtrykke sig og være sig selv.



- En psykologisk tryk arbejdsplads er et sted, hvor medarbejderne tør sige deres mening og fejle uden frygt for hån, ydmygelse eller negative konsekvenser.
- I psykologisk trygge teams giver teammedlemmerne hinanden feedback og udfordrer hinanden. Oprigtighed, autenticitet og konstruktive konfrontationer er en væsentlig del af at skabe et psykologisk trygt team.

(Edmondson, 1999: Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams; Edmondson 2018: The Fearless Organization).

Hvorfor er psykologisk tryghed vigtig?

I teams præget af en relativt høj psykologisk tryghed, sker der flere gode ting:

1. Psykologisk tryghed fremmer teamets læringsadfærd og styrker kvaliteten i den enkelte medarbejders arbejde (Edmondson, 1999).
2. Psykologisk tryghed fremmer medarbejdernes kreativitet og mod til at stikke hovedet frem, hvilket styrker teamets generelle samarbejde (Delizonna, 2017).
3. Psykologisk tryghed frigør mentale ressourcer, som ellers bruges på at undgå, skjule eller håndtere fejl og usikkerheder i arbejdet (Delizonna, 2017).

Et spadestik dybere i betydningen af psykologisk tryghed

Når vi bliver kritiseret, irettesat, afvist eller lignende, vil vores hjerne reagere, som om vi er i livsfare.

Set i det lys er det klart, at de fleste af os vil forsøge at minimere risikoen for at komme i en situation, der af hjernen opfattes som truende.



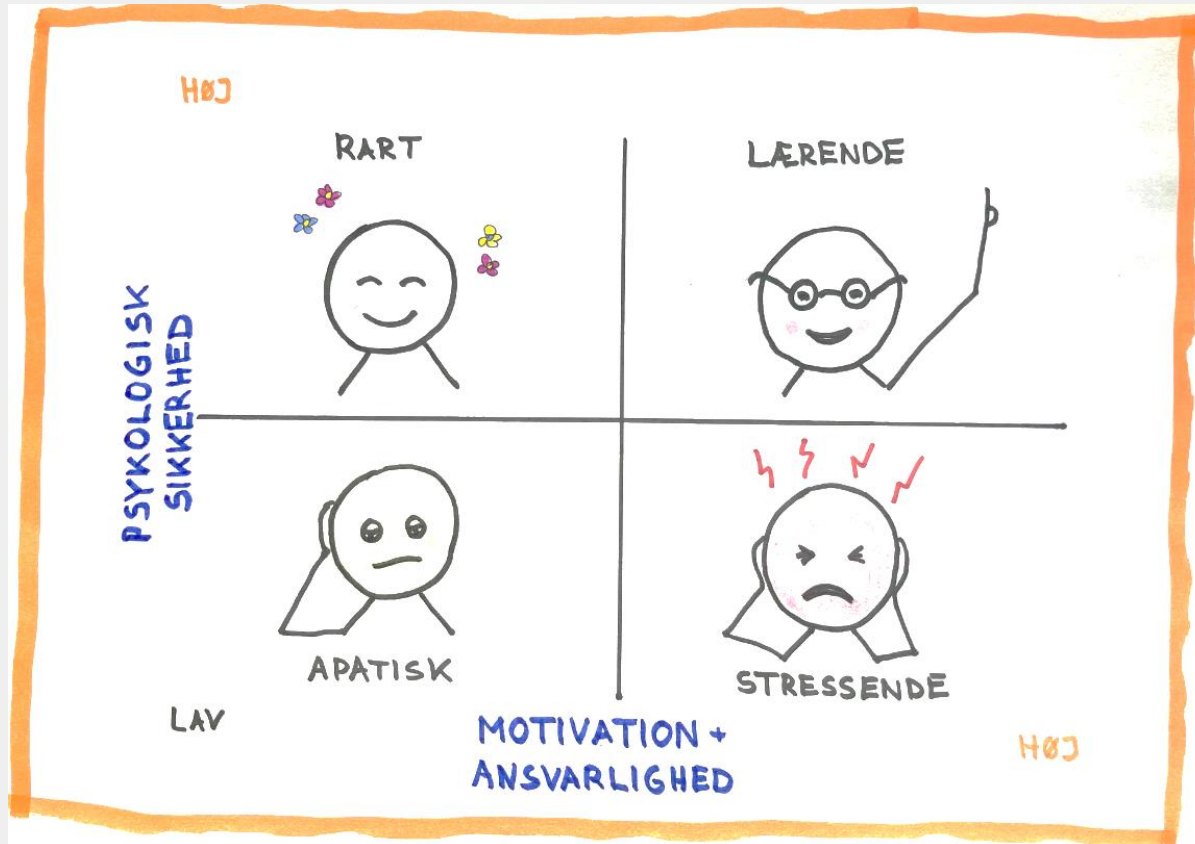
"Ødelæggende empati"

Hvis teammedlemmerne er venlige og høflige uden at være oprigtige og ærlige, så vil de gå glip af muligheden for at udfordre og lære af hinanden.

Det at sætte høflighed over fremskridt kan kaldes "ødelæggende empati" – en empati, som måske får medarbejderne til at føle sig godt tilpas på kort sigt, men som ikke hjælper dem med at udvikle sig.

(Kim Scott, 2017)

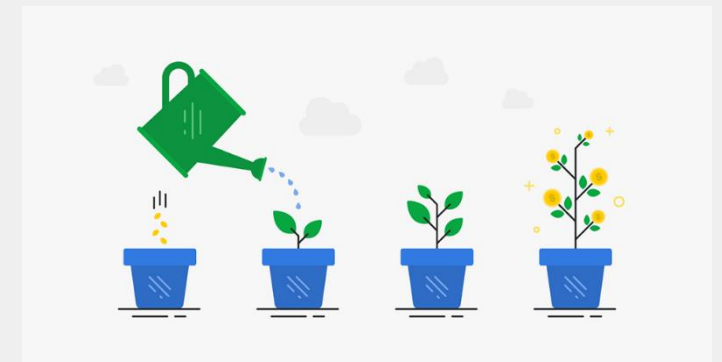
Psykologisk tryghed og læring i teams



Stadier i psykologisk tryghed

- **Stadie 1 – tryk ved at være med:** Tilfredsstiller behovet for at være forbundet og høre til. Teammedlemmerne føler sig trygge ved at være sig selv og er accepteret for dem, de er.
- **Stadie 2 – tryk ved at lære sammen:** Tilfredsstiller behovet for at lære og udvikle sig. Teammedlemmerne føler sig trygge ved at indgå i læringsprocesser med hinanden ved at stille spørgsmål, give og modtage feedback, eksperimentere og begå fejl.
- **Stadie 3 – tryk ved at bidrage:** Tilfredsstiller behovet for at gøre en forskel. Teammedlemmerne føler sig trygge ved at sætte egen viden og kompetencer i spil for at bidrage.
- **Stadie 4 – tryk ved at udfordre:** Tilfredsstiller behovet for at forbedre ting. Teammedlemmerne føler sig trygge ved at sige deres mening og udfordre status quo, hvis de ser en mulighed for at skabe positiv forandring.

(Timothy Clark, 2020: The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation)



Hvordan kan vi arbejde med psykologisk tryghed?

Adfærd, der fremmer psykologisk tryghed

- Være modige nok til at være sårbare og fejlbarlige
- Være nysgerrige og ydmyge
- Reagere produktivt, og tilgive fejl
- Bede om og give feedback
- Være åbne for spørgsmål, tvivl og dårlige nyheder

Strukturer, der fremmer psykologisk tryghed

- Rammesætte møder med klare og tydelige dagsordener (gerne skriftlig)
- Turtagning i samtaler, evt. udnævne ordstyrer
- Løbende evaluerings- /feedbacksessioner med fokus på teamets samarbejde og mødekultur

Hvordan kan vi arbejde med psykologisk tryghed?

Anerkend allerførst at det kræver tid og mod at arbejde med psykologisk tryghed...



Gør det til en
eksplicit prioritet



Facilitér løbende at alle
kommer til orde



Arbejd med normer for
håndtering af fejl og
usikkerheder



Skab rum for at udvikle
nye ideer (også vilde)



Imødekom konstruktive
uenigheder

(Frit efter Center for effective Leadership, 2020)

Dialogspil om psykologisk tryghed

Spillet har til formål at:

- Udvikle en fælles indsigt i teamets styrker og udfordringer i forhold til den psykologisk tryghed.
- Understøtte opbygning af (endnu) mere psykologisk tryghed.



Dialogspil om psykologisk tryghed

Afsæt 45-60 minutter til dialogen i teamet.

1. Start med at drøfte, hvorfor det er vigtigt at tale om psykologisk tryghed på jeres skole og i jeres team.
2. Læg dialogkortene på bordet imellem jer med bagsiden opad. Vend et kort ad gangen og drøft udsagnet i teamet. Spørg nysgerrigt ind til hinandens svar.

Målet er ikke at blive enige, men at give alle mulighed for at fortælle om deres oplevelser og tanker om hvert udsagn. Træk et nyt kort, når udsagnet er debatteret. Hvis et kort ikke giver mening, så spring over det og gå videre til det næste. I skal ikke nå igennem alle kort. Det er dialogen, der er det vigtige.

3. På baggrund af dialogen vælges til sidst tre temaer, som I vil arbejde videre med i teamet. Overvej hvordan I vil følge op – skal I fx lægge et nyt møde i kalenderen, der er mere handlingsorienteret?
4. Afrund med i fællesskab at drøfte, hvordan I har oplevet dialogen under mødet.



Hos os kommer psykologisk tryghed til udtryk ved at...



Når vi er usikre på, hvad der er det rigtige at gøre i en situation, håndterer vi det ved at...



Vi lykkes bedst sammen i teamet, når?



En god arbejdsdag for mig er, når...



Jeg er stolt af vores team, når...



Når vi begår fejl i vores arbejde, håndterer vi det ved at...



Jeg oplever mit arbejde som meningsfuldt, når...



Jeg oplever, at jeg bidrager værdifuldt på mit arbejde, når...



I situationer, hvor tonen bliver for hård, håndterer vi det ved at...



Jeg ville ønske, at vi var bedre til at bede om hjælp til...



Jeg vover pelsen i mit arbejde, når...



Jeg oplever, at det kan være svært at...



Hos os kan det være svært at tale om...



Jeg oplever tillid til en kollega / teamet, når...



Hos os tør vi være ærlige og drøfte svære emner, fx..



Hos os tør vi udtrykke uenigheder og forskellige perspektiver, fx...



Vi er modige i vores team, når...



Jeg har brug for støtte fra mine kolleger, når...



Jeg synes, det er svært at tale om fejl eller usikkerheder i teamsamarbejdet, når...



Jeg oplever, at jeg trygt kan bringe fejl eller usikkerheder op i teamsamarbejdet, når...



Hvis jeg oplever kolleger, som taler kritisk om nogen, som ikke er til stede, gør jeg...



Jeg ville ønske, vi var bedre til...



Vi misforstår nogle gange hinanden, når...



Jeg synes, det er svært at sige min mening i teamsamarbejdet, når...



Jeg oplever, at jeg trygt kan udtrykke min mening i teamsamarbejdet, når...



For at opbygge (endnu) mere psykologisk tryghed i vores team, kunne vi sammen...



Smagsprøve på dialogspillet

1. Start med at drøfte, hvorfor det er vigtigt at tale om psykologisk tryghed i jeres teams
2. Læs de fire kort ét ad gangen og drøft udsagnene i gruppen. Spørg nysgerrigt ind til hinandens svar.

Målet er ikke at blive enige, men at give alle mulighed for at fortælle om deres oplevelser og tanker om hvert udsagn. Træk et nyt kort, når udsagnet er debatteret. Hvis et kort ikke giver mening, så spring over det og gå videre til det næste.

3. Afrund dialogen med at drøfte, hvordan I som ressourcepersoner (eller som teammedlemmer) kan bidrage til at styrke den psykologiske tryghed på jeres skoler / i jeres teams?

Hos os kommer psykologisk tryghed til udtryk ved at...



Jeg synes, det er svært at sige min mening i teamsamarbejdet, når...



Hos os tør vi udtrykke uenigheder og forskellige perspektiver, fx...



For at opbygge (endnu) mere psykologisk tryghed i vores team, kunne vi sammen...



Reflektér ...og del

- Hvilke 2-3 vigtige pointer tager du med dig fra mødet i dag?
- Hvordan vil du bringe dem i spil i dit arbejde som ressourceperson?

