



Ledelsens og medarbejdernes tanker om

Ledelse

Rollemodeller

Værdier

Vision

Mission

Omverdenens syn på os

Vores forventninger til hinanden

Ejerskabsdelegering og

Psykologisk Tryghed

Ledelsens og medarbejdernes tanker om ledelse



I Østjyllands Brandvæsen er ledelse ikke forbeholdt de få. Hver gang du går forrest, så bedriver du ledelse. Hvad enten du er formel leder med "stjerner" på skuldrene eller du er en erfaren medarbejder, der hjælper en ny kollega til rette. Ledelse er ikke forbeholdt de formelle ledere. Ledelse er for alle, der kan, vil og tør.

Mange steder er det *Ledelsen* med stort L, der skriver ledelsesgrundlaget, men hos Østjyllands Brandvæsen har de knap 400 fastansatte, deltidsansatte og frivillige medarbejdere leveret langt de fleste input til, hvordan de gerne vil ledes. Det er sket i en omfattende involveringsproces med 21 forskellige dialogmøder i administrationen, på fuldtidsstationernes roder, på deltidsstationerne og i Frivilligheden. Fokus og indhold på møderne var afdelingernes sociale kapital, og omdrejningspunktet for møderne var ønsker og idéer til fremadrettede forbedringer. Især på ledelsesområdet har mange medarbejdere ønsket forandring.

Vi er en organisation med få formelle ledere og ca. 400 kvinder og mænd, der gerne vil gøre en forskel sammen. Derfor giver det heller ikke mening, at vi som ledelse selv skriver ledelsesgrundlaget. Vi vil langt hellere basere vores tanker om ledelse på det grundlag, som medarbejderne siger, de har brug for. Fordi det er medarbejderne, der skal lede Østjyllands Brandvæsen frem mod succes.

Billedet nedenfor siger det hele. Vi må aldrig ende med, at det kun er den røde figur, der går forrest. Vi skal skabe en organisation, hvor flest mulige af de blå mænd og kvinder vil gå forrest og gøre en forskel. Hver dag. Som ledelse i Østjyllands Brandvæsen skal vi sikre politisk mandat, økonomisk råderum, retning, rammer og opbakning, så medarbejderne kan få og skabe en succes.





Vi skal være rollemodeller – både som ledere og medarbejdere

Som leder og medarbejder hos Østjyllands Brandvæsen agerer du rollemodel i mange forskellige situationer, når du er på arbejde. Det kan være du tager føring på et skadested, i en undervisningssituation eller på kontoret. Det kan være du faciliterer et vigtigt møde eller ender i en ophedet diskussion, fordi du er passioneret og optaget af at gøre dit arbejde så godt som muligt. Uanset situationen; så skal du være en rollemodel: For god ledelse. Og for ordentlighed.

Du skal også være en rollemodel, når du tager uniformen på; når du sætter dig ind i en tjenestevogn eller når du springer op i brandbilen. I uniformen og i bilerne stikker du ud fra den mængde af mennesker, som du omgiver dig med til daglig. Du bliver synlig. Du bliver én, man kan regne med. Folk forventer, at du handler korrekt og til gavn for et formål, der er større end dig selv. Og du bliver en del af løsningen på nogle sårbare menneskers meget akutte problemer, f.eks. når deres hus brænder eller de sidder fastklemt i en bil. Det forpligter. Uniformen forpligter.

Men uniform eller ej; så kommer du fra Østjyllands Brandvæsen og det forpligter endnu mere. Vores omgivelser forventer, at vi handler eksemplarisk. Det gælder især, når du leder dine kolleger. Formelt såvel som uformelt.

Hos Østjyllands Brandvæsen ønsker vi at fremme det *eksemplariske* lederskab. Med eksemplarisk mener vi *eksempel til efterlevelse og inspiration*. Altså, at du leder dine omgivelser på en måde, som andre lader sig inspirere af og lærer fra. Vi forventer, at din ledelsesstil er baseret på vores helt grundlæggende værdier.

Vores værdier

Hos Østjyllands Brandvæsen er vores værdier et bærende fundament for vores beslutninger og vores måde at arbejde sammen på. Det gælder for både ledelse og medarbejdere.

Vi forventer, at ledere og medarbejdere støtter deres beslutninger på de fire grundlæggende værdier, så vores reaktioner er forudsigelige og gennemskuelige. Værdierne er *Safety First*, *Åbenhed*, *Tillid* og *Tryghed*. Helt kort kan de forklares sådan her: Med *Safety First* mener vi, at medarbejdernes sikkerhed altid kommer i første række. Med *Åbenhed* mener vi, at vi hele tiden arbejder for at skabe mest mulig åbenhed i organisationen og derigennem skabe grobund for den gensidige *Tillid*, der er forudsætningen for et Trygt arbejdsliv og et sundt arbejdsmiljø.

Lidt uddybende om værdierne



Safety First

I Østjyllands Brandvæsen skal vi have alle medarbejdere uskadte hjem hver eneste dag. Både fysisk og psykisk. Medarbejdere, der trives, er en forudsætning for, at vi kan løse vores kerneopgaver – det gælder uanset din funktion i Østjyllands Brandvæsen.

En del af vores kerneopgave foregår i én af de farligste brancher, der findes. Vi kører med udrykning. Vi arbejder i højden. Vi arbejder med kemikalier. Vi arbejder på vandet og i brændende bygninger. Vores arbejde er risikobetonet, men vi tror på, at alle ulykker kan undgås, fordi alle risici kan håndteres. Det kan imidlertid være svært at tænke risikostyring ind, når opgaverne er så uforudsigelige som vores. Især under pres på et skadested. Det kræver ekstra stor omtanke fra ledere og medarbejdere under indsats, men vi *skal* gøre det. Som leder, som holdleder og som indsatsleder står du til regnskab for sikkerheden. Hver gang og altid.

Mennesker er imidlertid det mest kritiske element i alle sikkerhedsbestræbelser. Og vi kopierer ofte hinanden. Især på adfærd. 90 % af alle arbejdsulykker skyldes adfærd. Kun 10 % skyldes svigtende sikkerhedsforanstaltninger og procedurer. Derfor er det eksemplariske lederskab – lederskabet til efterlevelse og inspiration – så vigtigt. Som leder og medarbejder hos Østjyllands Brandvæsen går du forrest i bestræbelserne på at skabe et sikkert og sundt arbejdsmiljø.

For en travl leder med mange prioriteter, så betyder det helt konkret, at lederen først skal løse de opgaver, der har at gøre med medarbejdernes sikkerhed og trivsel, inden lederen tager hul på dagens øvrige opgaver.

For dig som medarbejder betyder det, at du skal hjælpe dine kolleger med at løse deres opgaver på en sikker og forsvarlig måde. Du skal tage ansvar for din og dine kollegers trivsel. Og du skal tage fat i din arbejdsmiljørepræsentant eller ledelsen, hvis du ikke umiddelbart selv kan løse en opgave på sikker vis.

At arbejde sikkert er en forudsætning for ansættelse hos Østjyllands Brandvæsen – på alle niveauer.



Åbenhed

Vores organisation skal kendetegnes ved åbenhed. Østjyllands Brandvæsen er skabt i en fusion, som kan være noget af det vanskeligste at arbejde med for både ledere og medarbejdere. Vi skal helskindet og respektfuldt igennem forandringsprocesser takket være vores åbenhed i alle beslutninger.

Vi ønsker, at Østjyllands Brandvæsen opleves som en åben, tilgængelig, troværdig og kompetent organisation, hvor gennemsigtige beslutningsprocesser tilgodeser medarbejdernes mulighed for at gøre deres indflydelse gældende.

Tillid og tryghed

Østjyllands Brandvæsen skal være et trygt sted at arbejde. Gensidig tillid er en forudsætning for dette. Gensidig tillid skal gennemsyre den måde, som vi arbejder på. Kollegerne skal kunne regne med hinanden på samme måde, som du og din leder kan.

Med åbenheden og det eksemplariske lederskab skal vi skabe og udvikle den gensidige tillid – både mellem ledelse og medarbejdere og kolleger imellem. Den tillid er en forudsætning for at kunne skabe tryghed for den enkelte medarbejder og dermed også ude hos borgere og virksomheder.

Vores vision [dét, som vi stræber efter at skabe] hedder *Tryghed – tæt på!*

Østjyllands Brandvæsen skal skabe tryghed ved at være tæt på borgerne. Vi redder liv og beskytter værdier. Vi forebygger ulykker og støtter borgernes robusthed. Vi styrker erhvervslivets parathed og vi underbygger kommunernes evne til at fortsætte driften, når alvorlige hændelser rammer.

Vores mission [måden, som vi indfrier visionen på] hedder *Bæredygtigt beredskab!*

Med risikostyring og forebyggelse skal vi forhindre alvorlige hændelser i at indtræffe. Med et bæredygtigt og mangfoldigt brand- og redningsberedskab skal vi effektivt afbøde konsekvenserne af alvorlige hændelser, hvis de trods forebyggelse alligevel opstår. Med planlægning for fortsat drift skal vi hjælpe borgerne, erhvervslivet og de kommunale organisationer til at opretholde (eller hurtigst muligt returnere til) normal drift i perioden efter en alvorlig hændelse.



Omverdenens syn på os

I Østjyllands Brandvæsen arbejder vi for, at omverdenen oplever os som åben, tilgængelig, troværdig og kompetent. Når vi laver myndighedsarbejde, er vi altid i tæt dialog med borgeren eller erhvervsvirksomheden. Vi er både lydhøre og åbne over for nye måder at gøre tingene på, men vi går ikke på kompromis med brandsikkerheden eller vores myndighedsrolle.

Vi gør, hvad vi kan for at forblive en lokal aktør og medspiller selvom fusionen i 2016 har centraliseret visse funktioner hos os. Det gør vi bl.a. ved at være synlige i lokalmiljøet og arbejde benhårdt på at bevare den tætte tilknytning til de lokale rådhus, administrationsbygninger, ejerkommunernes byggesagsafdelinger, virksomheder og institutioner.

Medarbejdernes forventninger til ledelsen

I de mange dialogmøder har medarbejderne tilkendegivet, at de ønsker en ledergruppe, som prioriterer medarbejdertrivsel højt. Medarbejderne vil have ledere, som er synlige, nærværende og tilgængelige, så medarbejderne får sparring og får svar på deres spørgsmål.

Som organisation skal vi tiltrække og fastholde ledere, der anerkender og værdsætter medarbejdernes indsats og giver feedback. Ledere, som viser oprigtig interesse og forståelse for medarbejderne og deres opgaver, som inddrager og lytter til medarbejderne, viser tillid, giver ansvar og frihed. Ledere, som motiverer og leder, der bakker op, når det gælder.

Lederne skal sammen med medarbejderne planlægge og prioritere opgaver og sikre struktur og systematik, så der følges op og sådan at igangsatte initiativer følges til dørs. Når lederne involverer og spørger medarbejderne til råds, så bliver medarbejdernes viden og erfaringer bragt i spil til gavn for helheden.

Ledelsens forventninger til medarbejderne

I ledergruppen forventer vi, at du som medarbejder vil arbejde loyalt, ærligt og konstruktivt for at sikre, at man kan mærke vores værdigrundlag over alt i Østjyllands Brandvæsen.

Vi forventer, at du sætter din egen og dine kollegers sikkerhed og trivsel over alt andet. Vi forventer også, at du spiller med åbne kort baseret på tillid til dine omgivelser og til din leder. Vi forventer, at du bidrager til både kollegernes og borgernes tryghed.



Vi forventer, at du efter behov prioriterer dine opgaver sammen med din leder, at du kan tackle frihed under ansvar og at du konstant har et ønske om mere faglighed og om at blive dygtigere til dit arbejde.

I ledergruppen er vi optaget af, at Østjyllands Brandvæsen bliver et rart sted at sige sin mening. Det forudsætter, at vi mødes i gensidig respekt, at du fra ledelsens side blive mødt med respekt og at du udviser respekt for dine kolleger.

Vi forventer, at du sammen med ledergruppen har et øje på dine kollegers trivsel, så vi alle får plads til at gøre en forskel i en tryk ramme.

Både for ledere og medarbejdere skal der være plads til begejstring. Men der skal også være plads til at slå en "skæv'er" indimellem. Som ledergruppe sætter vi pris på loyale medarbejdere, der kæmper for at udvikle Østjyllands Brandvæsen. Medarbejderne opfordres til at stille spørgsmål til ledelsens dispositioner og til at kommunikere åbent og frit i alle relevante fora, så vi får flest mulige gennemtænkte og kvalificerede løsninger på vores udfordringer.

Sammen skal vi skabe Danmarks bedste arbejdsplads, hvor der er høj faglighed, ordentlighed, gensidig respekt og plads til humor i hverdagen.

Om ejerskabs-delegering

Når vi delegerer opgaver, så delegerer vi også ejerskab. Ejerskab for den samlede løsning. Østjyllands Brandvæsen skal baseres på størst mulig grad af medarbejderinddragelse. Vi ønsker at tiltrække medarbejdere, som er mest muligt selvkørende og opsat på at tage ejerskab for rammer, ressourcer og for holdets opgaveløsning.

Medarbejderindflydelsen skal også være omdrejningspunktet i vores samarbejdsstruktur, som er forankret i MED-udvalget, Arbejdsmiljøgruppen og Tre-enighederne.

På brandstationerne med fuldtidsansatte og i de administrative funktioner skal de enkelte teamledere sikrer medarbejderinddragelsen i den daglige opgaveløsning. På brandstationerne sikrer en viceberedskabsmester (VBM) at de daglige opgaver bliver koordineret og løst med inddragelse af medarbejdernes viden og kompetencer.



Mandskab, VBM og stationernes teamledere skal via løbende og tæt dialog sikre trivsel, arbejdsmiljø og ordentlig medarbejderinddragelse. Det samme gør sig gældende i de administrative funktioner.

På brandstationerne med deltidsansat personale fungerer stationen som et selvkørende team med meget høj grad af medarbejderindflydelse. Brandstationens opgaveløsning koordineres af en tillidsrepræsentant, en arbejdsmiljørepræsentant og en stationskoordinator. De tre kan kun træffe beslutninger i enighed. Derfor kaldes de Tre-enigheden blandt deltidsbrandfolkene.

Såvel tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant og stationskoordinatoren bliver valgt af stationens deltidsbrandmænd og er på valg hvert andet år (dog forskudt i forhold til hinanden, så der er kontinuitet på stationen).

Tre-enigheden står på mål for stationens samlede drift. De har ansvar for, at der er tilstrækkeligt antal brandmænd, at vagtplanerne fungerer, at mandskabet møder til tiden, at mandskabet afgår på udrykningerne til tiden, at medarbejderne trives på stationen, at medarbejdernes uddannelse er opdateret, at sikkerhedsforbedringer, nærværd-hændelser og arbejdsulykker bliver registreret, at fejl og mangler ved materiellet bliver indrapporteret og løst. Det er ligeledes Tre-enigheden, der har ansvar for at ansætte det nødvendige antal brandmænd i forhold til stationens normering. Har stationens Tre-enighed behov for sparring, støtte eller økonomi ud over budgettet, så rettes henvendelse til teamlederen eller beredskabsdirektøren. Det er alene beredskabsdirektøren, der kan afskedige medarbejdere.

Også i bestyrelsen (beredskabskommissionen) sikres fastansatte, deltidsansatte og frivillige medarbejderne medindflydelse og repræsentation. I bestyrelsen har medarbejderrepræsentanterne taleret, men jf. beredskabsloven dog ikke stemmeret.

Om Psykologisk Tryghed

Østjyllands Brandvæsen skal være en arbejdsplads baseret på psykologisk tryghed. Vi definerer psykologisk tryghed som et arbejdsklima, hvor mennesker er trygge ved at udtrykke sig og være sig selv. Trygge ved at tale om bekymringer. Trygge ved at tale om fejltagelser uden at frygte for at komme i forlegenhed eller blive straffet.

Dato: 13. april 2023



Troen på, at arbejdsmiljøet er så trygt, at folk tør løbe interpersonelle (mellem-menneskelige) risici. Begrebet henviser til en oplevelse af, at man føler, at det er muligt at sige sin mening og tale om relevante idéer, spørgsmål eller bekymringer.

Psykologisk tryghed er til stede, når kolleger stoler på og respekterer hinanden, og de føler sig i stand til – eller ligefrem forpligtet – til at være åbne og ærlige.

Psykologisk tryghed er kort sagt en livsvigtig kilde til værdiskabelse i organisationer.

Du kan læse mere om psykologisk tryghed i artiklen nedenfor.

---0---

Har du spørgsmål til indholdet i dette Ledelses- og medarbejdergrundlag, så skal du ikke tøve med at kontakte et medlem af ledergruppen eller Beredskabsdirektøren på tlf. 2968 5677.



Psykologisk Tryghed

En sjov og hyggelig atmosfære på arbejdspladsen, er ikke ensbetydende med, at der også er psykologisk tryghed. Falder det jer fx naturligt at sige:

- "Jeg er ikke sikker på, at det her er den bedste løsning..."
- "Jeg har tænkt på, at Mette virker lidt urolig".
- "Hvad er egentlig målet med det her projekt?"

Er der plads til at være i tvivl og stille spørgsmål uden at frygte, at man fremstår dum eller usikker eller som om man angriber kollegernes faglighed? Er der plads til at præsentere gruppen for en halvfærdig idé, eller begå en fejl og ikke være bange for at tale om den?

Ubehagelige spørgsmål kan være nødvendige at stille, derfor skal tvivl ikke gemmes væk, og fejl bør man kunne tale om. For det er alt sammen en væsentlig kilde til udvikling og læring.

Tryghed skaber succes

Hvorfor performer nogle teams godt, mens andre hele tiden kæmper? Det søgte Google at finde svar på i forskningsprojektet "Project Aristotle".

Forskerne fandt ud af, at det hverken er særlige mix af personligheder, kompetencer eller erfaring, der var afgørende. Derimod fandt de, at det afgørende for et teams succes er, hvordan de interagerer med hinanden – om der var en høj grad af psykologisk tryghed.

En af verdens mest toneangivende ledelsestænkere indenfor psykologisk tryghed, Amy Edmondson, professor på Harvard Business School, argumenterer for, at psykologisk tryghed opstår, når kulturen i et team er kendetegnet af en gensidig tillid og respekt, og hvor alle er komfortable ved at være sig selv.

Når den psykologiske tryghed er høj, er teamet bedre til at videreudvikle på hinandens ideer, de arbejder mere effektivt og personaleomsætningen er lavere. Det viser blandt andet Googles forskningsprojekt.

Det er dit ansvar at skabe psykologisk tryghed

For at du kan skabe en kultur med psykologisk tryghed er det nødvendigt at identificere, hvad der ødelægger den. Hvad er det som gør, at medarbejderne i nogle teams ikke deler deres idéer og tanker? Hvad er det, der gør, at nogle medarbejdere ikke føler sig inkluderet? Hvad er det der gør, at nogle medarbejdere hellere vil tale om en kollega end til en kollega?



At føle sig inkluderet er en stærk menneskelig drivkraft. Og alle ønsker at fremstå som kompetente. Det er kompetencer, vi træner allerede i børnehaven. De fleste er som voksne meget trænete i at blive en del af et fællesskab og undgå afvisninger.

På arbejdspladsen handler det meget om, hvad vi kan præstere, og hvor gode vi er til det job, vi er ansat til. Vi vil ikke mislykkes. Hvis du er bange for at blive straffet for dine fejl eller udskammet for dine halvdårlige idéer, så er der stor sandsynlighed for, at du holder mund. Både med dine idéer og dine fejl.

Men det kan have store konsekvenser at holde mund og ikke stille det ubehagelige spørgsmål eller fortælle om sine fejl. Forestil dig fx hvis sygeplejersken ikke tør fortælle lægen om sine observationer med en patient, og lægen derfor træffer en forkert beslutning. Eller læreren, der ikke tør stille sin kollega et spørgsmål, fordi hun er bekymret for en af elevernes trivsel.

7 råd til ledere, der vil skabe høj psykologisk tryghed i teamet

1. Opbyg gode relationer

Relationen mellem medarbejdere og leder er afgørende for engagement og trivsel. Den relation har også stor betydning for den psykologiske tryghed. Derfor skal du opbygge gode relationer til medarbejderne. Det indebærer blandt andet, at du er anerkendende, viser tillid, lytter og er konsekvent.

2. Vær nærværende

Det er svært at opbygge gode relationer til medarbejderne, hvis du ikke er der. Priorité tid sammen med dem og vær mentalt til stede. Lyt, stil spørgsmål og vis medarbejderne at du er oprigtigt interesseret i dem. Det er endnu sværere at udvise oprigtigt nærvær digitalt. Her gælder det derfor om at finde et uforstyrret sted, lukke ned for mail og telefon og kigge ind i kameraet på computeren.

3. Inkluder

Stil mange spørgsmål. Følelsen af at blive set og hørt er afgørende for den psykologiske tryghed. Du skal sikre dig, at også de mere stille medarbejdere kommer til orde. Lav fx en "bordet rundt", så du skaber en struktur, hvor alle kan komme med deres input. Pas på med at afbryde og vær også opmærksom, hvis medarbejderne afbryder hinanden. Og når du har truffet en beslutning, så forklar grundigt om baggrunden for beslutningen.



4. Tag et fælles ansvar

Der er ofte stor metodefrihed på danske arbejdspladser. Medarbejderne kan i høj grad selv bestemme, hvordan de løser en given opgave samtidigt med, at de bidrager til helheden og trækker på kollegernes kompetencer. Dette kan du forstærke ved, at I sammen fejrer jeres succeser, og at I også tager et fælles ansvar, når målene ikke nås.

5. Fokuser på den fælles udvikling

Fortæl at I er på en fælles rejse mod målene og vær åben overfor alles idéer, spørgsmål og undringer. Som Amy Edmondson udtrykker det: "frame the work as a learning problem, not an execution problem".

6. Vis at du også er sårbar

Bare fordi du er leder er det ikke ensbetydende med, at du skal vide, kunne og gøre alt. Vær i stedet dig selv og fortæl om egen usikkerhed, fejl og tvivl. Og sig ærligt, når der er noget, du ikke ved eller kan.

7. Sæt ind der hvor skoen trykker

Alle teams oplever fra tid til anden problemer. Vi har alle forskellige baggrunde. Vi motiveres af forskellige ting. Og vores energiniveau er ikke nødvendigvis ens. Du skal være lydhør overfor, hvad der sker og sætte ind, inden skoen har gnavet for mange huller.

Medarbejderne har også et ansvar

Du kan som leder være nok så dygtig til at skabe psykologisk tryghed i teamet, men hvis medarbejderne ikke er medspillere, så falder det hele til jorden. De skal også tage et personligt ansvar for, at det lykkes med en høj grad af psykologisk tryghed.

Psykologisk tryghed: "En enkelt person i teamet kan ødelægge den"

"I hvor høj grad har du oplevet, at den psykologiske tryghed er blevet nedbrudt?". Sådan lød spørgsmålet på et webinar om psykologisk tryghed. Desværre svarede hele 69 pct. af de adspurgte, at de ofte oplevede det. Læs her, hvorfor du bør få bugt med psykologisk utryghed, og få et konkret værktøj til at håndtere det.

Et suk i hjørnet, et lille fnis eller én, der ånder tungt ud og ruller med øjnene.

Det er små ting, som medvirker til en voksende psykologisk utryghed. Men hvorfor skal jeg interessere mig for psykologisk tryghed, tænker du måske? Det er der mange årsager til.

Psykologisk tryghed er fundamentet for sunde feedback-kulturer, hvor I opnår den ærlige feedback, som får jer til at vokse. I den flerårige undersøgelse "Project Aristotle", fandt Google også frem til, hvilke fem afgørende faktorer, der er vigtigst for velfungerende og effektive teams. Ikke overraskende lå psykologisk tryghed øverst på listen. Hvem, der er en del af teamet, betyder altså mindre, end hvordan team-medlemmerne interagerer, strukturerer deres arbejde og anerkender hinandens bidrag.

I kan opleve forskellige grader af psykologisk tryghed

Ifølge Morten Melby, certificeret coach og medstifter af Feedwork, er psykologisk tryghed et begreb, som beskriver individers tilbageholdenhed i forhold til at dele deres ideer og tanker i en gruppekontekst:

"Modsat tillid, hvor to personer arbejder med det mere interpersonelt, så er psykologisk tryghed defineret af den arena, som man sidder i. Så hvis du fx deltager i tre forskellige møder på samme dag, kan du opleve forskellige grader af psykologisk tryghed til hvert møde".

Larmende stilhed til møder og information ad bagveje

Det kan være svært at finde ud af, om der er psykologisk utryghed på jeres arbejdsplads, for en medarbejder kan umiddelbart godt have tillid til dig som leder og dele sine ideer med dig på tomandshånd, men stadig ikke føle sig tryk sammen med andre. Ifølge Morten Melby er der flere hverdagseksempler, som du kan holde øje med i jagten på at opnå psykologisk tryghed:

"Hver eneste gang du ser en fra dit team, der er på vej til at sige noget, men så holder igen ved at trække vejret eller bide sig i tungen, skal du blive nysgerrig på, om der er noget i rummet, som gør, at de har valgt ikke at dele deres idé," siger han og tilføjer: "Du kan også lægge mærke til det, hvis du oplever en ualmindelig stor grad af stilhed i et møde, og du føler, at du prøver at spørge om deres tanker og ideer, men det stadig kun er Tommy og Annika, der deler deres tanker".



Morten Melby tilføjer, at et andet tegn på psykologisk utryghed kan være, hvis du får meget information af bagveje: "Kommer en kollega gående to dage senere og deler noget input, så kan det også være et symptom på, at denne kollega ikke turde sige det i rummet, men stadig synes det er tilpas vigtigt til at blive delt på tomandshånd".

Nemt at nedbryde og svært at skabe

Uanset om I oplever psykologisk utryghed, er det ikke sikkert, at det slår ud på de trivselsmålinger, I foretager: "Jeg kan godt have det udmærket på mit job, men jeg deler bare ikke alle de gode idéer, som jeg har," siger Morten Melby.

Det er nemlig defineret ud fra en individuel følelse, og selv de mindste ting kan nedbryde en medarbejders individuelle opfattelse af psykologisk tryghed:

"Det er de små ting, der skaber utrygheden. Det kan fx være, når folk ånder tungt ud efter, at jeg har fortalt om min idé, ruller med øjnene eller lige pludselig begynder at grine, imens jeg er ved at stille et spørgsmål. Det er meget små ting, der gør, at jeg vælger ikke at dele mine ideer," siger Morten Melby og fortsætter: "Det er det, der er sjovt med psykologisk tryghed. En enkelt person i teamet kan ødelægge den. Det er meget fintfølende".

Men den psykologiske tryghed er vigtig at arbejde med, både i forhold til jeres feedback-kultur, men også i forhold til innovation og vækst. Hvis I ikke får skabt psykologisk tryghed, risikerer I, at medarbejderne tilbageholder vigtig viden: "Et af de steder, hvor jeg ser, at det er rigtig vigtigt, det er for videns-organisationer. Her ansætter man nogle dygtige medarbejdere, der ved en masse og skal finde på gode løsninger og komme med gode ideer til, hvordan de forbedrer servicen. Og hvis de ikke føler sig trygge til at dele ud af den viden, som de har med sig, og som er grunden til, at de er blevet ansat, så får organisationen ikke det fulde udbytte af deres ressourcer. De har for meget tavs viden og for mange bolde, som ikke bliver spillet op," siger Morten Melby.

Leder: Sådan håndterer du det

Selvom det er svært at sikre eller øge den psykologiske tryghed, så er der ifølge Morten Melby nogle konkrete ting, du kan og bør gøre:

1. Sæt scenen

Det første, du skal gøre, er at opstille rammen for arbejdet. Start processen ved at fortælle dine medarbejdere, hvad du forventer i en given kontekst; både i forhold til, hvor meget, du forventer, de deler og i forhold til, at du forventer, at der vil blive begået fejl i processen.

På den måde sætter du forventninger til fejl, usikkerhed og interne afhængigheder, og du klargør behovet for, at medarbejderne deler deres tanker.

Du skal også understrege formålet og identificere, hvad der er på spil, hvorfor det er vigtigt og for hvem: "Så kan den enkelte huske, at han gør det for borgerne, og at det er vigtigt, at han giver sit input", siger Morten Melby.

2. Inviter til deltagelse

Første skridt, når du inviterer til deltagelse, er at vise situationsbestemt ydmyghed. Det betyder, at du skal stå ved de huller, der er i din viden eller i dine færdigheder. Når du anerkender, hvad du ikke kan eller ikke har viden om, kan du bedre træne din evne til at undersøge og stille gode spørgsmål. Og herefter skal du aktivt lytte til svarene. Når du går forrest og viser, at du bruger aktiv lytning, vil dine medarbejdere gøre det samme.

Når du inviterer til deltagelse, er det også vigtigt, at du sætter strukturer og processer op:

"Du skal bruge samtalestrukturer og lave nogle gode "rum" i hverdagen, hvor medarbejderne har lettere ved at dele deres input", siger Morten Melby og fortsætter: "Og her skal alle også lære at værdsætte andres input, når de deler en idé, så man viser, at deres input er værdsat uanset 'kvaliteten' af ideen. Men det, at folk vil være med, det er noget, vi gerne vil se. Det er noget, vi bakker op om".

3. Svar produktivt

Det sidste skridt i at øge den psykologiske tryghed er at svare konstruktivt. I forlængelse af forrige punkt handler det om at lytte og anerkende de inputs, du får fra medarbejderne. Det handler også om at "lovliggøre" fejl, så det bliver mere normalt og acceptabelt at begå fejl og komme med input, uanset kvaliteten af inputtet:

"Når folk kommer med deres ideer, så skal jeg vise, at jeg værdsætter det. Jeg skal spørge yderligere ind til ideen for at forstå den bedre, så jeg ikke bare kommer til at feje ideen af bordet, hvis jeg ikke kan bruge den," fortæller Morten Melby og tilføjer: "Du skal sætte et eksempel som leder: Er jeg egentlig en, der bygger på den psykologiske tryghed? Eller opfører jeg mig som en, der nedbryder den?"

Du skal samtidig huske at slå ned på brud på den psykologiske tryghed, når du oplever det:

"Hvis vi skal tage fat i en situation, hvor du har identificeret, at der er en i dit team, der gør, at de andre ikke vil dele deres ideer, så er rådet at slå ned på det brud på den psykologiske tryghed," siger Morten Melby og fortsætter:



"Der skal man som ambassadør for den psykologiske tryghed, og det er tit lederen, der har den rolle, slå ned på den adfærd og italesætte det og bede vedkommende om ikke at reagere sådan, for det gør, at andre folk ikke deler deres ideer. Det er mere konfronterende end nogen, særligt danske ledere, kan lide at være. Men det er lidt ligesom, når vi taler om anden adfærd, som vi ikke vil have på arbejdspladsen, fx mobning og krænkersager. Der er en grænse og nogle spilleregler i teamet, man som leder må definere".