

MODIGE LÆRINGSFÆLLESSKABER:
DET AFGØRENDE TEAMSAMARBEJDE
PRAKTIKLÆRERFORENINGEN
31. MARTS 2022

Camille Leicht

IMPAQTM

“Det andet job”

- Være populær
- Se godt ud
- Skjule svagheder
- Skjule usandheder
- Undlade at tage opgaver, man gerne ville eller burde

(Kegan & Lahey 2016)





Camille Leicht

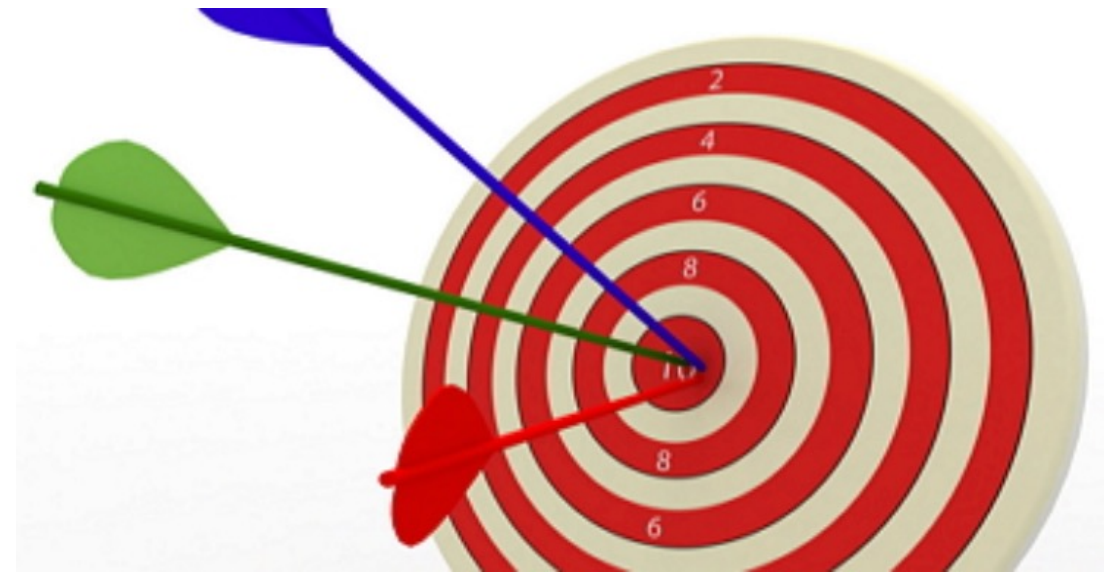
- Autoriseret psykolog
- Erhvervspsykolog – fokus på leder-, team- og organisationsudvikling
- Tidligere leder i PPR i Odense Kommune
- Mange opgaver indenfor skoleverdenen
- IMPAQ
 - Konsulenthus i Odense, 3 erhvervspsykologer

Formiddagens program

- **Psykologisk Sikkerhed og Modige Læringsfællesskaber**
 - Hvad kendetegner en sund arbejdskultur?
 - Hvordan ser det ideelle teamsamarbejde ud?
 - *Walk and talk*

Pause
- **Det individuelle bidrag, konflikter og feedback**
 - Hvordan er den ideelle holdspiller?
 - *Individuel refleksion*
 - Hvad kendetegner sund kommunikation?
 - Hvordan kan man bruge feedback aktivt i hverdagen?

Pause
- **PraktikvejLEDERENS særlige rolle**
- **Individuel refleksion og gruppearbejde**
 - Kobling til egen praksis





Psykologisk Sikkerhed og Modige Læringsfællesskaber

PROJEKT ARISTOTELES

"Helheden er større end summen af delene." - Aristoteles



Der viste sig endelig to mønstre...

1) Equality in distribution of conversational turn-taking

Ex. "As long as everyone got a chance to talk, the team did well".... "But if only one person or a small group spoke all the time, the collective intelligence declined."

-Alle i de dygtigste teams talte altså nogenlunde lige meget set henover en dag.

2) Social sensitivity:

Ex. "how others felt based on their tone of voice, their expressions and other nonverbal cues"

-Alle teammedlemmer besad stærke evner til at aflæse andres humør, stemning og tilstand.

Gruppenormer som det afgørende element!

Psykologisk sikkerhed



Opdagelsen af psykologisk sikkerhed



- Amy Edmondson var en del af et forskningsstudie der skulle afdække medicinske fejl på en lang række hospitaler og undersøge sammenhængen med effektivitet
- **Hypotese:** De mest effektive teams var også dem, som lavede færrest fejl

Opdagelsen af psykologisk sikkerhed

- **Resultaterne viste en klar tendens:**

Ti gange så stor forskel i antallet af menneskelige fejl pr. tusind patient på de bedst præsterende teams og dem som præsterede dårligst

- Nogle teams fungerede væsentligt bedre end andre og rapporterede:

- Højere gensidig respekt
- Mere samarbejde
- Højere selvtillid ift. teamets evner
- Højere tilfredshed

Opdagelsen af psykologisk sikkerhed

Den statistiske analyse viste:

- Signifikant sammenhæng imellem de individuelle fejlratere og målingerne af effektiviteten i de forskellige teams
- Men korrelationen viste, at sammenhængen var præcis den modsatte af det forventede:

Jo mere effektivt et team, jo flere fejl!



Opdagelsen af psykologisk sikkerhed

”Hvad hvis de bedste teams simpelthen havde en kultur af åbenhed, som gjorde det lettere at rapportere og diskutere fejl?”

- **Næste hypotese:** De bedste teams laver ikke flere fejl, men de ***rapporterer*** flere

Opdagelsen af psykologisk sikkerhed

Resultaterne:

- Meget stor forskel på, om teams følte sig i stand til at tale åbent om fejl og problemer
- Og en næsten perfekt sammenhæng med fejlraterne

Psykologisk sikkerhed skaber bedre læring og resultater!

Psykologisk sikkerhed

"Psykologisk tryghed defineres som en fælles overbevisning om, at det er trygt at løbe en interpersonel risiko i arbejdsfællesskabet"

"Betegnelsen dækker over en oplevet overbevisning om, at arbejdsfællesskabets medlemmer ikke vil udskamme, forkaste eller straffe den enkelte for, at fortælle, hvad der ligger én på sinde."

-Amy Edmondson, 1999



Fire interpersonelle risici

- At virke dum
- At virke inkompetent
- At virke negativ
- At virke forstyrrende

(Edmondson, 2012)

Ingen ønsker

Og det er nemt at håndtere

At virke dum	Stil ikke spørgsmål
At virke inkompetent	Indrøm ikke svaghed eller fejl
At virke påtrængende	Hold dine idéer for dig selv
At virke negativ	Udfordr ikke "vi plejer"

Hvad psykologisk sikkerhed *ikke* er (Edmondson, 2019)

- Psykologisk sikkerhed handler ikke om, at man altid skal være venlige ved hinanden for at skabe en god stemning
- Psykologisk sikkerhed handler ikke om at være introvert eller ekstrovert
- Psykologisk sikkerhed er ikke bare et andet ord for tillid
- Psykologisk sikkerhed handler ikke om at skabe en kultur hvor ”alting er tilladt”

En kultur af psykologisk sikkerhed (Edmondson, 2019)

1. Hvis man begår en fejl her, bliver man ikke bebrejdet
2. Man kan altid tage problemer og svære emner op til drøftelse
3. Man bliver ikke uden videre afvist for at have en anderledes tilgang
4. Det er sikkert at tage interpersonelle risici
5. Det er ikke svært at bede andre om hjælp
6. Ingen ville bevidst have en adfærd, som underminerer mig som person eller min arbejdsmæssige indsats
7. Mine unikke evner og talenter bliver både værdsat og udnyttet

Modige læringsfællesskaber



I modige læringsfællesskaber, vil medlemmerne...

...udvise ærlighed og sårbarhed.

...arbejde hårdt på at udbygge den psykologiske sikkerhed.

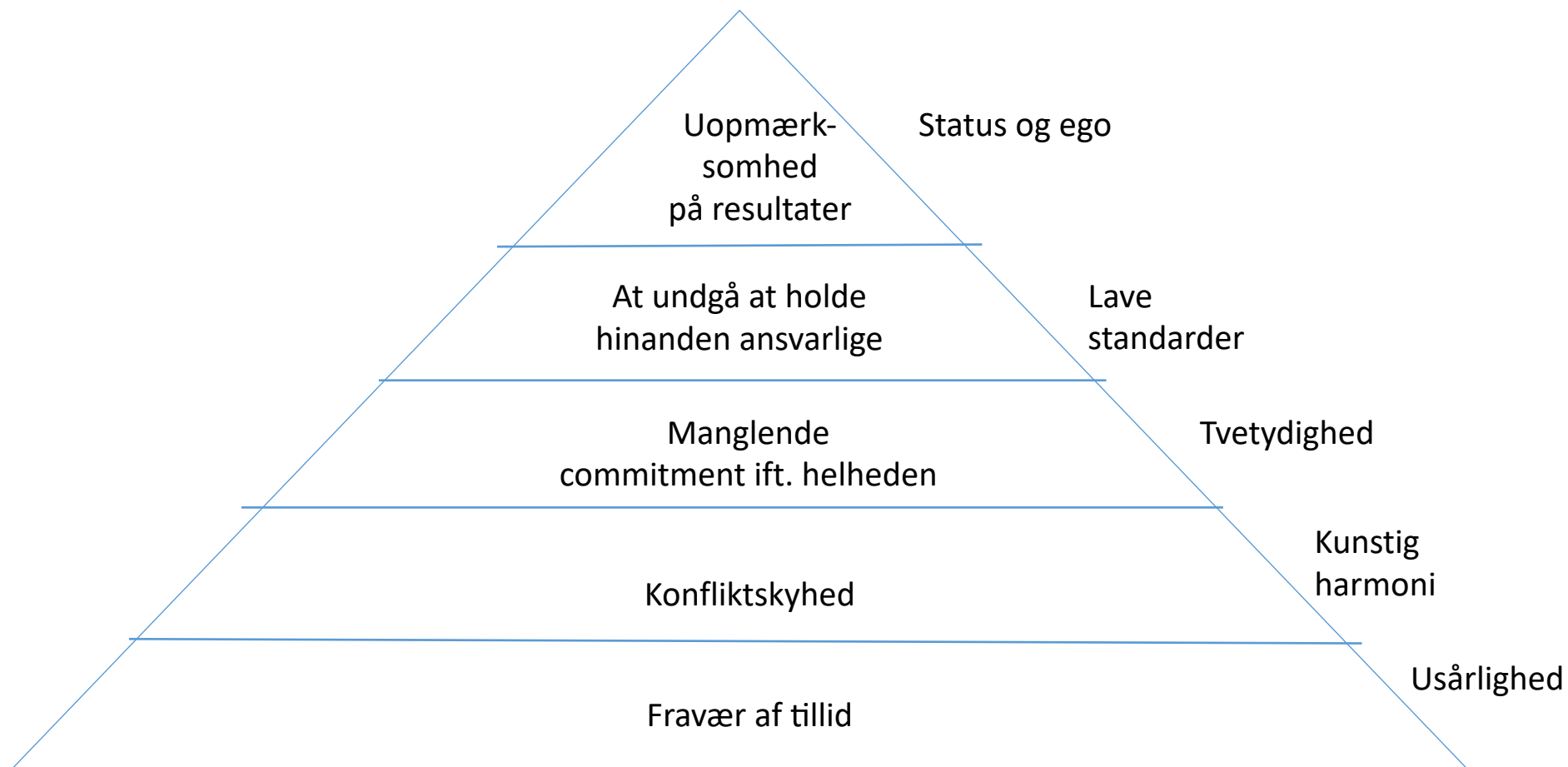
...tage fælles ansvar for både opgaven og samarbejdet.

...fokusere på at udvikle sig selv, arbejdet og hinanden.

...støtte og udfordre hinanden.

...gå ind i nødvendige diskussioner og konflikter – også når det er ubehageligt.

De fem dysfunktioner i et team



(Lencioni 2015)

De fem adfærdsmønstre i et velfungerende team

- Tillid
- Konflikt
- Commitment
- Ansvarlighed
- Resultatbevidsthed



(Billede: Powered by Everything DiSC)

Walk and talk 2 og 2

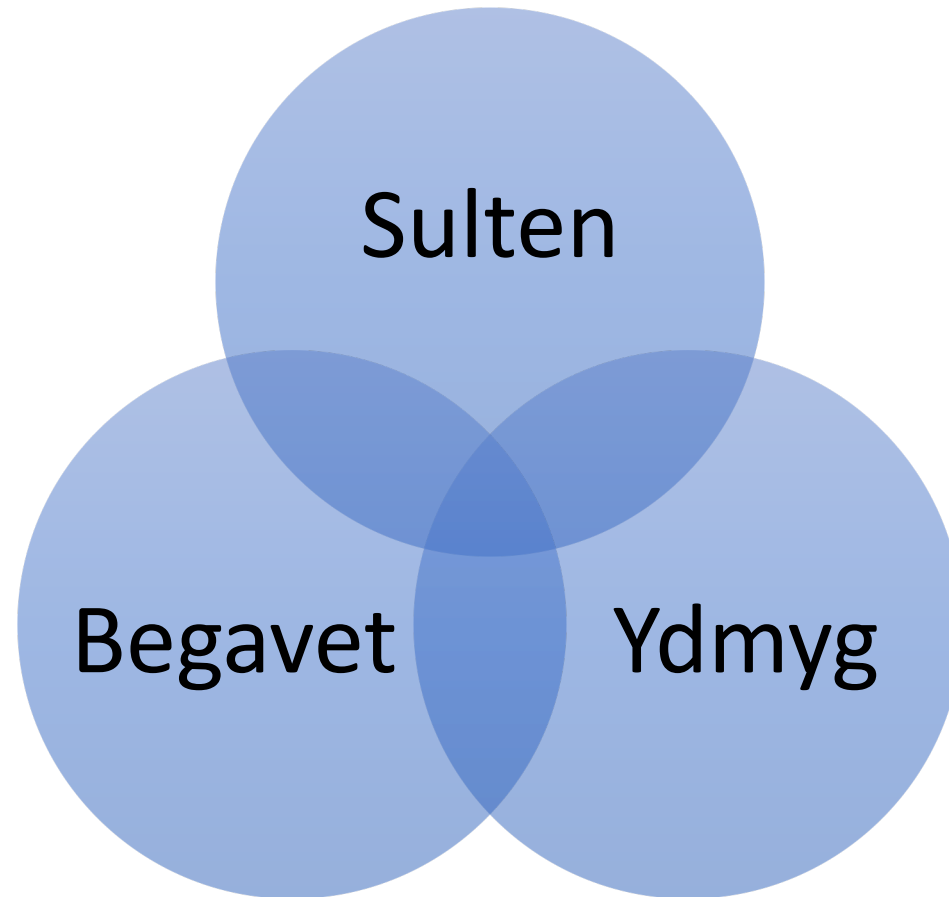
- *Hvad hæfter I jer ved i oplægget indtil videre?*
- *Hvad bliver I inspirerede af?*

A photograph of several hands raised against a clear blue sky, symbolizing participation or agreement. The hands are positioned at various heights, with the central hand being the highest.

Det individuelle bidrag, konflikter
og feedback

Det individuelle bidrag

Den ideelle holdspiller



(Lencioni 2016)

Sulten

- Hele tiden på udkig efter mere; mere at lave, mere at lære
- Videbegærlig og udviklingsfikseret
- Selvmotiveret og flittig
- Højt engagement og passion for arbejdet
- Tager ansvar og initiativ - og yder gerne en ekstra indsats for holdet

(Socialt) begavet

Handler ikke om intellektuel kapacitet – derimod:

- Sund fornuft i omgangen med andre mennesker
- Udviser passende og bevidst social adfærd
- God dømmekraft og intuition
- Erkender hvordan egen adfærd påvirker teamet
- Stiller gode spørgsmål, lytter og bevarer koncentrationen i samtaler

Ydmyg

- Hurtig til at fremhæve andres bidrag og længere om at gøre opmærksom på eget
- Deler ros med andre, sætter teamet højere end sig selv og definerer succes kollektivt
- Erkender og kommunikerer egne fejl, tør være sårbar
- C.S. Lewis: *"Ydmyghed er ikke at tænke mindre om dig selv, men at tænke mindre på dig selv."*

Kombinationen

”Det, der gør ydmyg, sulten og begavet til noget stærkt og unikt er ikke de enkelte egenskaber hver især, men derimod kombinationen af dem alle tre.”

(Lencioni 2016)

Den ideelle holdspiller...

...vil vise sårbarhed

...vil fokusere på at opbygge tillid i teamet

...vil engagere sig i produktive, men ubehagelige konflikter

...vil committe sig til gruppens beslutninger, også selvom han i udgangspunktet var uenig

...vil holde sine kollegaer ansvarlige, når han ser en mangelfuld indsats

...vil prioritere teamets resultater højere end egne behov

Den ideelle holdspiller

- Selv den ideelle holdspiller har dårlige dage eller dårlige perioder i sit liv.
- Der er ikke tale om permanente karakteristika, der er indlejret i en persons DNA – kvaliteterne udvikles og vedligeholdes livet igennem via erfaringer og personlige valg.
- Personer, som besidder en betragtelig mængde ydmyghed, sult og social begavelse letter ethvert teamsamarbejde.

Når noget mangler...

0 ud af 3

- De, der mangler alle tre kvaliteter, har ikke nogen stor chance for at blive værdifulde teammedlemmer.
- Det vil kræve stor indsats over lang tid.
- Ofte lette for lederen at spotte i en jobsamtale.

1 ud af 3

Kun ydmyg: *Skakbrikken*

- Behagelig, varmhjertet og beskeden
- Føler ikke noget stort behov for at få tingene gjort og mangler evnen til at opbygge effektive relationer
- Bliver ofte holdt udenfor i teamet og har lille indflydelse
- Laver ikke ballade og kan derfor overleve længe i teams, der værdsætter harmoni og ikke kræver nogen større indsats



1 ud af 3

Kun sulten: *Bulldozeren*

- Fast besluttet på at få tingene gjort
- Fokus på egne interesser uden forståelse eller bekymring for, hvordan egen adfærd påvirker andre
- Kan hurtigt få ødelagt et team
- Skiller sig ud og kan derfor hurtigt identificeres af lederen



1 ud af 3

Kun begavet: *Charmøren*

- Underholdende og sympatiske i et stykke tid, men har kun ringe interesse i teamets mere langsigtede velbefindende
- Kan overleve i teamet nogen tid grundet sociale færdigheder
- Bidraget til teamet er forsvindende lille, og derfor bliver de hurtigt uønskede



2 ud af 3

Ydmyg og sulten, men ikke begavet: *Den utilsigtede ballademager*

- Oprigtigt ønske om at tjene teamet, hjælpsom, egoløs
- Hårdtarbejdende
- Mangler social smidighed og skaber ofte problemer i teamet
- Ingen onde hensigter og kan ofte tage imod afhjælpende feedback



2 ud af 3

Ydmyg og begavet, men ikke sulten: *Den sympatiske drivert*

- Drager omsorg for kollegaer og gode til at samarbejde
- Charmerende og positive
- Ikke ude efter ufortjent opmærksomhed
- Gør kun akkurat det, de får besked på
- Føler kun begrænset passion for teamets arbejde
- Brug for stor motivation og opsyn



2 ud af 3

Sulten og begavet, men ikke ydmyg: *Den dygtige politiker*

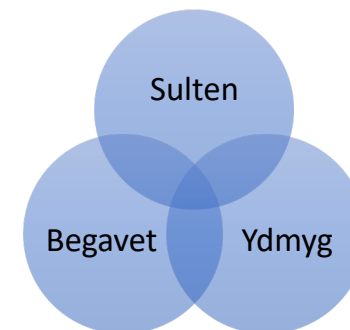
- Manipulerende og ambitiøs på en smart måde - arbejder hårdt, men kun til egen fordel
- Dygtig til at fremstille sig selv som ydmyg, og derfor svær at identificere
- Stiger ofte i graderne i virksomheder, som værdsætter individuelle resultater over teamwork



3 ud af 3

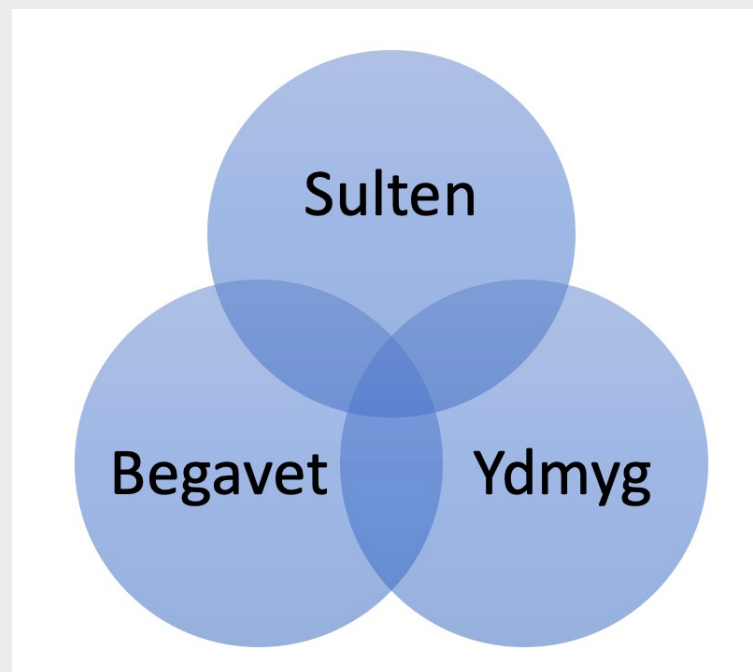
Ydmyg, sulten og begavet: *Den ideelle holdspiller*

- Behøver ikke stor ros eller opmærksomhed for sit bidrag – og deler den han får med teamet
- Arbejder med en følelse af energi, passion og personligt ansvar
- Påtager sig alt det ekstra, han kan, for holdets bedste
- Gør og siger ting, som får kollegaer til at føle sig påskønnet, forstået og inkluderet – også i svære situationer



Kort individuel refleksion

- *Hvor er du selv hhv. stærkest og svagest?*
- *Kan du genkende dine praktikanter i beskrivelserne og måske se, hvor de hver især er stærkest/svagest?*



Dialogkvalitet

Definition på konflikt

"Konflikt er en uoverensstemmelse, der medfører spændinger i og mellem mennesker."

(Center for Konfliktløsning)

- Det følelsesmæssige ubehag er altså helt centralt
- Når mennesker samarbejder med engagement og dedikation om en opgave, vil der uundgåeligt ind imellem opstå konflikter



Konflikt

- Konflikt-kontinuum:



- Teammedlemmer interagerer i konstruktive, meningsfulde debatter og konflikter
- Hvis noget er værd at debattere, holder ingen sig tilbage
- Teammedlemmerne efterspørger hinandens holdninger
- Der afsættes nok tid til at følge konflikter til dørs

Sund kommunikation

- Sørg for at inddrage og efterspørge alles perspektiver og idéer.
- Den kollektive intelligens falder, hvis enkelte tager al taletiden.
- Stilhed: Typiske møder foregår i højt tempo og med mange ord – giv hinanden et øjeblik til at reflektere individuelt.
- Forberedelse: Gode møder tager lige så lang tid at forberede som at afholde.
- Positive forventninger og intentioner.
- Fokus på både indhold og samtalens kvalitet.

Feedback



Feedback som metode



Feedback som kultur

Feedback er relateret til

Højere jobtilfredshed

Større kreativitet på jobbet

Hurtigere tilpasning til rolle eller organisation

Mindre medarbejdergennemstrømning

(Heen & Stone 2014)

Udviklingsmindset



I can learn anything I want to.
When I'm frustrated, I persevere.
I want to challenge myself.
When I fail, I learn.
Tell me I try hard.
If you succeed, I'm inspired.
My effort and attitude determine everything.



I'm either good at it, or I'm not.
When I'm frustrated, I give up.
I don't like to be challenged.
When I fail, I'm no good.
Tell me I'm smart.
If you succeed, I feel threatened.
My abilities determine everything.

(Carol Dweck)

Vores blindspots er andres hotspots



Bergers feedbackregler

1 - **Be kind:** All feedback is there to help. No personal comments. No sarcasm.

2 - **Be specific:** No comments like 'It's good' or 'I like it'. These just waste our time. Ban them. Use vocab pulled out from model.

3 - **Be helpful:** Aim is to help an individual or the whole class with their learning. Comments should focus on this. Anything else wastes time.

4 - **Hard on content, soft on people.**

(Ron Berger - Rules for critique: <https://robsegers.blogspot.com/2018/12/ron-berger-rules-for-critique.html?m=1>)

Fokusændring fra at give til at modtage feedback



Rigtig meget feedback gives, men høres ikke



Feedback-søgende adfærd

- Højere jobtilfredshed
- Større kreativitet på jobbet
- Hurtigere tilpasning til rolle eller organisation
- Mindre medarbejdergennemstrømning
- Højere performance ratings

(Heen & Stone 2014)

Reglen om 1 %



De 3 Triggers ved Feedback

Sandhedstriggeren: Når man oplever at feedbacken er usand

Relationstriggeren: Når man reagerer på feedbacken pga. den person der giver den

Identitetstriggeren: Når man rammes på sit "selv", når ens selvfølelse påvirkes, når man føler sig truet, skamfuld og ude af balance.

(Heen & Stone 2014)



PraktikvejLEDERENS særlige rolle

Fokus på teamet OG den enkelte

- Understøtte praktikantgruppens arbejds- og læringsfællesskab
 - Fokus på at støtte dem i at udvikle høj psykologisk sikkerhed
 - Selv gå forrest med at dele usikkerheder, fejl mv.
 - Hjælpe dem til at være modige sammen – gå ind i konflikter og give hinanden feedback
 - Sætte en god ramme for dem (mødestruktur, tilstrækkelig tid mv.)
- Ledelse af den enkelte
 - Fokus på at lære den enkelte praktikant at kende: Hvilke behov er særligt i spil for vedkommende? Hvor er personen stærkest/svagest?
 - Brug løbende feedback og opfølgning til at støtte den enkeltes udviklingsproces

Individuel refleksion – udgangspunkt for gruppearbejde

1. *Hvilken opmærksomhed/indsigt tager du særligt tager med dig fra oplægget?*
2. *Hvor ser du dit eget praktikantteam lige nu i relation til oplæggets temaer (psykologisk sikkerhed, teamsamarbejde, feedback mv.)*
3. *Hvis den psykologiske sikkerhed og samarbejdet i dit team skal øges, hvor skal der så sættes ind?*
4. *Hvad skal du have fokus på som "leder" af dit praktikantteam?*

Gruppedrøftelser

3 og 3

1. Fortæl på skift:

1. Hvilken opmærksomhed/indsigt tager du særligt tager med dig fra oplægget?
2. Hvor ser du dit eget praktikantteam lige nu i relation til oplæggets temaer (psykologisk sikkerhed, teamsamarbejde, feedback mv.)
3. Hvis den psykologiske sikkerhed og samarbejdet i dit team skal øges, hvor skal der så sættes ind?
4. Hvad skal du have fokus på som "leder" af dit praktikantteam?

2. Fælles refleksion:

1. Hvad går igen i jeres fortællinger?
2. Hvad er forskelligt?
3. Hvad bliver I inspirerede af ved at lytte til hinanden?



Fælles opsamling og afslutning på
formiddagen

Tak for nu😊

Kontakt mig altid gerne med feedback, spørgsmål eller andre inputs.

Camille Leicht

Erhvervspsykolog, cand.psych.aut.

IMPAQ ApS

www.impaq.dk

Cortex Park 26,
5230 Odense M.
Tlf. 60 13 71 79
camille@impaq.dk



I IMPAQ brænder vi for

- Vi tror på at organisationers evne til at lykkes afhænger af modigt samarbejde, modige team og modige individer præget af åbenhed og selvværd.
- Vi tror på at kultur i organisationer er altafgørende ift. organisationens evne til at gro og præstere.
- Vi brænder for at udvikle organisationer igennem udvikling af modige ledere, team og medarbejdere.
- Vores vision er at øge graden af psykologisk sikkerhed og mod i organisationer, og minimere tendensen til "impression management" – at man spilder tid og ressourcer på at skjule sine svagheder, usikkerheder, tvivl og fejl.

IMPAQ | Cortex Park 26, 5230 Odense M | E: info@impaq.dk

www.impaq.dk

