

1

Konferencen i sin helhed

I dag	<ul style="list-style-type: none">• Det fælles faglige ståsted• Status på egen skole/PPL
I morgen	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan tager vi ledelse af forankringen?

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

2

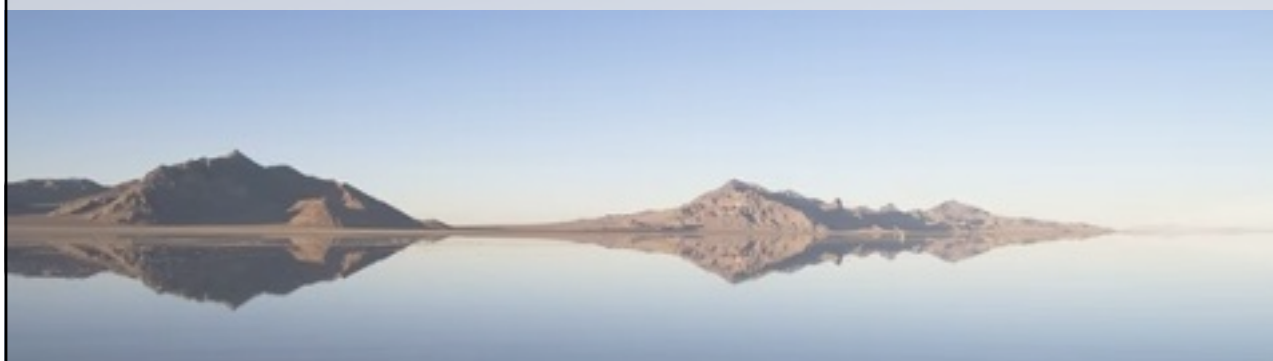
Dagens program

1. Det fælles faglige ståsted – kort genbesøg af teoretisk afsæt, de endelige formuleringer og trykprøvning på case
2. Læsning af egen organisation: Hvor er vi godt med og hvor har vi et udviklingspotentiale?
3. Psykologisk tryghed som centralt element i samarbejdet

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

3

Meningens landskab: Værdier og intentioner – HVORFOR



Handlingens landskab: Erfaringer og praksis – HVORDAN


ERHVERVSPSYKOLOGI

4



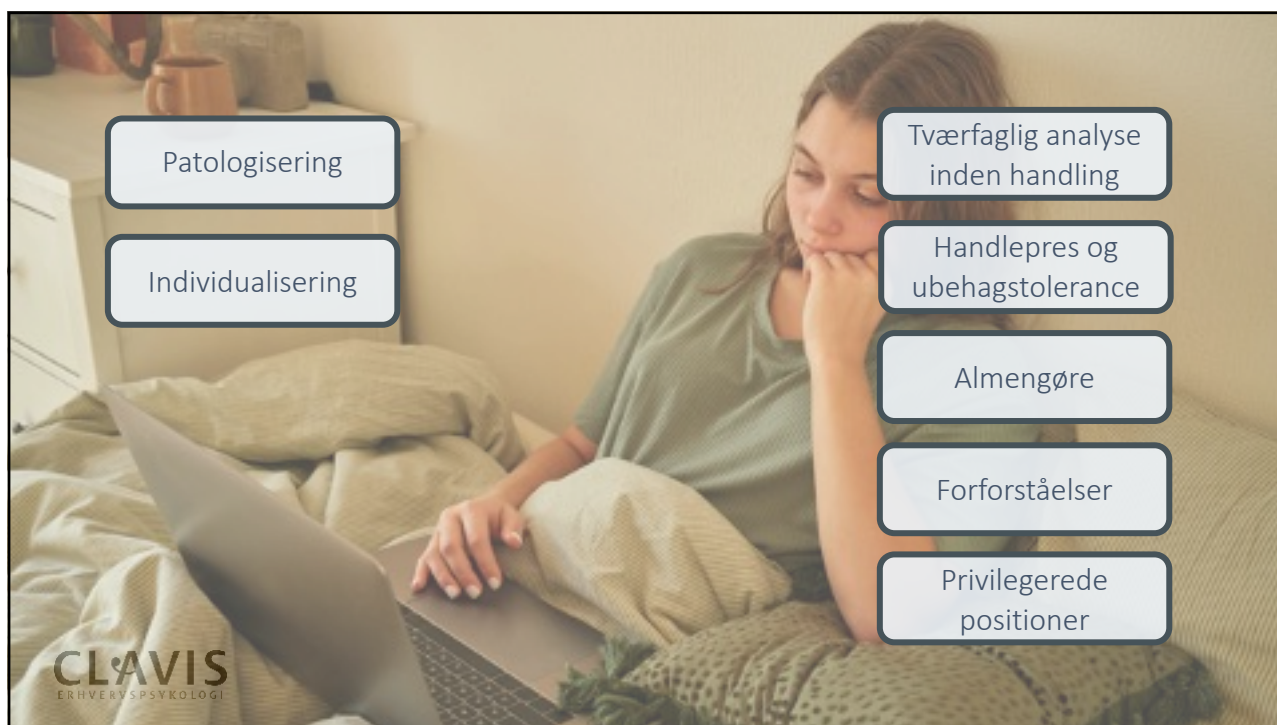
5

Det fælles faglige ståsted –
genbesøg af input fra 8.
november



CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

6



7

Patologiseringens og individualiseringens svar:
Mathias har koncentrationsbesvær, svage strategier for at

Det fælles faglige ståstedes svar:

- Hvornår har Mathias senest været i en reel privilegeret position, hvor det at være fantasifuld, at være sjov, at have gåpåmod "nu prøver jeg bare!" har været de kompetencer som de voksne tillagde værdi?

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

8



Samfundstendenser møder et *fælles* modsvar i jeres fælles faglige ståsted

9

Vælg et tema til drøftelse i jeres ledelsesteam

- Handlepres og ubehagstolerance
- Almengørelse
- Forforståelser og privilegerede positioner

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

10

Handlepres og ubehagstolerance

- Hvad tænker I om at begreberne er med i det fælles faglige ståsted? Er I enige?
- Hvor vigtige er de her nedslag – at kunne tøjle handlepresset og være i ubehaget for en stund – for at I lykkes med at skabe et godt børneliv og ungeliv for alle?
- Hvor trænet er jeres ubehagstolerance, når presset for at handle sætter ind?
- Hvad har I evt. brug for at tale mere om?

Almengørelse

- Hvad tænker I om ståstedets tryk på, at der også er dele af børne- og ungelivet, der bare helt naturligt bøvlrer? Er I enige?
- Hvor vigtigt er det for jeres fælles opgave at I lokalt og på tværs også har et almengørende blik ind på børn og unge – at livet bare nogle gange bøvlrer?
- Hvilke erfaringer har I med at tale det almengørende blik frem?
- Hvad har I evt. brug for at tale mere om?

Forforståelser og privilegerede positioner

- Hvad tænker I om at begreberne er med i det fælles faglige ståsted? Er I enige?
- Hvor vigtigt er det for jeres fælles opgave at I lokalt og på tværs får nuanceret ideen om hvordan den "ideale elev" opfører sig og burde kunne?
- Hvilke erfaringer har I med at lade de privilegerede positioner gå mere på tur?
- Hvad har I evt. brug for at tale mere om?

11


Fælles opsamling fra de tre temaer

- Hvorfor er modsvaret relevant, når I skal lykkes med jeres fælles opgave?
- Hvad har I brug for at tale mere om sammen?

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

12


**Pause – vi starter igen kl.
11.45**



CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

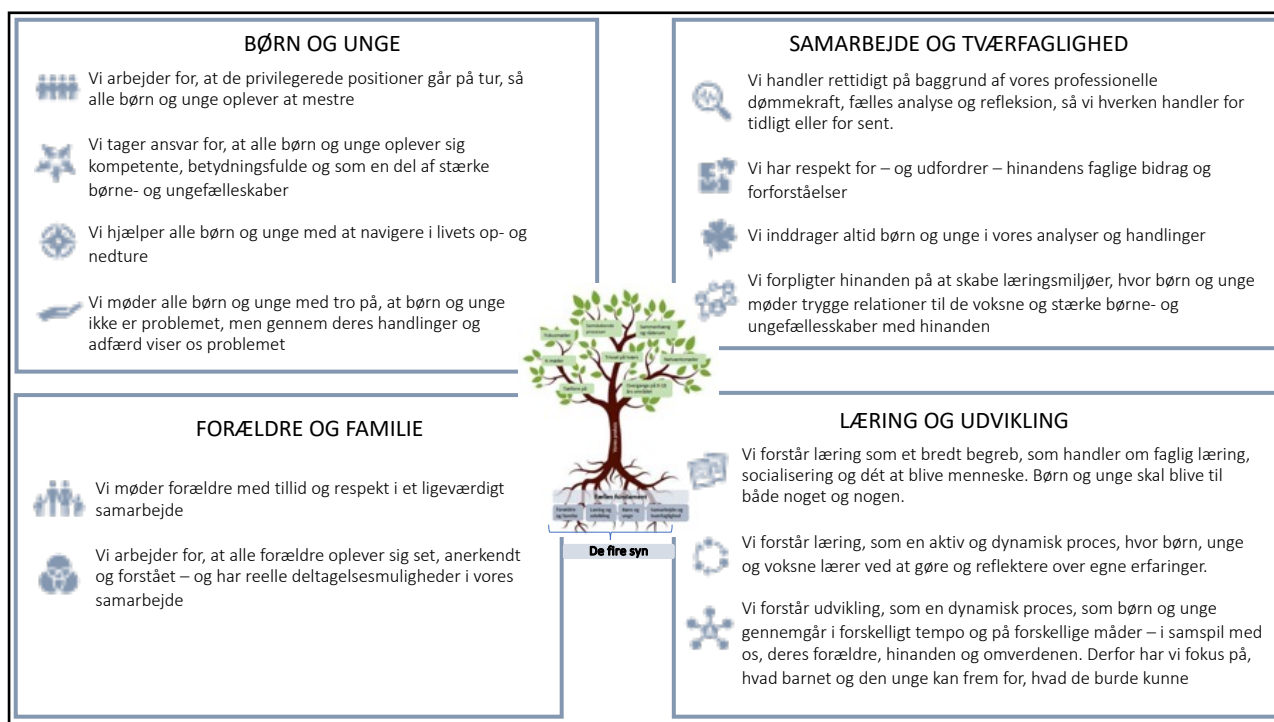
13

**De fire syn – den endelige
formulering**



CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

14



15



16

CASE

Kort præsentation af case, så alle kender konteksten

Tid: 2 min.

INDIVIDUEL REFLEKSION

Hvor ser jeg, at vi (ledelse og fagpersoner) kan blive udfordret i at leve op til intentionerne i det fælles faglige ståsted?

Tid: 3 min.

DELING AF PERSPEKTIVER

Alle deler på skift deres perspektiver i 2-3 min. imens de andre lytter

Herefter fælles drøftelse

Tid: 30 min.

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

17

Frokost – vi starter igen kl. 13.15

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

18

Læsning af den enkelte skole/PPL: Hvad er jeres udgangspunkt for forankring af det fælles faglige ståsted?

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

19

To styrebillede som et godt afsæt for forankring af det fælles faglige ståsted



Kend jeres fælles
faglige ståsted



Læs organisationen
og den aktuelle
praksis

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

20



Ledelse ”på kanten af organisationen”

- Er en **mental indstilling**, hvor du som leder er tilpas tæt på OG på tilpas afstand
- **Læsning af organisationen**

Lüscher, L. 2019
Edgar Schein

21




Der er - og skal være - en tanke i blikket (Anders Fogh Jensen)

- Se og lyt efter overensstemmelser og uoverensstemmelser mellem jeres fælles faglige ståsted og aktuelle praksis

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

22

Fælles fagligt ståsted på **meningens landskab** –
Værdier og intentioner (Hvorfor?)



Praksis i overensstemmelse med det fælles faglige ståsted på
handlingens landskab – erfaringer og praksis (Hvordan?)

ERHVERVSPSYKOLOGI

23



Når plejer og forforståelser skaber blinde pletter
eller slørede billeder

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

24



25



26

The Five Behaviors of a Cohesive Team
Lencioni: Five Dysfunctions of af team

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

Seminar 1

27

The Five Behaviors of a Cohesive Team
Lencioni: Five Dysfunctions of af team

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

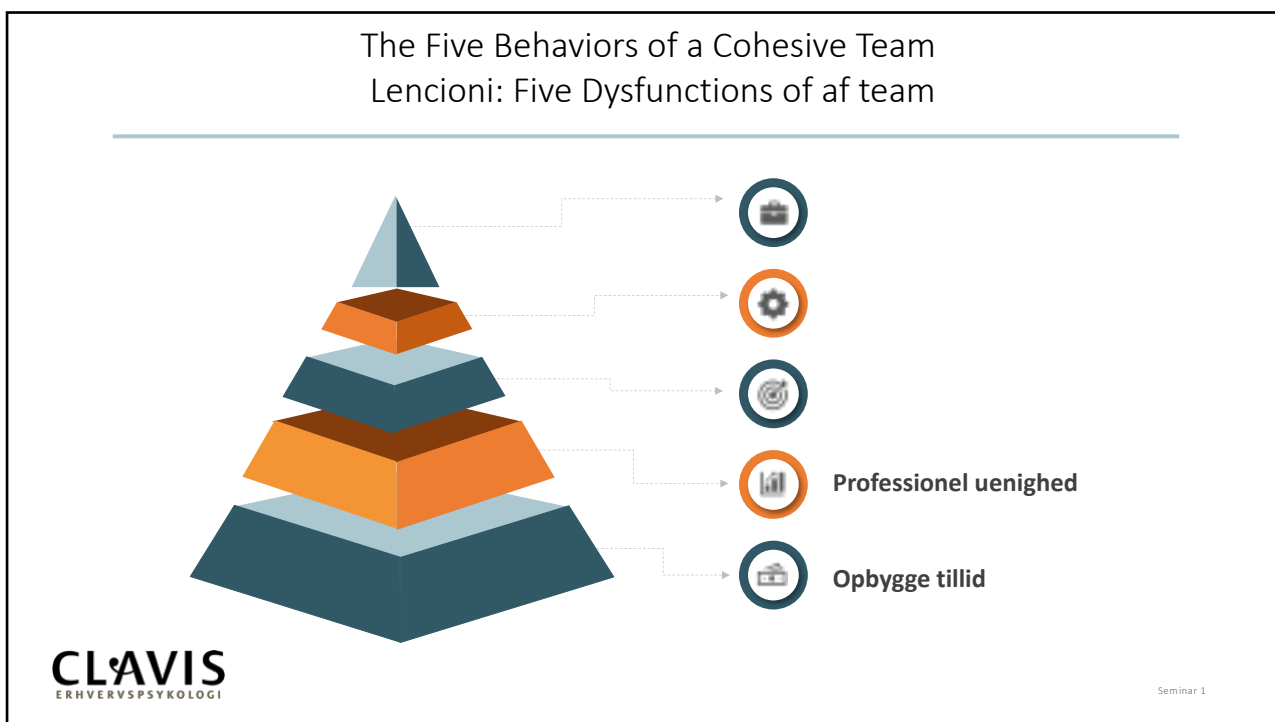
Seminar 1

Opbygge tillid

28



29



30

The Five Behaviors of a Cohesive Team
Lencioni: Five Dysfunctions of af team

Opnå commitment
Professionel uenighed
Opbygge tillid

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

Seminar 1

31

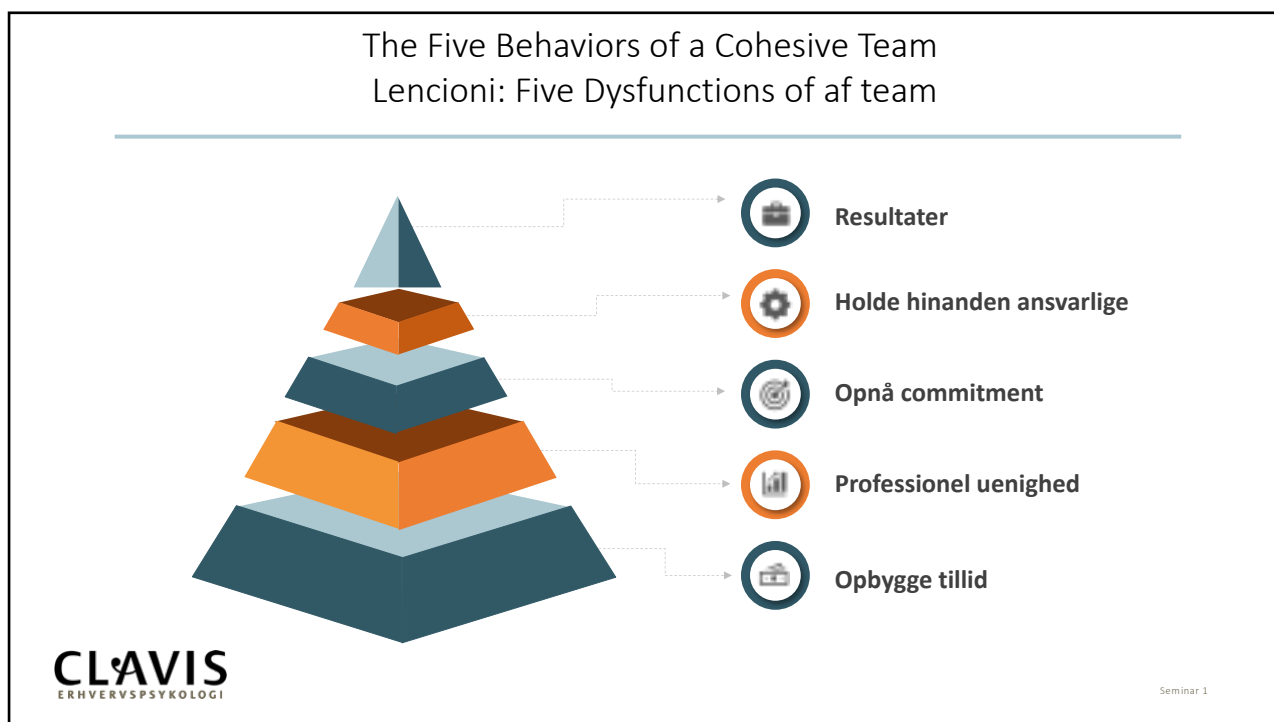
The Five Behaviors of a Cohesive Team
Lencioni: Five Dysfunctions of af team

Holde hinanden ansvarlige
Opnå commitment
Professionel uenighed
Opbygge tillid

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

Seminar 1

32



33


Dialoger i eget team:

Udgangspunkt for forankring af det fælles faglige ståsted
- *Billeder* på og *barrierer* for forankring af det fælles faglige ståsted


CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

34

Dialoger i eget team: Vores udgangspunkt for forankring af det fælles faglige ståsted




I teamet (max 3 min):
Beslut om I vil foretage "læsning" med afsæt i:
A) "Børn og Unge" samt "Læring og Udvikling"
ELLER
B) "Forældre og Familier"




Individuel refleksion (5 min):

Forhold dig til de tre spørgsmål og skriv gerne stikord



I alt max 15 min:

Del på skift jeres perspektiver i hele gruppen (fordel tiden mellem jer)



I alt ca. 15 min:

Fælles opsamling: Hvad ser vi ens/forskelligt på?
Noter på fælles planche/PC jeres hovedpointer ift. de 3 spørgsmål

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

35

Læsning af organisationen med øje for enten "Børn og Unge" samt "Læring og udvikling" eller "Forældre og familier"

1. Hvad er mine *billeder* på, hvordan det ser ud, når det udvalgte syn lever i praksis? Hvis man videofilmede praksis, hvad ville man se? (jf. handlingens landskab)


2. Hvor er vi godt med, og hvor er vi mindre godt med ift. forankringen af det udvalgte syn i praksis? Prøv at give nogle eksempler på overensstemmelser og uoverensstemmelser mellem det udvalgte syn og jeres daglige *praksis*.

3. Hvilke *barrierer* får jeg øje på ift. forankringen af det udvalgte syn?

(f.eks. kultur, medarbejderes kompetencer og faglige normer, samspil mellem ledelse og medarbejdere, konkrete erfaringer, "mening" ift. indholdet (medarbejdere og ledelse), ressourcer, mod, forventninger fra forældre mm.)

36


**Pause – vi starter igen kl.
14.25**



CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

37





**Psykologisk tryghed – hvordan kan vi
forstå og styrke den?**




CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

38

SAMARBEJDE OG TVÆRFAGLIGHED

-  Vi handler rettidigt på baggrund af vores professionelle dømmekraft, fælles analyse og refleksion, så vi hverken handler for tidligt eller for sent.
-  Vi har respekt for – og udfordrer – hinandens faglige bidrag og forforståelser
-  Vi inddrager altid børn og unge i vores analyser og handlinger
-  Vi forpligter hinanden på at skabe læringsmiljøer, hvor børn og unge møder trygge relationer til de voksne og stærke børne- og ungefællesskaber med hinanden


Psykologisk tryghed



39

Fire centrale spørgsmål

1	Hvad er psykologisk tryghed?
2	Hvorfor er det vigtigt at have psykologisk tryghed?
3	Hvorfor kan det være svært at skabe psykologisk tryghed?
4	Hvilke praksisser kan styrke den psykologiske tryghed?



40

Hvilken hospitalsafdeling havde lavest patientdødelighed?

Afdeling	Rapporteret fejlrate
A	23,68
B	17,23
C	11,02
D	8,60
E	10,31
F	2,34

Undgåelige og potentielt skadelige medicineringsfejl pr. 1.000 patientdage

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

Amy C. Edmondson, Novartis Professor of Leadership & Management, Harvard Business School

41

Afdeling F (fleste dødsfald)

“Hun behandler dig som en forbryder, hvis du har lavet en fejl”

“Jeg blev skældt ud, som et lille barn”

Afdeling A (færrest dødsfald)

“Fejl er meget alvorlige... derfor taler vi altid om det, med det samme vi opdager noget unormalt”

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

Amy C. Edmondson, Novartis Professor of Leadership & Management, Harvard Business School

42

Hvad er Psykologisk tryghed?

Psykologisk tryghed er troen på, at man ikke bliver ydmyget eller straffet, hvis man taler om egne eller andres fejl, sin tvivl, stiller spørgsmål eller kommer med nye ideer.
(Edmondson 2019)



Amy Edmondson

43

Psykologisk tryghed og lærings-adfærd

Medarbejdere, der rapporterer om psykologisk tryghed, er mere tilbøjelige til at:

- Være professionelt uenige – og dele forskellige perspektiver
- Spørge efter hjælp og dele usikkerhed
- Opsøge og efterspørge feedback
- Diskutere fejl og uventede resultater
- Afprøve/Eksperimentere
- Støtte og hjælpe hinanden

44



Når den psykologiske tryghed er udfordret

Både-og

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

45



Hvorfor er det vigtigt?

- 1) Læringskultur og håndtering af kompleksitet
- 2) Bedre resultater for børn, forældre og samarbejdspartnere
- 3) Bedre psykisk arbejdsmiljø

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

46



47

Hvorfor kan det være svært?

- Vi reagerer på sociale signaler!
- (Frygt for) social afvisning aktiverer vores stress-respons
- Når stress-responsen er aktiveret nedsættes evnen til læring

"Ingen anden følelse er så virkningsfuld som frygt, når det gælder om at berøve sindet alle dets evner for at handle og tænke", Edmund Burke, 1756



CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

48



Grundpsykologiske behov

Autonomi:
Har jeg indflydelse?

Kontrol og kompetence:
Er jeg kompetent?

Tilhørsforhold og inklusion:
Er jeg en del af gruppen?


CLAVIS ERHVERVSPSYKOLOGI Ryan & Deci, 2004

49

Over og under overfladen

Det lyder som en god vej at gå
Ja, det er jeg enig i
Skal vi lægge en plan for, hvem der gør hvad ?

Du lyder altid så skræsikker
Det er svært at hamle op med alle dine ord
Jeg føler mig utilstrækkelig, når jeg er i rum med dig
Det er igen dig, der tager styringen



CLAVIS ERHVERVSPSYKOLOGI Med inspiration fra B. Madsen/W. Bion

50



Stop op – to og to

Hvilke handlinger oplever du som befordrende for psykologisk tryghed (i ledelsesteamet, i samarbejdet blandt jeres medarbejdere, i det tværgående samarbejde mm)?

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

51

A photograph of two hands, palms up, holding a small yellow flower. The background is blurred, showing other people's hands in a similar gesture.

**Psykologisk tryghed –
Hvilke praksisser kan styrke den?**

52

Fire centrale styrebilleder og praksisser

- 1) Rammen
- 2) Invitationen
- 3) Reaktionen
- 4) Mod



Edmondson, A. 2020 den frygtløse organisation

53

1) Rammen – sæt rammen for arbejdet

- 1) Fremhæv formålet med arbejdet, dvs. kerneopgaven
- 2) Rammesæt jeres styrebilleder for samarbejdet (jf. fælles fagligt ståsted)

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

Edmondson, A. 2020 den frygtløse organisation

54

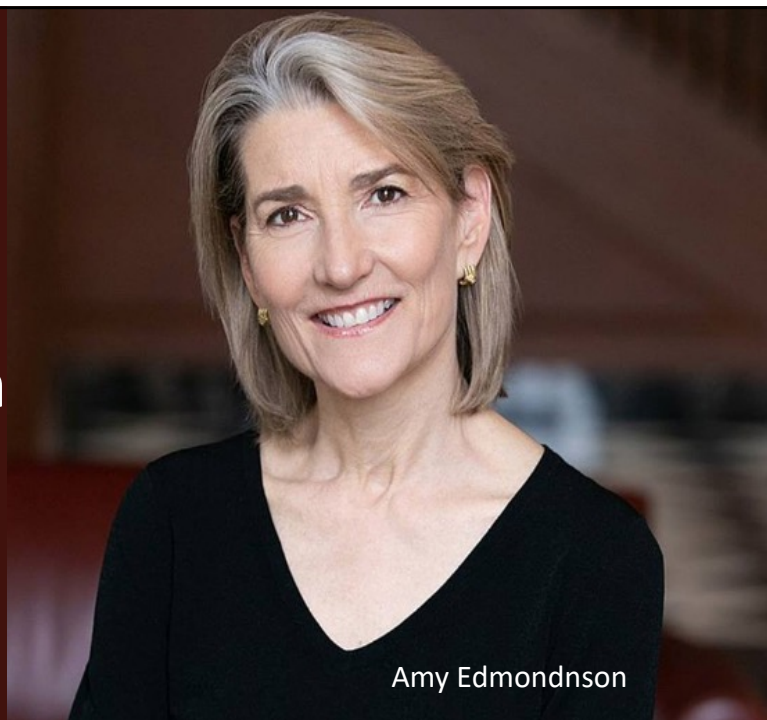


55



56

”Styrk den psykologiske tryghed ved at handle som om den er der”



Amy Edmondson

57

Hvordan kan vi forstå mod?

- Mod medfører ofte følelsesmæssige tilstande som ubehag, usikkerhed, tvivl og frygt.
- Mod er ikke at handle uden frygt, men på trods af frygt

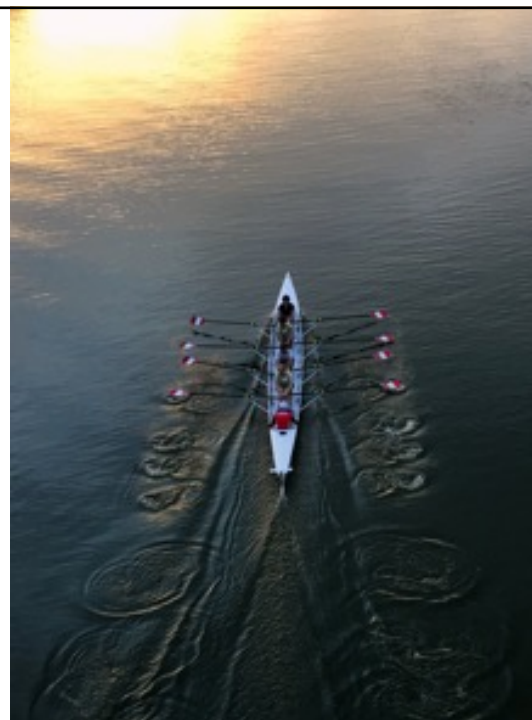
CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

58

Som leder er du rollemodel

- Vær modig nok til at være **fejlbarlig**
- **Reager konstruktivt:** Vær nysgerrig, ydmyg og empatisk
- Bed om og giv **feedback**
- Vær åben for **spørgsmål, tvivl og idéer**

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI



59

Dialoger i eget team: Vores udgangspunkt for forankring af det fælles faglige ståsted



**Individuel refleksion
(5 min):**

Forhold dig til de tre
spørgsmål og skriv gerne
stikord



I alt max 10 min:

Del på skift jeres
perspektiver i hele gruppen
(fordel tiden mellem jer)



I alt ca. 10 min:

**Fælles opsamling: Hvad ser
vi ens/forskelligt på?**
Noter på fælles planche/PC
jeres hovedpointer ift. de
3 spørgsmål

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

60

Læsning af organisationen med øje for "samarbejde og tværfaglighed"

1. Hvad er mine *billeder* på, hvordan det ser ud, når "samarbejde og tværfaglighed" lever i praksis? Hvis man videofilmede praksis, hvad ville man se? (jf. handlingens landskab)

2. Hvor er vi godt med og hvor er vi mindre godt med ift. forankringen af det udvalgte syn i praksis (både på skolen og i tværfaglige samarbejdsfora mm.)? Prøv at give nogle eksempler på overensstemmelser og uoverensstemmelser mellem "samarbejde og tværfaglighed" og jeres samarbejde i hverdagen – på skolen og tværfagligt.

3. Hvilke *barrierer* får jeg øje på ift. forankringen af "samarbejde og tværfaglighed"?

(f.eks. kultur, mod, færdigheder ift. samarbejde, kendskab til hinanden, samspil mellem ledelse og medarbejdere, konkrete erfaringer, "mening" ift. "samarbejde og tværfaglighed" (medarbejdere og ledelse), afstemning af forventninger, rammer for samarbejdet, ressourcer, vaner mm.)

61



62