

itsf-konferansen 2024

WAKE ME UP!

IT for en bærekraftig fremtid

Clarion Hotel Oslo Airport, 7.-8. mars 2024



Hvordan bygge psykologisk trygghet?

Bård Fyhn

PHD i psykologisk trygghet
Norges Handelshøyskole



*it*SMEF

itsmfkonferansen.no



THE ABSENCE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY



Det jeg håper du skal sitte igjen med etterpå

- Hva psykologisk trygghet er (og ikke er)
- Hvorfor psykologisk trygghet er viktig i samarbeid
- Hvordan vi kan bygge psykologisk trygghet i praksis

Kjært barn – mange navn

Team

Gruppe

Ledergruppe

Nettverk

Kohort

++



Felles: Forsøker å få til samarbeid



Utgangspunktet

Oppvarming to og to

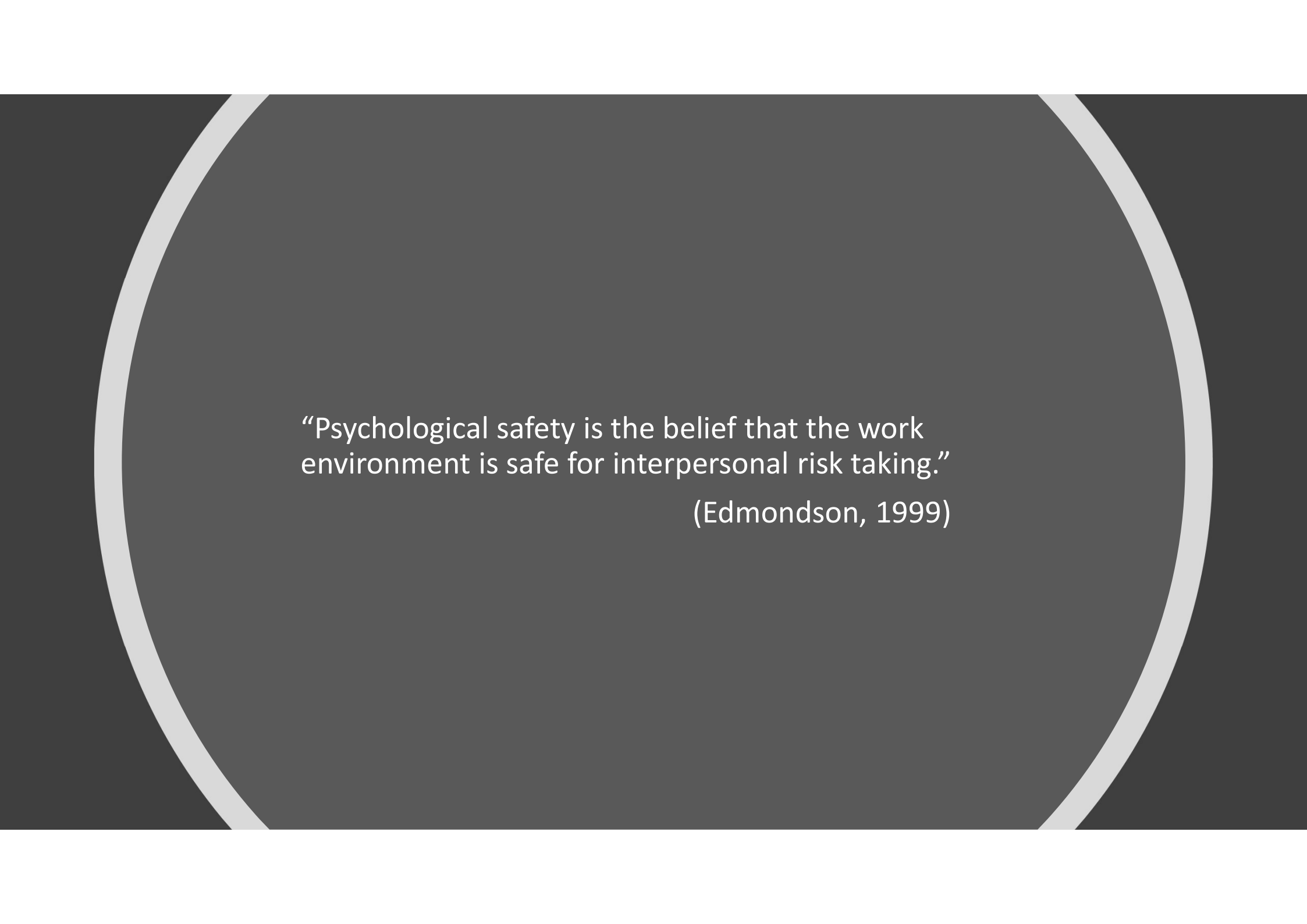
Hva synes du er aller viktigst for å få til godt samarbeid på jobb?



Utgangspunktet



**The best teams aren't just
made up of the top people.**
It's in the way they behave and interact.



“Psychological safety is the belief that the work environment is safe for interpersonal risk taking.”

(Edmondson, 1999)



"All those in favor say 'Aye.'"
"Aye."
"Aye."

"Aye."
"Aye."
"Aye."

Vi trenger oppriktighet



Vi trenger
nye ideer



Vi trenger
feilbarlighet

Når vi opplever psykologisk trygghet...



ER IKKE REDD FOR Å
STILLE SPØRSMÅL



ER KOMFORTABLE
MED Å DELE IDEER



KAN SE UENIGHET
SOM NOE POSITIVT



TILLATES AT NOEN
GJØR EN FEIL, UTEN AT
DET HOLDES MOT DE



TØR Å GI MER AV SEG
SELV I MØTE MED
ANDRE



TØR Å SPØRRE ANDRE
OM HJELP

Fine ord, men hva gjør dette utfordrende i praksis?



ER IKKE REDD FOR Å
STILLE SPØRSMÅL



ER KOMFORTABLE
MED Å DELE IDEER



KAN SE UENIGHET
SOM NOE POSITIVT



TILLATES AT NOEN
GJØR EN FEIL, UTEN AT
DET HOLDES MOT DE



TØR Å GI MER AV SEG
SELV I MØTE MED
ANDRE

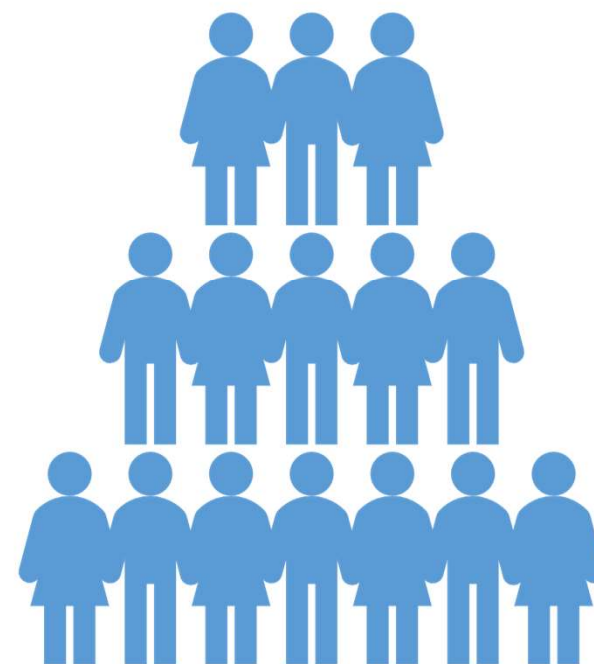


TØR Å SPØRRE ANDRE
OM HJELP

I rollen som teammedlem?

I rollen som leder?

I andre roller dere har i jobben deres?



Men hold an...

- Effektivt at alle skal si sitt til enhver tid?
- Kan det ikke bli for mye av det gode?
- Skal alle feil aksepteres?
- Handler dette bare om å kose seg på jobb?

Psykologisk trygghet – hva er det ikke?



MÅLET I SEG SELV



DU KAN SI HVA DU
VIL HELE TIDEN



GARANTI FOR GODE
RESULTATER



ALT SKAL VÆRE
GREIT – FEIL SÅ MYE
DU ORKER



NOE KOSELIG



NOE SOM KOMMER
AV SEG SELV

Accountability for Meeting Demanding Goals

| | | LOW | HIGH |
|----------------------|------|---|---|
| Psychological Safety | HIGH | <p>Comfort zone</p> <p>Employees really enjoy working with one another but don't feel particularly challenged. Nor do they work very hard. Some family businesses and small consultancies fall into this quadrant.</p> | <p>Learning zone</p> <p>Here the focus is on collaboration and learning in the service of high-performance outcomes. The hospitals described in this article fall into this quadrant.</p> |
| | LOW | <p>Apathy zone</p> <p>Employees tend to be apathetic and spend their time jockeying for position. Typical organizations in this quadrant are large, top-heavy bureaucracies, where people fulfill their functions but the preferred modus operandi is to curry favor rather than to share ideas.</p> | <p>Anxiety zone</p> <p>Such firms are breeding grounds for anxiety. People fear to offer tentative ideas, try new things, or ask colleagues for help, even though they know great work requires all three. Some investment banks and high-powered consultancies fall into this quadrant.</p> |

Kilde: Edmondson (2008)

Hvordan bygge
psykologisk trygghet?

Hva kan ledere gjøre for å bygge trygghet?



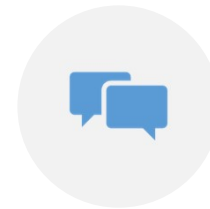
BYGGE RELASJONER



AVKLARE
FORVENTNINGER OG
RAMMER



WISE RESPEKT OG
INTERESSE



BE OM OG FØLGE OPP
TILBAKEMELDINGER



SE DEN ENKELTE

Kilder: Coutifaris & Grant, 2022; Frazier & Tupper, 2018; Fyhn, 2023; Johnson m.fl., 2020; Rogers & Ashforth, 2017; Thompson & Klotz, 2022

Psykologisk
trygghet
er noe
vi alle
bidrar til
hver dag

**SAFE TODAY, TOMORROW, AND TOGETHER:
A DYNAMIC PERSPECTIVE ON TEAM PSYCHOLOGICAL SAFETY**

Bård Fyhn

Dissertation Submitted to the

Department of Strategy and Management

NHH Norwegian School of Economics


for the Degree of Philosophiae Doctor (PhD)

December 2022


Avhandlingen kan lastes ned her:

<https://gruppetenkerne.com/2023/06/19/safe-today-tomorrow-and-together-a-dynamic-perspective-on-team-psychological-safety/>





Psykologisk
trygghet er
ferskvare



Psykologisk
trygghet kan
oppleves svært
ulikt innad i
samme team

Team som bygger psykologisk trygghet over tid...



Bygger relasjoner

- Kjenner alle hverandre?



Skaper felles forståelse

- Vet alle hva som forventes av de?



Støtter hverandre

- Ser vi hverandre?



Oppnår resultater sammen

- Løfter vi fram våre seire?

Hvordan følge opp tryggheten?

1. Teammedlemmene er komfortable med å spørre hverandre om den riktige måten å gjøre noe på
2. I dette teamet er det tillatt å ta opp problemer og vanskelige tema
3. Hvis du gjør en feil i dette teamet, brukes det ofte mot deg (reversert)
4. Det er lett å spørre de andre i teamet om hjelp

Nembhard & Edmondson (2006)

Til vurdering:

- Anonymt vs. diskusjon
- Over tid
- Team- og individperspektiv

En robust trygghet alle
kjenner på
+ noen nyttige verktøy

Psykologisk
trygghet i
praksis



Vi kjenner hverandre





[...]s personlige bruksanvisning

Rolle

Nøkkelpetanse

Mine største styrker og bidrag i samarbeidssituasjoner:

Det som kan gå meg på nervene når jeg samarbeider med andre:

Mine svakheter i samarbeidssituasjoner:

Det folk kan finne på å misforstå når de samarbeider med meg:

Dette trenger jeg fra gruppen for å være på mitt beste:

Hva gjør meg motivert for arbeidet i dette teamet?

For å senke skuldrene

Hvilket realityshow kunne du briljert i?

Hvis du kunne våkne opp i morgen med en ny egenskap, hva ville det vært?

Hva er den største tabben du har gjort på jobb?

Hvis dagen hadde vært en time lengre, hva ville du brukt den til?

Hva gjør deg skikkelig glad?

Psykologisk trygghet i praksis



Vi kjenner hverandre



Vi vet hvorfor vi er her

Innhold i en teamkontrakt

1

MÅL

Hva skal teamet gjøre?

2

ROLLER

Hvem skal gjøre hva?

3

NORMER

Hvordan jobbe sammen?

4

REFLEKSJON

Hvordan går det underveis?

Teamkontrakt eksempel

Hvilke mål har vi som team?

Hvordan vil vi følge opp teamkontrakten?

Hva krever målene av hvert enkelt teammedlem?

Våre spilleregler:

Hva ønsker vi skal kjennetegne vårt team?

Sjekk ut
www.nhh.no/startsmart

Psykologisk trygghet i praksis



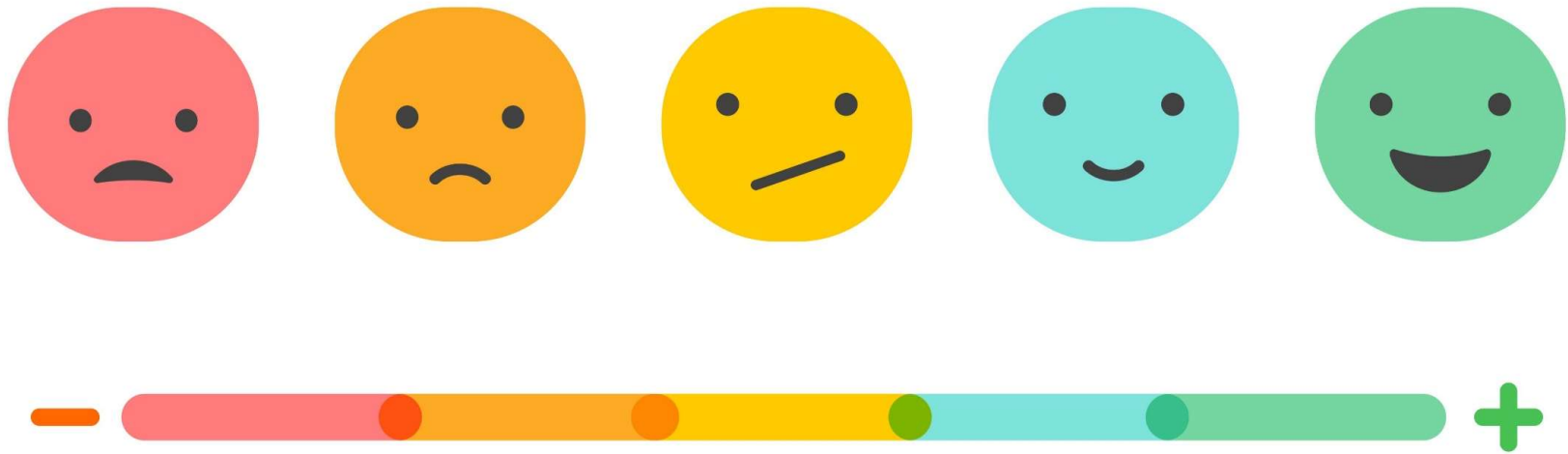
Vi kjenner hverandre



Vi vet hvorfor vi er her



Vi vil hverandre vel



Å bli evaluert

Tilbakemeldingsjungelen



Tilbakemeldinger...

- ...er å vise respekt
- ...er å vise ansvar
- ...er å vise mot

- ...er konstruktive

The Feedback Quality Instrument

Item rating scale: Across the feedback session, how consistently did the educator do this?
0 = not done 1 = done sometimes 2 = done consistently

Set the scene

Item 1: Clarify purpose

The educator explained that the purpose of feedback is to help the learner improve their performance. .

Item 2: Discuss session plan, so learner knows what to expect

The educator discussed expectations for the feedback session, taking the learner's perspective into account. (This may cover the session outline; time available; value of interactive dialogue and collaboration).

Item 3: Seek learner's priorities

The educator explored what the learner most wanted to raise in the feedback session.

Item 4: Expect mistakes and regard them as learning opportunities

The educator conveyed the view that mistakes or omissions are expected while developing skills and are opportunities to continue refining skills.

Analyse performance

Item 5: Learner self-assessment

The educator encouraged the learner to identify key similarities and differences between the learner's performance and the target performance.

Item 6: Clarify target performance and reasoning

The educator clarified with the learner key features of the target performance and explained the reasoning.

Item 7: Educator's performance analysis

The educator clarified with the learner similarities and differences between the learner's performance and the target performance. (Consider focusing on the 'development zone' i.e. around the learner's current position on the learning curve).

Item 8: Prioritise comments

The educator's comments focused on a few, key points for improving performance. (This may focus on improving the current task or broader learning strategies).

Item 9: Educator's perspective clear

The educator's comments (information or opinion), accompanied by the reasoning, were clearly explained.

Item 10: Specific instance

The educator linked their comments to a neutral description of what the learner did (action, decision, behaviour) and the consequences.

Item 11: Focus on actions, not the person ('did' not 'is')

The educator's comments were focused on the learner's actions, not personal characteristics.

Plan improvements

Item 12: Select learning priorities: most useful (important and relevant) for the learner

The educator helped the learner to select a few, key aspects of the performance to improve. (Consider learner's request; key mistake or omission; or 'next steps').

Item 13: Develop the action plan

The educator helped the learner to develop specific and practical plans to improve their performance. (The plans may relate to the current task and/or broader learning strategies).

Item 14: Check plans and rationale understood

The educator checked if the learner understood their learning goals and action plan, accompanied by the rationale, by asking them to summarise it in their own words.

Item 15: Plan to review progress

The educator discussed with the learner possible opportunities for the learner to review their progress.

Foster learner agency

Item 16: Promote interactive dialogue

The educator encouraged discussions in which both perspectives were shared and thoughtfully responded to. (This may include agreeing, seeking more information, checking information, asking questions, building on an idea or contesting an idea with the rationale).

Item 17: Advocate for the value of self-assessment

The educator promoted the benefits of self-assessment in discussion with the learner. (Self-assessment provides opportunities for a learner to describe key features of the target performance, analyse their own performance in comparison to the target performance and raise learning needs; this involves practising valuable learning skills such as reflection, evaluative judgement and self-regulated learning).

Item 18: Encourage learner to focus on learning, rather than trying to cover up limitations

The educator encouraged the learner to discuss difficulties and ask questions regarding the performance so the educator could help the learner to develop solutions.

Item 19: Support learner to 'work it out for themselves'

The educator encouraged the learner to consider the issues and possible solutions during the feedback discussion.

Foster psychological safety

Item 20: Value learner's perspective

The educator explored the learner's perspective and reasoning, and demonstrated attentive listening.

Item 21: Appreciate learner's contributions

The educator expressed appreciation for the learner's contributions. (This may include the learner's input into the discussion; learner's contribution to healthcare practice; learner's attributes, skills or future potential).

Item 22: Respect learner's autonomy

The educator showed respect for the learner's autonomy. (This may include encouraging the learner to take a turn to lead the conversation; state their opinion or preference; make a choice; or contest the educator's comments for the purpose of learning).

Item 23: Show compassion

The educator expressed compassion for difficulties experienced during training, raised by the learner.

Item 24: Attend to learner's emotions

The educator responded appropriately to emotions expressed by the learner.

Item 25: Show humility and recognise own limitations

The educator conveyed the view that everyone has limitations, including themselves. (This may include acknowledging educator's limitations e.g. routine uncertainty during clinical practice; beyond their speciality; educator's evaluation, opinion or advice contestable; made mistakes themselves while learning; or general limitations e.g. 'always more to learn' or 'a common mistake').

Note: Items are numbered so they can be easily referred to, not to indicate a 'correct order'.

Johnson, C.E., Keating, J.L., Leech, M. *et al.* Development of the Feedback Quality Instrument: a guide for health professional educators in fostering learner-centred discussions. *BMC Med Educ* **21**, 382 (2021).

Jeg-budskap

Du eier din opplevelse

Jeg opplevde at...

Jeg registrerte at du tok opp og ble sittende med telefonen mens jeg la fram saken på møtet vårt.

Du eier din forståelse

Det gjør at jeg...

Det gjorde meg frustrert. Jeg fikk følelsen av at du ikke bryr deg om hva jeg har å komme med.

Men du eier ikke sannheten

Hva tenker du om det?

Hvordan opplevde du situasjonen?



Jeg vil deg vel

For deres videre arbeid #1

Er det noe av det dere nå har hørt som dere ønsker å ta med dere og utvikle videre på deres samarbeidsarenaer?

Hvilke tiltak kunne bidratt positivt for tryggheten i deres arbeidsmiljø?

For deres videre arbeid #2

Hva er det jeg gjør som fremmer psykologisk trygghet hos mine kolleger?

Hva er det jeg gjør som kan hemme slik trygghet i samarbeidet med andre?

Oppsummert

Effektive team og organisasjoner trenger trygge kolleger – med deres oppriktighet, ideer og feilbarlighet

Å investere i psykologisk trygghet kan gi avkastning i form av økt åpenhet, mer læring og bedre samarbeid

Ledere har en viktig rolle for å bygge psykologisk trygghet

Men en trygg kultur er avhengig av at alle bidrar

Bård Fyhn

bard.fyhn@nhh.no

<https://gruppetenkerne.com>