

# Tryk IT-start

En metode til at styrke unges plads i IT-teamet gennem psykologisk tryghed



Udarbejdet af:

- Bettina Prühs. Godt arbejdsliv
- Helle Gransgaard. Psykologisk tryghed i praksis
- Rasmus Ranmar. Impasse ApS

Projektet er udviklet i samarbejde med

**Velliv**  
**Foreningen**

<b>Sammenfatning og konklusion.....</b>	<b>3</b>
<i>Væsentligste læringspunkter fra projektet.....</i>	<i>3</i>
<b>Baggrund for projektet .....</b>	<b>4</b>
<b>Øvelser fra improvisationsteatret.....</b>	<b>4</b>
<b>Psykologisk tryghed .....</b>	<b>4</b>
<i>Det organisatoriske ansvar for skabe psykologisk tryghed .....</i>	<i>5</i>
<i>Det individuelle dobbelte ansvar for at skabe psykologisk tryghed .....</i>	<i>6</i>
<b>Spørgeskema om graden af psykologisk tryghed i teamet .....</b>	<b>7</b>
<b>Læringspunkter, adfærd og værktøjer til at øge den psykologiske tryghed i teamet.....</b>	<b>7</b>
<i>Sæt hurtigt spot på teamets dynamikker med øvelser.....</i>	<i>7</i>
<i>Tryghed styrker teamets relationer til hinanden – og relationer fordrer psykologisk tryghed .....</i>	<i>8</i>
<i>Skab en kultur, hvor fejl kan laves og undersøges uden negative konsekvenser for den enkelte medarbejder. 9</i>	<i>9</i>
<i>Tryghed øger performance – gør de unge trygge til at sætte deres kompetencer i spil .....</i>	<i>9</i>
<i>Kompetencebehovet er gensidigt.....</i>	<i>10</i>
<b>Leverancebilag - Værktøjer til at bruge metoden.....</b>	<b>12</b>
<i>Værktøj: Spørgeskema til medarbejdere om graden af psykologisk tryghed .....</i>	<i>12</i>
<i>Værktøj: Spørgeguide til ledere.....</i>	<i>13</i>
<i>Værktøj: Kompetencekort .....</i>	<i>14</i>
1.    Kompetence: ÅBEN .....	14
2.    Kompetence: LÆRINGSPARAT.....	15
3.    Kompetence: ANSVARSBEVIDST .....	16
4.    Kompetence: ÆRLIG.....	17
<i>Værktøj: Øvelseskatalog .....</i>	<i>18</i>
<i>Generelt om facilitering af øvelserne .....</i>	<i>18</i>
<i>Øvelser – Inklusionstryghed.....</i>	<i>20</i>
<i>Øvelser – Læringstryghed .....</i>	<i>21</i>
<i>Øvelser – Bidragstryghed .....</i>	<i>22</i>
<i>Øvelser – Udfordringstryghed.....</i>	<i>24</i>
<b>Tak for at læse med .....</b>	<b>26</b>
<b>Litteratur .....</b>	<b>26</b>

## Sammenfatning og konklusion

Projektet Tryk IT-Start er lavet i samarbejde med Velliv Foreningen 2022-2023.

Projektets primære formål er at undersøge, hvorvidt øvelser og metoder fra improvisationsteatret kan benyttes som redskab til at udvikle den psykologiske tryghed i et IT-team og herigennem styrke unges plads i teamet.

I denne evaluering findes følgende værktøjer, I kan tage i brug for at øge den psykologiske tryghed i jeres team.

- Spørgeskema til virksomheder om psykologisk tryghed
- Guide med handlinger, der øger psykologisk tryghed
- Øvelseskatalog med udvalgte øvelser fra workshoppen, som træner de fire kompetencer til at øge psykologisk tryghed

## Væsentligste læringspunkter fra projektet

Herunder er en sammenfatning af de væsentligste læringspointer fra projektet omkring, hvad I kan være opmærksomme på for at styrke den psykologiske tryghed i jeres virksomhed:

- Der eksisterer både et organisatorisk og individuelt ansvar for at skabe psykologisk tryghed i et team
- Organisatorisk kan I sætte strukturer op, som inviterer medarbejderne til at sætte sig selv i spil.
- Det individuelle ansvar for at skabe psykologisk tryghed i teamet er dobbelt og består af : 1) ansvaret for at sætte sig selv i spil og 2) ansvaret for at gøre det trygt for andre at sætte sig selv i spil. Hvert teammedlem kan gøre det trygt for andre at sætte sig selv i spil ved at invitere dem til at bidrage og reagere trygt og konstruktivt når de bidrager
- Hvert teammedlem kan sætte sig selv i spil ved at gøre brug af kompetencerne åbenhed, læringsparathed, ansvarsbevidsthed og ærlighed. Kompetencerne kan trænes. Kompetencerne trænes lettest i et trygt miljø
- Øvelser, som i workshoppen, sætter hurtigt spot på teamets dynamikker, og hvor virksomheden kan sætte ind for at øge den psykologiske tryghed i teamet
- I må arbejde jer langsomt og vedvarende frem mod fuld psykologisk tryghed
- Skab tryk teambuilding til at styrke teamets relationer
- Gode og sunde relationer fordrer psykologisk tryghed
- Styrkede relationer gør det lettere at spørge hinanden om hjælp og feedback
- Som virksomhed kan I, som i workshoppen, skabe trygge rum til læring og udvikling – og undgå alvorlige fejl i ydelser til kunder
- Tryghed øger performance – gør de unge trygge til at sætte deres kompetencer i spil for virksomheden. Denne tryghed kan øges via workshoppen
- Kompetencebehovet er gensidigt og gælder for alle medarbejdere på virksomheden – ikke kun de unge

## Baggrund for projektet

Projektet Tryk IT-start er lavet i samarbejde med Velliv Foreningen.

Projektets primære formål er at undersøge, hvorvidt øvelser og metoder fra improvisationsteatret kan bruges til at udvikle den psykologiske trykthed i et IT-team. Målet er gennem øget psykologisk trykthed at styrke unges plads i teamet samt styrke de unge IT-ansattes mentale helbred.

Metoden i projektet indebærer en designet og faciliteret workshop med øvelser fra improvisationsteatret kombineret med dataindsamling.

Workshoppen i projektet er testet i fem it-virksomheder. Hver virksomhed har ud over selve workshoppen deltaget i et indledende og et opfølgende interview og deltagerne har ligeledes besvaret et spørgeskema før og efter workshoppen om graden af psykologisk trykthed i deres team. Ud fra indsamlet data har vi designet en workshop, som arbejder med at udvikle de områder, som øger psykologisk trykthed og som virksomheder og unge selv identificerer som udfordrende.

## Øvelser fra improvisationsteatret

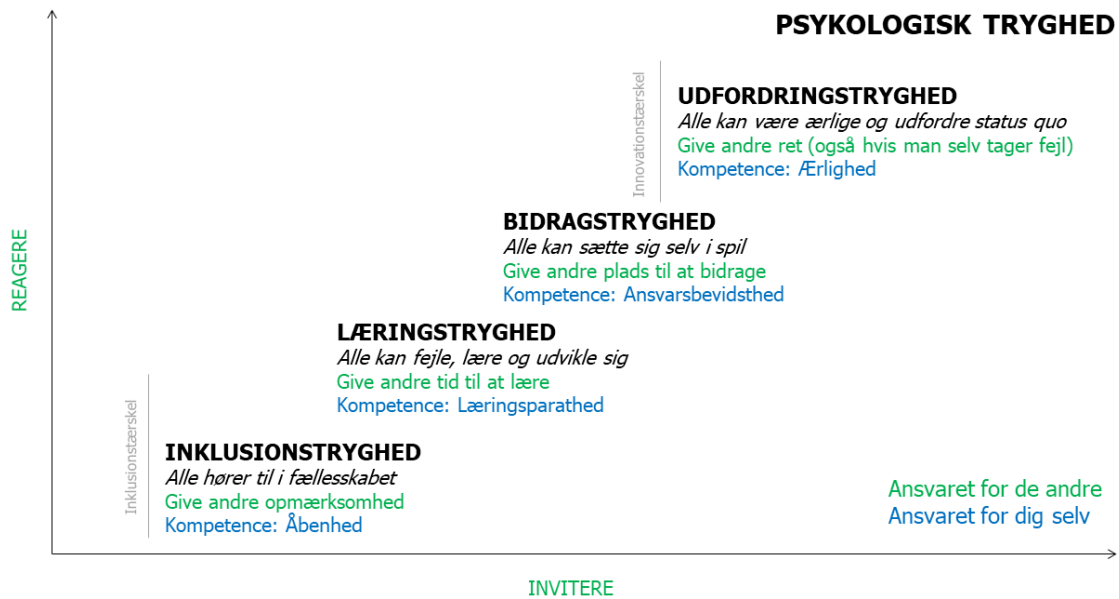
Det felt vi arbejder med her, er Anvendt Improvisation. Anvendt improvisation er en praksis, hvor teknikkerne og principperne i improvisationsteater anvendes på en praktisk måde i andre områder af livet eller arbejde. Anvendt improvisation er oplevelsesbaseret og fokuserer på at udvikle færdigheder i at lytte, samarbejde, tage risici, være til stede i nuet og være åben for at acceptere og bygge videre på ideer fra andre.

Typisk opstår der situationer på en workshop, som giver anledning til refleksion og læring. Alt hvad der sker, er potentielt brændstof til at give gruppen mulighed for at lære noget om sig selv, og hvordan de samarbejder. Facilitatorer er opmærksomme på dette og giver det plads og hjælper gruppen og den enkelte med at gøre det tydeligt. Det er et af grundelementerne i det oplevelsesbaserede koncept.

## Psykologisk trykthed

Hvis alle i et team tryktheds og uden negative konsekvenser kan dele tvivl, fejl, erfaringer, ideer og spørgsmål, har teamet psykologisk trykthed. Begrebet psykologisk trykthed er skabt af forskeren Amy Edmondson og undersøger, hvorfor nogle teams fungerer og andre ikke gør. Flere undersøgelser - blandt andet Googles Aristoteles projekt fra 2012 - viser, at psykologisk trykthed er den afgørende faktor for om et team er effektivt og trivslen i teamet er højt.

Vi arbejder med fire stadier til at opnå fuld psykologisk trykthed. Den følgende figur er en model udarbejdet af Timothy R. Clark, som vi har i projektet, har tilpasset.



De fire stadier fra Timothy R. Clarks model består af:

1. Inklusionstryghed – Oplevelsen af at blive accepteret og kunne være sig selv i fællesskabet på arbejdspladsen personligt og professionelt.
2. Læringstryghed – Oplevelsen af trygt at kunne udvikle sig og prøve, fejle og lære.
3. Bidragstryghed – Oplevelsen af trygt at kunne bidrage med den faglighed, man har på det rigtige tidspunkt, og at den faglighed bliver anerkendt
4. Udfordringstryghed – Oplevelsen af trygt at kunne være ærlig, stille spørgsmål, komme med hele og halve ideer og kunne udfordre de eksisterende normer og arbejdsgange.

### Det organisatoriske ansvar for skabe psykologisk tryghed

Ledelsen har det største ansvar, når der skal skabes psykologisk tryghed i virksomheden. Dette skyldes især tre faktorer:

- Ledelsen har den højeste grad af magt til at sætte strukturer op, hvor medarbejderne kan deltage for eksempel i form af rum til feedback, fredagsbarer eller en workshop.
- Ledelsen kan invitere medarbejderne til at deltage og give dem autonomi til at deltage meningsfuldt
- Ledelsens adfærd og reaktion bliver bemærket af medarbejderne og sætter standarten for medarbejdernes adfærd, reaktioner og modreaktioner.

## Det individuelle dobbelte ansvar for at skabe psykologisk tryghed

For at øge den psykologiske tryghed i en gruppe har hver person et dobbelt ansvar: Ansvar for andre og ansvaret for dig selv. Med begreber fra improvisationsteatret kan det dobbelte ansvar beskrives på denne måde:

Du skal gøre det trygt for andre at spille

og

Du skal sætte dig selv i spil

**Gør det trygt for andre at spille:** Hvert teammedlem har et ansvar for at skabe tryghed til at de andre i gruppen let kan bidrage. Dette indebærer at give de andre *opmærksomhed, tid til at lære, plads til at bidrage og give andre plads til at have ret*. For at skabe tryghed for andre skal hver person udvise to typer af adfærd. 1) At invitere andre til at deltage og 2) at reagere tryghedsskabende på andres deltagelse.

**Sæt dig selv i spil:** Ansvar for sig selv indebærer, at hvert teammedlem tager ansvar for at bringe noget ind i gruppen, som øger trygheden og fagligheden i gruppen. Det kan gøres ved at træne fire forskellige kompetencer: *Åbenhed, læringsparathed, ansvarsbevidsthed og ærlighed*

### **Eksempel fra workshoppen**

På workshoppen indtager facilitatorerne rollen som leder af teamet. Det er hovedsageligt facilitatorerne, der rammesætter øvelser og inviterer deltagerne til at deltage og bidrage i løbet af workshoppen.

Selve workshoppen består af en række improvisationsøvelser, som er designet til gradvist at rykke deltagerne ud af deres komfortzone og op ad stadierne til psykologisk tryghed ved at udfordre dem og give dem opgaver de skal løse sammen. Øvelser er designet, så deltagerne skal være opmærksomme på hinanden, selv komme med bidrag, lytte på hinandens bidrag og reagere på dem. For at teamet kan gennemføre øvelserne kræver det også, at deltagerne nogle gange må forkaste deres egne ideer for at kunne bygge videre på det andre kommer med.

Facilitatorerne har en vigtig rolle i at reagere tryghedsskabende på deltagerne bidrag gennem hele workshoppen for eksempel ved at bruge aktive lytteteknikker, reagere autentisk på deltagerne bidrag, hjælpe til at få indsigt i egen adfærd samt være opmærksom på resten af gruppen og hvordan de reagerer på bidrag (om det er tryghedsskabende)

Med facilitatorernes adfærd og de designede øvelserne, trænes deltagerne evne til at reagere konstruktivt og gøre det trygt for hinanden at sætte sig selv i spil.

*Se beskrivelse af facilitatorens rolle i Øvelseskataloget*

## Spørgeskema om graden af psykologisk tryghed i teamet

I kan benytte jer af et relativt simpelt spørgeskema til at få en fornemmelse af den psykologiske tryghed i teamet og starte en dialog om emnet. I dialog bør I både have fokus på spørgsmål, som flere scorer lavt og spørgsmål, hvor der er spredning i svarene, da det er her nogle medarbejdere ikke sættes i spil.

Til metoden er udviklet et spørgeskema til medarbejdere, som indeholder 16 spørgsmål, som besvares på en skala fra 1-7.

### **Eksempel fra dataindsamling**

I dataindsamlingen svarede flere deltagere før workshoppen, at det kunne være svært at spørge om og modtage hjælp og feedback i teamet.

*Se og prøv alle eller udvalgte spørgsmål fra Spørgeskema til medarbejdere til at starte en dialog om psykologisk tryghed på jeres virksomhed*

## Læringspunkter, adfærd og værktøjer til at øge den psykologiske tryghed i teamet

De følgende punkter er nogle af de læringer og tips til at arbejde med psykologisk tryghed, som vi har erfaret igennem de 5 workshops vi har afholdt.

### Sæt hurtigt spot på teamets dynamikker med øvelser

Når I skal starte arbejdet med psykologisk tryghed, er det vigtigt at vide, hvor I allerede er gode og hvor jeres udfordringer ligger for at blive bedre. Et Spørgeskema kan være starten på dette.

Psykologisk tryghed skabes gennem adfærd, og derfor kan man ikke tale sig til øget psykologisk tryghed. Man lærer gennem oplevelse/handling og refleksion/bevidstgørelse.

Oplevelsesbaserede øvelser sætter hurtigt spot på, hvordan teamets dynamikker er, og hvor I kan ændre adfærd til at styrke den psykologiske tryghed og give alle en plads i teamet – nye som erfarne.

### **Eksempel fra workshoppen**

Man kan ikke, *ikke* have sig selv med på workshoppen og dermed bliver de dynamikker, der findes i gruppen også tydelige på workshoppen. Ofte er det implicit (eller tavst) i gruppen. Improvisation fokuserer på nuet og spontanitet, det gør at gruppen meget hurtigt får deres naturlige adfærd frem. Som udefrakommende, er det nemmere at sætte spot på den adfærd og bringe dem frem i lyset.

Nogle af de dynamikker vi satte spot på i de forskellige workshops:

- Hvordan humor var i teamet

- Teamets reaktion, når andre i gruppen sagde fra
- Teamets evne til at være opmærksomme på hinandens input
- Teamets reaktion på når de selv og andre lavede fejl
- Teamets brug af 'vi' frem for 'jeg' når der blev udtrykt meninger
- Teamets reaktion på at blive udfordret på teamets eget selvbillede

*Se Øvelseskatalog for ideer til øvelser, der kan sætte spot på teamets dynamikker.*

## Tryghed styrker teamets relationer til hinanden – og relationer fordrer psykologisk tryghed

Jo bedre teamet kender hinanden, jo mere åbne de er overfor hinanden og i jo mere trygge og sårbare situationer teamet har set hinanden, jo lettere er det at tale trygt og frit sammen på virksomheden. Hvis I som virksomhed kan skabe trygge rammer, hvor relationerne kan styrkes, så styrker I også den psykologiske tryghed ud over de rammer.

### **Eksempel fra workshoppen**

På workshoppen bruger deltagerne en hel dag sammen og ser hinanden i situationer, de måske ikke er vant til. Workshoppen er designet til at være uformel og sjov, hvilket får skuldrene ned, og til at skabe tryghed i gruppen, hvilket styrker relationerne. De styrkede relationer tager deltagerne med tilbage på arbejdspladsen.

Man kan sige at de øvelser, de har lavet sammen, strækker råderummet for, hvordan de fremover kan agere med hinanden, uden at det medfører risiko. Dermed bliver det lettere at spørge om og tilbyde sin hjælp.

“Det er blevet lidt lettere af have en åben dialog, også om det der handler om andet end samarbejdet” (Deltager)

*Se Øvelseskatalog for ideer til øvelser, der styrker relationer. Øvelser kan også bruges som energizers eller introduktionsøvelser på møder, for at styrke relationen mellem deltagerne.*



## Skab en kultur, hvor fejl kan laves og undersøges uden negative konsekvenser for den enkelte medarbejder

Fejl kan have betydelige konsekvenser for virksomheden. En af de værste kilder til at gentag fejl er at man ikke lærer af dem og det gør man ikke hvis de forbliver usynlige. Derfor er det vigtigt at oparbejde en kultur i virksomheden, hvor det er normen at gøre opmærksom på fejl, at undersøge hvorfor de opstod og at lære af dem. Dette kræver fokus og tid og at der skabes strukturer og processer til at arbejde med dem. Når det er nemt at få sin fejl frem i lyset uden, at det har personlige konsekvenser og at fejlene bliver undersøgt, vil kvaliteten af produktionen øges.

Særligt nye på arbejdspladsen kan måske have en forventning om at de skal være perfekte og derfor er det vigtigt at arbejde med mindsettet om fejl vigtigt for kulturen.

### **Eksempel fra workshoppen**

Øvelserne på workshoppen er designet, så deltagerne alle kommer til at fejle, enten fordi øvelsen er for kompleks til at lade være eller fordi det er nyt og ukendt. Derudover er øvelserne sat op, så fejl bliver synlige for alle.

Måden vi som facilitatorer reagerer på fejl i workshoppen, er blandt andet at forklare øvelsen med andre ord, hvis det er fordi øvelsen ikke er forstået, selv fejle og grine sammen af fejlene for at gøre dem mindre farlige og bruge fejl, som innovation til at komme med nye ideer.

Gennem øvelserne kommer deltagerne til at reagere på hinandens fejl ved for eksempel at hjælpe hinanden med at forstå, grine sammen ad dem, bygge videre på hinandens ideer - også hvis de ikke er helt gennemtænkte (det tvinges de oftest til ikke at være) eller give hinanden high five, når der laves fejl.

Alt dette er ikke for at vise, at alle fejl skal fejres, men for at give deltagerne oplevelsen af, at fejl ikke er farlige, og derfor kan deles uden, at det har negative konsekvenser. Oplevelsen i rummet på workshoppen, hvor fejl trygt kan laves og deles, tager deltagerne med i dagligdagen

“Før skulle man næsten have svaret på et spørgsmål, før man turde stille det. Nu tør vi måske bedre”  
(Deltager)

*Prøv øvelsen "1-2-3" fra Øvelseskataloget til at skabe dialog om reaktion på fejl*

## Tryghed øger performance – gør de unge trygge til at sætte deres kompetencer i spil

De unge medarbejdere har mange kompetencer, som er vigtige for virksomheden. Virksomheden har et organisatorisk ansvar for at gøre det trygt for alle typer af medarbejdere at kunne sætte deres kompetencer i spil. Det værende unge som erfarne, ekstroverte som introverte, logisk tænkende som mere abstrakt tænkende, mv.

Når det gøres trygt, vil de unge bidrage og performance i teamet vil være langt højere end i et utrygt team. Som virksomhed kan I sørge for at medarbejdere sætter deres kompetencer i spil ved at sætte strukturer op, hvor I inviterer til at medarbejdere kan bidrage, giver autonomi til at medarbejderne kan løse opgaver og reagerer tryghedsskabende på de bidrag, medarbejderne kommer med.

Ligeledes har alle medarbejdere et individuelt ansvar for at gøre det trykt for andre at sætte deres kompetencer i spil og at sætte sine egne kompetencer i spil til gavn for virksomheden og trygheden på arbejdspladsen.

### **Eksempel fra workshoppen**

Vi er selv forbavsede over, hvor hurtigt de unge er med i workshoppen og sætter sig selv i spil i øvelserne.

For selv om alle grupper havde en vis skepsis til at starte med, så sprang alle deltagere ud i øvelserne og deltog uden tøven. De bidrog med ord, steder, ideer, tanker og påfund i øvelserne og delte deres oplevelser i refleksionerne, både når de vidste, hvad de handlede om og når de var på usikker grund. De lyttede, byggede videre på hinandens ideer og kom med skæve inputs, der ledte tingene i forskellige retninger. De var også klare på at melde fra til de enkelte øvelser, hvor de ikke havde lyst til at deltage. Med andre ord oplevede vi, at de unge havde let ved at sætte sig selv i spil, troede på sig selv og ikke var bange for at være uperfekte – heller ikke i mere sårbare situationer.

Workshoppen er bygget op efter de principper, der øger den psykologiske tryghed i en gruppe og den tryghed, der blev skabt i workshoppen betød, at de unge deltagere let kunne sætte sig selv i spil overfor hinanden. Det er en tryghed, som tages med videre til dagligdagen på arbejdspladsen.

”Der er kommet en anden jargon i gruppen – der er kommet en ny tryghed.” (Deltager)

*Prøv øvelserne ”Planlæg en fest” eller ”Jeg er” fra øvelseskataloget til at skabe dialog om kompetencer, der øger trygheden og hvordan de kan sættes i spil.*

### **Kompetencebehovet er gensidigt**

Det er ikke kun de unge og nye medarbejdere, der har ansvar for den psykologiske tryghed på arbejdspladsen. Arbejdet med den psykologiske tryghed, og det individuelle ansvar gælder for alle medarbejdere, og der skal arbejdes med det løbende, for at den psykologiske tryghed hele tiden er til stede.

Unge og nye på arbejdspladsen har naturligt et ekstra behov for støtte gennem invitation, reaktion, konstruktiv feedback og en oplevelse af, at de og deres kompetencer er velkommen i teamet og de kan sætte sig selv i spil. Denne gruppe medarbejdere kan også rammes ekstra hårdt i situationer, hvor de mødes med manglende invitationer og utrygskabende reaktioner fra mere erfarne kolleger. Derfor er kompetencebehovet gensidigt – og måske endda endnu vigtigere hos erfarne medarbejdere og ledere, som er kulturbærende for virksomheden.

### **Eksempler fra workshoppen**

Deltagerne på workshops var hovedsageligt unge under 30 år samt 1-2 ledere i hver workshop. Deltagerne gav udtryk for at have fået mere tryghed som gruppe og udtrykte samtidig ønske om se på kulturen generelt, både for unge og erfarne.

"Vores ældre kolleger kunne have gavn af de der kreativtetsøvelser, for vi bliver tit mødt med 'det har vi prøvet, sådan plejer vi at gøre' når vi kommer med nye input" (Deltager)

"Hos os skal argumenter og ideer være logiske. Hvis de er det, lytter man. Hvis ikke lytter man måske ikke så meget til dem"

*Prøv øvelser fra Øvelseskataloget i hele teamet til en dialog om det gensidige kompetencebehov.*

## Leverancebilag - Værktøjer til at bruge metoden

Her er en samling af værktøjer, virksomheden kan tage i brug for at øge den psykologiske tryghed.

- Spørgeskema: Spørgeskema til medarbejdere til at starte dialog om psykologisk tryghed
- Kompetencekort: Guide med handlinger, der øger den psykologiske tryghed
- Øvelseskatalog: Katalog med udvalgte øvelser fra workshoppen, som træner de fire kompetencer til at øge psykologisk tryghed

Værktøjer er udviklet til at bruge i metoden Tryk IT-start, hvor metoden er afprøvet i IT-virksomheder, hvor deltagere hovedsageligt er unge under 30 år. Metode og værktøjer formodes at være brugbar i alle brancher, for alle aldre og alle anciennitetsniveauer.

### Værktøj: Spørgeskema til medarbejdere om graden af psykologisk tryghed

I kan benytte jer af et relativt simpelt spørgeskema til at få en fornemmelse af den psykologiske tryghed i teamet og starte en dialog om emnet. I dialog bør I både have fokus på spørgsmål, som flere scorer lavt og spørgsmål, hvor der er spredning i svarene.

Spørgeskemaet indeholder følgende 16 spørgsmål, som besvares på en skala fra 1-7.

1. Hvis der begås en fejl i mit team, bliver det ofte brugt mod personen (1=aldrig, 7= i meget høj grad)
2. Medlemmer af mit team kan tage problemer og svære emner op i teamet (1=aldrig, 7= i meget høj grad)
3. Folk i mit team udelukker somme tider andre fordi de er anderledes (1=aldrig, 7= i meget høj grad)
4. Det er sikkert at tage en risiko i dette team (1=aldrig, 7= i meget høj grad)
5. Det er svært at spørge andre om hjælp i dette team (1=aldrig, 7= det sker ofte)
6. Ingen i mit team ville med vilje handle på måder som underminerer mig (1=enig, 7= helt uenig)
7. Mine særlige evner og talenter bliver værdsat i dette team (1=nærmest ikke, 7= i meget høj grad)
8. Jeg har overskud til at være åben og hensynsfuld overfor andre (1=nærmest ikke, 7= i meget høj grad)
9. Jeg spørger, når jeg er i tvivl om, hvordan en opgave skal løses (1=nærmest ikke, 7= i meget høj grad)
10. Jeg indrømmer, når jeg har begået en fejl. (1=nærmest ikke, 7= i meget høj grad)
11. Jeg modtager ofte konstruktiv feedback på opgaveløsning. (1=nærmest ikke, 7= i meget høj grad)
12. Jeg giver ofte konstruktiv feedback på opgaveløsning. (1=nærmest ikke, 7= i meget høj grad)
13. Jeg udfordrer andres løsninger med konstruktive spørgsmål (1=aldrig, 7= i meget høj grad)
14. Jeg oplever at være en værdsat del af arbejdspladsen. (1=nærmest ikke, 7= i meget høj grad)
15. Jeg oplever at jeg får den rette støtte af mine kollegaer til nye opgaver (1=nærmest ikke, 7= i meget høj grad)
16. Jeg deler af min viden på jobbet. (1=nærmest ikke, 7= i meget høj grad)

Spørgsmål er fra Amy Edmondsons forskning.

## Værktøj: Spørgeguide til ledere

Følgende spørgeguide kan bruges til afdækning af virksomheders oplevelse af de unge medarbejders udfordringer og den psykologiske tryghed i organisationen.

Spørgsmålene er primært henvendt til teamleder og andre, der har særlig indsigt i virksomhedens organisatoriske læringskultur, medarbejdersammensætning med videre.

Hvad kendetegner virksomhedens værdier og kultur:

- Hvordan er I organiseret i det daglige arbejde? (teams, tværs, geografi, opgave, kunder)
- Hvordan vil I beskrive virksomhedens kultur? (ledelse, artifakter, historier, samarbejdskultur, social kapital)
- Hvad gør I for at kommunikere de beslutninger der tages på tværs af organisationen?
- Kan du give et eksempel på den humor der er i virksomheden?

Organisationens læringskompetencer, tryghed og tillid:

- Hvad sker der, hvis man begår fejl under en opgave?
- Hvordan sikrer I læring i jeres teams?
- Hvad er processen, hvis man har brug for hjælp?
- Hvordan foregår der samarbejde på tværs af teams/organisering?
- Refleksion og kritisk stillingtagen er afgørende at kunne udvikle sig og deltage i organisationen. Hvordan skaber I plads til det?
- Hvad gør I for at skabe relationer ud over de daglige samarbejder?

Virksomhedens nuværende processer og erfaringer med at indoptage unge på arbejdspladsen:

- Hvilke erfaringer har I med at ansætte helt unge i virksomheden?
- Ansættes de til nogle særlige opgaver?
- Hvorfor ansætter I unge nyuddannede/under uddannelse?
- Hvilke udfordringer ser I som de vigtigste med at få de unge godt i gang på jobbet?

De unges kompetencer til at indgå i arbejdsfællesskaber:

- I hvor høj grad vurderer du, at jeres medarbejdere er gode til at indgå i fællesskaber på jobbet?
- I hvor høj grad vurderer du, at jeres medarbejdere tør bringe sig selv i spil på jobbet?
- I hvor høj grad vurderer du, at jeres medarbejdere er interesseret i, hvad der foregår på arbejdspladsen? (især fagligt)
- Hvordan oplever du jeres unge medarbejders adfærd, hvis de begår fejl eller der er noget de ikke ved?
- Hvordan oplever du jeres unge medarbejders kompetencer i forhold til at ytre sig og modtage feedback?
- Hvordan ser du de unge agere i forhold til faglig refleksion og kritisk stillingtagen?
- Hvordan bidrager de unge aktivt til deres læring, til at løse de nødvendige opgaver og udvikle deres jobprofil?
- Hvordan vurderer du de unges evner til at indgå i sociale sammenhænge (job/social)
- Hvad skal vi være særligt opmærksomme på ift. Dem der vil deltage i workshoppen?

## Værktøj: Kompetencekort

Herunder er samlet fire kompetencer, som er vigtige for at alle kan leve op til det individuelle ansvar for at øge den psykologiske tryghed på virksomheden. Til hver kompetence nævnes en række handlinger, hver person kan gøre, som knytter sig til den gældende kompetence.

### 1. Kompetence: ÅBEN

*Vær åben omkring eget og overfor andres hele liv som blandt andet faglighed, erfaringer, holdninger, kulturer, arbejdsstile, dagligdag og interesser.*

Som del af en gruppe og en arbejdsplads har alle ansvar for at sætte dig selv i spil og dele med sine kolleger for at skabe common ground og forståelse for hinanden.

Alle har derudover ansvar for at være åben og nysgerrig overfor andre menneskers arbejdsliv og dagligdag og behandle alle ens. Alle kan invitere andre til at være åbne om sig selv og reagere tryghedsskabende på det andre fortæller. Her må alle og virksomheden være opmærksom på, om de inviterer og reagerer på alle eller oftere inviterer og reagerer på folk og holdninger, de kender eller er enige med.

#### **Hvad du kan gøre for at træne åbenhed:**

- Præsenter dig selv og spørg ind til andre
- Fortæl om dit arbejde og hvad der er vigtigt for dig og spørg ind til andre
- Sig hej til dine kolleger
- Spørg, lyt, hold pause og spørg igen
- Opsummer, hvad du har hørt både fra dem du er enig og uenig med
- Behandl alles input lige - både dem, du kender og ikke kender så godt
- Gør brug af dine kollegers viden
- Lav ting sammen med dine kolleger
- Svar på mails
- Opsæt fælles regler for hvordan I er sammen og hvordan I vil reagere på hvis andre handler med negative bias, forskelsbehandling eller behandler andre dårligt.

#### **Eksempel fra workshoppen**

Workshoppen er en hel dag, hvor deltagerne har tid til at være sammen på en uformel måde og have dialog om emner, de måske ikke normalt har dialog om på arbejdspladsen. På workshoppen trænes deltagerne gennem øvelserne i at være opmærksomme på hinanden, lytte til hinanden og bruge hinandens ideer og input. Workshoppen indeholder også øvelser, hvor deltagerne deler viden om sig selv. Facilitatorerne sætter på dagen en ramme for, hvordan man er sammen og er med i improvisationsøvelserne. Dette indebærer blandt andet at fortælle, at det handler om at sige ja til hinanden, fejle meget og kaste sig ud i øvelserne, hvor man må sige alt. Derudover sættes rammen også, så alle ved, at de kan sige fra til øvelser, der går ud over deres grænser.

*Prøv øvelserne fra Øvelseskataloget for at træne kompetencen til at være åben.*

## 2. Kompetence: LÆRINGSPARAT

*At være læringsparat handler om, at have et udviklende mindset, hvor alle lærer af erfaringer og bruger denne læring samt er engagerede i egen og andres læring. Som en del af dette indebærer læringsparathed evnen til at ændre mening, tanker og vej og forholde sig kritisk, nuanceret og medfølelse til omverdenen og sig selv.*

Som en del af et team og en arbejdsplads har alle ansvar for at udvikle sig og lære nyt. Læring og udvikling indebærer også at fejle, lære af fejl og tage fejl og i forbindelse kan alle træne sig i at undersøge og prøve nye ting, være sårbar og bede om hjælp og sige, hvis man er i tvivl.

Når man tager ansvar for andres læring, inviterer man andre ind i sammenhænge, hvor de kan lære nyt og giver andre tid til at lære. Her skal man være opmærksom på, at reagere så tryghedsskabende på fejl og dårlige nyheder, så selv den mest nervøse kommer frem med dem.

### **Hvad du kan gøre for at træne læringsparathed:**

- Undersøg, hvordan du selv lærer bedst
- Prøv, forsøg og fejl godmodigt i nye ting
- Del og undersøg fejl, du begår og hvorfor de sker
- Spørg om hjælp og erfaringer og del, hvad du har lært
- Lad ikke hierarki stå i vejen for læring - alle kan lære fra hinanden
- Skift let mening, hvis du lærer nyt
- Giv tid til at andre kan lære nyt
- Fortæl andre, hvad de har brug for at vide
- Sig tak, når nogle deler fejl og dårlige nyheder med dig
- Placer ikke skyld - undersøg i stedet fejl sammen
- Undersøg problemet, før I finder løsninger
- Inviter andre til at dele deres viden og erfaringer
- Reager forskelligt på forskellige fejl – sker fejlen for eksempel enten fordi der mangler viden, det er for kompleks eller fordi det er noget helt nyt, hvor ingen kender svaret
- Sig pyt, hvis det var en svips, fortæl, hvorfor du fejlede, hvis det er fordi situationen er for kompleks og forsøg at komme med halve og nye ideer, hvis det er fordi ingen har svaret.

### **Eksempel fra workshoppen**

Øvelser og rammer i workshoppen er bygget op, så alle deltagere – uanset hvor de er i et eventuelt hierarki - oplever, at de kan prøve, bidrage og fejle uden negative konsekvenser. Oplevelsen af, at man kan fejle sammen på workshoppen, giver tryghed til at prøve mere.

Facilitatorernes rolle på workshoppen er at reagere tryghedsskabende på fejl ved at være opmærksom på dem, anerkende dem og bruge dem, for eksempel til at forklare øvelsen igen på en ny måde, sørge for, at der skabes fællesskab om fejlene eller bruge fejlene til at skabe noget helt nyt. Derudover kan facilitatorerne øge trygheden ved selv at fejle godmodigt og være åben omkring tvivl og ændrede holdninger i løbet af dagen.

*Prøv øvelserne fra Øvelseskataloget for at træne kompetencen til at være læringsparat.*

### 3. Kompetence: ANSVARSBEVIDST

*Ansvarsbevidsthed handler om evnen til selv at bidrage meningsfuldt med et fremadrettede input og give andre autonomi til at bidrage meningsfuldt.*

For at kunne bidrage ind i et team og på arbejdspladsen, må man både være klar over, hvad man bidrager ind i, kende sig selv og sin arbejdsstil og tage ansvar for at dele viden, erfaringer og faglighed, når der er brug for det. Som en del af et team indebærer ansvarsbevidsthed også at være klar over, hvornår man ikke skal bidrage, men i stedet skal have give plads til at andre bidrager.

Ansvarsbevidsthed overfor andre omhandler her at invitere de andre til at bidrage i forskellige sammenhænge, reagere trygt og konstruktivt på deres bidrag og gøre de bidrag andre sætter i spil eller være gennemsigtig omkring, hvorfor de ikke bliver brugt.

#### ***Hvad kan du gøre for at træne ansvarsbevidsthed:***

- Sætte dig selv i spil, både hvis du inviteres eller når du kan se, du kan bidrage
- Kom frem med ideer, spørgsmål og tvivl – og inviter andre til det samme
- Del din viden med andre og hjælp andre – og opsøg andres viden og hjælp
- Kommuniker om dine handlinger
- Vær bevidst om din måde at kommunikere, handle og arbejde på
- Tænk ud over din egen rolle – og inviter andre til at tænke ud over deres rolle
- Giv plads til andre: Lyt først, spørg mere, tal mindre
- Fokuser på resultater og giv andre autonomi til at nå dem på deres måde
- Vær glad for andres succes
- Sig tak, når andre bidrager med noget til dig (også hvis du ikke er enig)
- Følg op på andres bidrag
- Opsummer alles bidrag - også hvis du er uenig
- Ros i det åbne, korriger i det lukkede rum

#### ***Eksempel fra workshoppen***

Øvelser i workshoppen er for alle i gruppen eller 2 og 2. De er bygget op, så det er nødvendigt at give plads til at andre kan bidrage, bruge de andres bidrag til noget og selv bidrage. Det træner deltagerne i både at sætte sig selv i spil og give plads til at de andre kan sætte sig selv i spil. Derudover giver det en erfaring i gruppen om, at de trygt kan bidrage gensidigt.

I workshoppen er der refleksionsrunder for alle øvelser og større refleksionsøvelser mellem temaer. På denne vis kan alle også dele i hele gruppen og anerkende og bruge hinandens erfaringer fra øvelserne.

*Prøv øvelserne fra Øvelseskataloget for at træne kompetencen til at være læringsparat.*



#### 4. Kompetence: ÆRLIG

*Ærlighed indebærer blandt andet evnen til at være ærlig omkring egne oplevelser, perspektiver og grænser og være gennemsigtig og ærlig i sin kommunikation, blandt andet om hvordan beslutninger tages og andres ideer bruges eller ikke bruges.*

Som del af et team har alle ansvar for at være ærlige og sætte sig selv i spil, hvis man har tvivl, spørgsmål eller oplever at noget i gruppen, produktet eller processen kan ændres. For at kunne gøre dette, må alle have en forståelse af, at forskellighed og uenigheder er en styrke i et team, også hvis det betyder, at status quo må ændres.

En vigtig del af ærlighed er også grænsesætning og ærlig kommunikation, hvis regler for fællesskabet, læring eller kommunikationen brydes.

Hvert teammedlem er med til at sætte rammer op for andre for, hvor det er let, at være ærlig i teamet. Hvis ærlighed kræver en høj grad af mod og har negative konsekvenser, vil ærligheden dale. Alle har derfor ansvar for at invitere andre til at være ærlige og reagere på ærlighed med taknemmelighed.

#### **Hvad kan du gøre for at træne ærlighed:**

- Kend dine egne styrker, svagheder og grænser
- Kommuniker ærligt om valg og fravalg
- Inviter andre til at komme med deres perspektiv – især dem, du er uenig med
- Øv dig i at andre er uenige og at du kan tage fejl
- Vær ærlig om det, du er i tvivl om og har svært ved
- Tag ikke feedback og uenighed personligt
- Vær kritisk overfor dine egne ideer, processer og produkter og tillad alle at udfordre dem
- Sig tak, når nogle er ærlige, siger noget du er uenig i eller kommer med dårligt nyt
- Lad ikke hierarki stå i vejen for ærlighed
- Beløn andres sårbarhed
- Reager og hav konsekvenser, når fælles regler brydes
- Spørg: Hvorfor gør vi...? Hvad nu hvis vi i stedet gjorde...? Og hvordan kunne vi ellers...?

#### **Eksempel fra workshoppen**

Ærlighed kræver en høj grad af psykologisk tryghed og ærligheden introduceres derfor løbende og gradvist gennem workshoppen.

Øvelserne er sat op, så deltagerne ofte må forkaste deres egne ideer for at gå videre med de fælles ideer og retninger, gruppen skaber sammen. Dermed trænes group mind frem for ego.

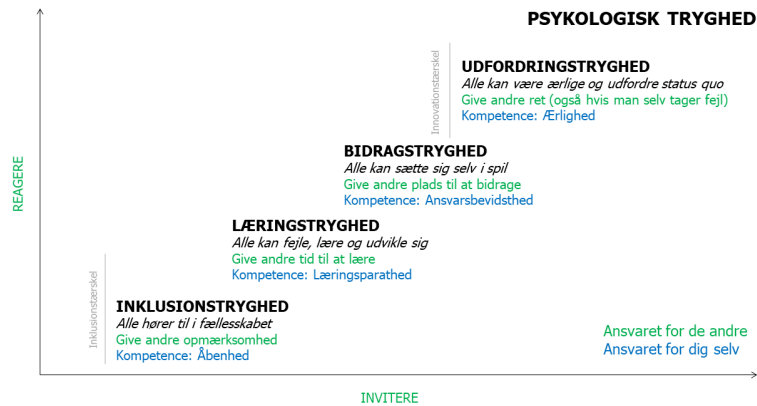
Ærligheden opstår især i de mange refleksionsrunder, der er en del af workshoppen. Her er der dialog om, hvad deltagerne har oplevet i øvelserne og facilitatorerne bringer deres oplevelser i øvelserne op til dialog. Dette kan udfordre den enkelte deltager og både gruppens og virksomhedens tankegang samt skabe uenighed på workshoppen. Gennem refleksionsrunderne kan deltagerne også blive bevidste om deres egne styrker, svagheder og grænser, da de inviteres til at reflektere over, hvordan de handlede på øvelserne og bringe dette op til dialog.

*Hav fokus på refleksionsspørgsmål fra Øvelseskataloget for at træne kompetencen til at være ærlig.*

## Værktøj: Øvelseskatalog

Øvelser beskrevet her er udvalgte fra workshoppen Tryk IT-start, som i sin helhed har en varighed på 6 timer.

For øvelserne er der 1-2 øvelser, der knytter til hver af de fire stadier af psykologisk tryghed:



1. Inklusionstryghed – Oplevelsen af, at blive accepteret og kunne være sig selv i fællesskabet på arbejdspladsen personligt og professionelt. For at opnå dette skal hver deltager være åben og opmærksom på de andre deltagere.
2. Læringstryghed – Oplevelsen af, trygt at kunne udvikle sig og prøve, fejle og lære. For at opnå dette, må hver deltager kunne give tid til andres læring og selv være læringsparat.
3. Bidragstryghed – Oplevelsen af, trygt at kunne bidrage med den faglighed man har på det rigtige tidspunkt og at den faglighed bliver anerkendt. For at opnå dette må hver deltager være ansvarsbevidst og både give plads til at andre bidrager og selv tage ansvar for at bidrage i situationen.
4. Udfordringstryghed – Oplevelsen af, trygt at kunne være ærlig, stille spørgsmål, komme med hele og halve ideer og kunne udfordre det eksisterende. For at opnå dette, må hver deltager blive bevidst om egne kompetencer, udfordringer og grænser og træne ærligt at dele dette samt give andre plads til at udfordre status quo.

For hver øvelse beskrives, hvordan øvelsen faciliteres og hvilke formål øvelsen har.

### Generelt om facilitering af øvelserne

Der er en række opmærksomhedspunkter, som er vigtige for at få succes med enkeltøvelser eller en hel workshop, som skal øge den psykologiske tryghed for deltagerne.

### Sæt rammen

Facilitatoren kan sætte rammen og de fælles spilleregler for øvelserne som sikrer, at de medfører den ønskede adfærd. Som facilitator skal der derfor bruges tid på at forklare regler både for øvelsen og adfærden.

Rammen for improvisationsøvelser er for eksempel at man skal sige ja til hinandens bud, helst skal fejle og skal reagere positivt på de andres fejl og skal få de andres ideer til at se godt ud. Facilitator

bør være opmærksom på og gøre opmærksom på, hvis de aftalte spilleregler brydes – især ifht. hvordan gruppen reagerer på hinandens input.

### Sæt dig selv i spil som facilitator

Som facilitator af øvelser eller en workshop er det vigtigt, at du sætter dig selv i spil og er åben, læringsparat, ansvarsbevidst og ærlig.

Det er vigtigt at du som facilitator har en del af din opmærksomhed på dig selv. Hvad er din reaktion på det der sker i gruppen? Er der noget, du bliver irriteret over eller særligt glad for? Vil du have gruppen til at nå frem til et resultat? Er du bekymret for, hvordan deltagerne tager imod opgaven? Er der noget i gruppen, som du er nysgerrig på? Keder du dig?

Har du en del af din opmærksomhed på dig selv, kan du måske fange nogle af dine unoder eller bruge det aktivt til at stille et spørgsmål ind i gruppen.

### Det, der sker i øvelserne, er et spejl af, hvad der sker i "virkeligheden"

Alle deltagere har deres personlighed med i øvelserne. Den måde de handler i øvelser, har en relation til, hvordan de handler i dagligdagen. For eksempel vil en person, der godt kan lide struktur og klare retningslinjer typisk være den, der efterlyser det på øvelserne og en person, der har meget svært ved selv at lave fejl, vil også opleve den følelse i øvelser.

Oplever man som facilitator modstand, er det en gylden anledning til læring, hvis situationen er tryk. Ved at hjælpe deltagerne med at undersøge modstanden, kan facilitatoren give teamet en mulighed for at udvikle deres kompetencer.

### Gode råd er dyre

Feedback er en vigtig disciplin i et læringsrum. En god kultur omkring feedback øger tryk og dermed villigheden til at prøve noget nyt. Grundlæggende tager al feedback udgangspunkt i, hvad der opleves (fakta) og hvad det gør ved den, der giver feedback. Gode råd er dyre for læringen, fordi de ofte handler mere om status, og det går ud over tilliden i gruppen.

Som facilitator er det vigtigt at sætte rammen for feedback, være bevidst om, hvordan der gives feedback og gøre gruppen opmærksom på, hvis de aftalte spilleregler brydes. (Medmindre gruppen selv gør det)

### Følg adfærd og dialog for læring

Det er selvfølgelig vigtigt at have en plan for en øvelse eller en hel workshop. Det er dog endnu vigtigere at turde smide planen ud og gå med det der opstår i øvelsen eller den efterfølgende dialog

## Øvelser – Inklusionstryghed

Øvelse: Klap efter hinanden  
(3-x deltagere)

I øvelsen stiller deltagerne sig i en rundkreds eller på række. I første runde skal deltagerne klappe et udvalgt antal gange på samme tid. I anden runde skal deltagerne klappe lige efter den foran har klappet. Øvelsens formål er:

- At deltagerne bliver opmærksomme på hinanden
- At deltagerne reagerer på hinanden

### Sådan faciliteres øvelsen

1. Deltagerne stiller sig i en cirkel
2. Facilitatoren beder alle holde hænderne op foran hinanden
3. Facilitator beder alle klappe 1 gang - 2 gange og 11 gange
4. Facilitator beder alle klappe lige efter den før en i cirklen klapper. Klappen kan gå én eller flere gange rundt i cirklen før facilitator stopper det. Dette kan gentages ved at undersøge om det kan gå hurtigere

### Refleksion og dialog i forbindelse med øvelsen.

Denne øvelse vil ofte være den første man laver. Der er derfor ofte ikke en høj grad af refleksion og dialog efter øvelser.

Der kan dog i forbindelse med øvelsen startes en dialog om, hvordan man er opmærksom på hinanden på arbejdspladsen.

- Er vi normalt opmærksomme på, når de andre klapper (gør noget).
- Reagerer vi normalt på det andre laver?
- Hvad sker der, hvis nogle ikke klapper?
- Hvad sker der hvis nogle bliver sprunget over?
- Er der nogle, man aldrig er opmærksomme på at invitere til at klappe?

Øvelse: Kategori og mønstre  
(6-15 deltagere)

I øvelsen stiller deltagerne sig op i en rundkreds og skal sammen definere mønstre og holde mange bolde i luften. Øvelsens formål er:

- At deltagerne lærer lidt om hinanden
- At deltagerne tager kontakt til de andre
- At deltagerne laver fejl og at det er ok at fejle

### Sådan faciliteres den

Øvelsen kræver gulvplads så alle kan stå i en rundkreds.

1. Deltagerne stiller sig i en rundkreds med en arm op i luften.

2. Facilitator vælger et tema, fx hvor deltagerne er født, yndlingspise eller hobby.
3. Facilitator fortæller sit ord og peger på en deltager. Denne deltager siger sit ord og peger på den næste. Sidste mand peger tilbage på facilitator.
4. Herefter gentager facilitator, stadig pegende, ordet indtil den når hele vejen rundt i gruppen.
5. Og så en gang mere. Denne gang uden at pege.

Når gruppen ser ud til at det virker, så vælger facilitator en ny kategori og gentager punkt 1-6 ovenfor.

Herefter startes en runde hvor facilitator starter først den ene kategori og ca. halvvejs igennem starter den anden. Afhængig af stemningen, kan facilitator vælge at advare først.

Gruppen vil med stor sandsynlighed fejle i denne øvelse. Efter noget tid vil en af kategorierne være glemt. Her er det facilitators rolle at stoppe øvelsen og opfordre deltagerne til at finde en løsning. Er det for nemt eller når de lykkes, kan man supplere med en ekstra kategori.

### Tips

Følgende løsningsmuligheder kan lægges ind i gruppen, hvis de ikke selv finder dem:

- Fokus på et ord og en person pr. kategori. Behøver ikke vide alt hvad der sker i gruppen.
- Fokus på kontakt. En besked er først afleveret når den er modtaget. Sørg for øjenkontakt og bekræftelse når du skal aflevere en besked.
- Forslå at sætte farten ned.

### Alternativer

Øvelsen kan suppleres med en fysisk dimension, hvor deltagerne skal bytte plads i stedet for at sende et ord rundt. Mønsteret etableres på samme måde som punkt 1-6, denne gang skal de dog gå hen og stille sig bag den person de peger på. Når den kombineres med ord, så er kaos garanteret 😊

### Refleksion og dialog i forbindelse med øvelsen.

Der er flere aspekter i denne øvelse, som man kan bede gruppen reflektere over efter øvelse.

- Hvad sker der når der er mange bolde i luften? Typisk kræver flere kategorier mere tydelige grænseflader, overdragelse og struktur for at fungere. Er det det samme i deres hverdag?
- Hvordan er det at lave fejl? Løser gruppen selvstændigt problemer, er de modtagelige for Forslag udefra (fra facilitator)? Bliver facilitator skurken og beskyldt for at give dårlige instrukser. Øvelsen er meningsløs etc.
- Hvordan er I opmærksomme på de informationer I får ind?
- Hvilken rolle indtog du, for at komme gennem øvelsen? Ligner den din rolle i hverdagen?

### Øvelser – Læringstryghed

Øvelse: 1-2-3, Tæl sammen.

(2-x deltagere)

I øvelsen går deltagerne sammen 2 og 2. De skal nu sammen tælle til tre, hvor tallene et ad gangen bliver udskiftet med bevægelser og kompleksiteten i øvelsen dermed løbende øges Øvelsens formål er:

- At deltagerne begår fejl sammen
- At deltagerne oplever, at andre reagerer positivt på fejl, de laver
- At deltagerne oplever, at de selv reagerer positivt på fejl, de laver
- At deltagerne giver hinanden tid til at sige tallet

#### Sådan faciliteres øvelsen

1. Deltagerne inddeles i grupper af 2 personer
2. Deltagerne skal nu sammen tælle til 3 ved at A siger 1, B siger 2, A siger 3. Herefter starter B
3. Efter lidt tid stopper facilitator deltagerne. Nu skiftes 1 ud med et klap
4. Herudover skal deltagerne nu give hinanden en high five, hvis de laver fejl
5. Efter lidt tid stopper facilitator deltagerne. 1 er fortsat et klap. Og 2 udskiftes med et tramp
6. Efter lidt tid stopper facilitator deltagerne. 1 er fortsat et klap. 2 er et tramp. 3 udskiftes med at vrikke med hofterne
7. Øvelsen stoppes

Som facilitator kan du lægge mærke til, hvordan der blev reageret på fejl gennem øvelsen.

#### Alternativer

1, 2 og 3 kan udskiftes med andet end det nævnte.

Hvis man ønsker at have fokus på forskellen mellem, når der reageres negativt og trykt på en fejl, så kan man starte med at alle skal reagere ved at råbe "nej", når en fejl laves. Herefter er det vigtigt, at man er meget positivt, når fejlen laves efterfølgende.

#### Refleksion og dialog i forbindelse med øvelsen.

I forbindelse med denne øvelse kan for eksempel være dialog om følgende

- Hvordan reagerede du selv, når du lavede fejl? Blev du vred? Ærgrede du dig? Var det ok?
- Hvordan reagerede du, når den anden lavede fejl? Var der en forskel
- Hvordan var det at lave fejl sammen?
- Hvordan reagerer vi på arbejdspladsen, når der laves fejl – og hvad har det af betydning?

#### Øvelser – Bidragstryghed

Øvelse: Planlæg en fest  
(2-x personer)

I øvelsen går deltagerne sammen 2 og 2. De skal sammen planlægge en fest ved på skift at vælge 1 ting til festen, sige hhv. Ja-og og nej-fordi til hinandens ideer og bygge videre på dem. Formålet med øvelsen er:

- At lade deltagerne bidrage på skift og give plads til hinanden
- At deltagerne reagerer konstruktivt og trykt på hinandens ideer
- At deltagerne siger ja til hinanden
- At deltagerne har god kommunikation i afvisning af ideer

#### Sådan faciliteres øvelsen

1. Facilitatorer fortæller, at deltagerne skal planlægge en fest i to runder.

2. Runde 1 – JA-OG: Festen planlægges ved at den ene foreslår noget. Den anden siger JA-OG – og tilføjer herefter noget. Den første siger JA-OG, og tilføjer herefter til festen. Og sådan lægger de ovenpå.
3. Runde 2- NEJ-FORDI: Festen planlægges ved at den ene foreslår noget. Den anden siger NEJ-FORDI og forklarer hvorfor det ikke kan lade sig gøre og foreslår herefter noget andet. Den første siger NEJ-FORDI....
4. Runde 3: JA-OG og NEJ-FORDI blandes. Hver person skal altså foreslå noget.

### Tips

JA-OG er en positiv måde, at reagere på ideer på og giver meget energi i rummet.

NEJ-FORDI afviser ideen, men giver en forklaring. Dette er bedre end blot at sige nej. Hvis man siger JA-MEN, så betyder men'et ofte nej. Vær derfor opmærksom på, at deltagerne ikke bruger ordet men.

### Alternativer

Der kan være flere runder. Der kan for eksempel være en runde, hvor deltagerne blot skal sige NEJ. Eller en runde, hvor deltagerne undersøger, hvad der sker, når de siger JA-MEN.

### Refleksion og dialog i forbindelse med øvelsen.

Der er flere aspekter i denne øvelse, som man kan bede gruppen reflektere over efter øvelse.

- Hvad sker der, når man siger JA-OG? Både hos den enkelte, i grupperne og i rummet.
- Hvad sker der, når man siger NEJ-FORDI? Både hos den enkelte, i grupperne og i rummet.
- Hvad sker der, når man siger MEN?
- Hvilke bruges ofte på arbejdspladsen og i hvilke sammenhænge?

Øvelse: Jeg er

(6-15 personer)

I øvelsen arbejder hele gruppen sammen med at lave et billede, hvor alle er noget i billedet. Der skal være plads til at alle kan være i billedet. Formålet med øvelsen er:

- At lade alle deltagerne bidrage på skift, lytte og bygge videre på hinandens ideer
- At deltagerne reagerer konstruktivt og trykt på hinandens ideer
- At deltagerne giver plads til hinanden
- At lade deltagerne lave noget sammen som gruppe

### Sådan faciliteres øvelsen

1. Facilitatorer fortæller, at deltagerne skal lave et billede sammen. Det skal de gøre ved at bygge videre på hinandens input. Facilitatoren starter med at gå op på gulvet række armene i vejret og sige "Jeg er...et træ". Herefter forklarer facilitatoren at en anden skal komme op og stille sig som noget i relation til/samme billede som træet. Og fx sige "jeg er en bænk"
2. En anden fra gruppen starter et nyt billede. Alle går op på tur. Det kan gentages, når alle der har lyst er på scenen.
3. 2. runde: jeg er – med lyd og bevægelse

4. Facilitatoren starter igen med at være et træ. Denne gang skal der være en lyd og en bevægelse med.
5. En anden fra gruppen starter et nyt billede. Alle går op på tur.
6. Når alle er på scenen, vælger facilitatoren en ting, som skal blive og siger "XX bliver" resten må gå ned. Nu starter næste scene med den ting, der blev på scenen.
7. Dette kan gentages

### Tips

Øvelsen er let at forstå og let at deltage i.

Som facilitator kan du vælge den ting, der fik mindst opmærksomhed i sidste scene for at skabe ligeligt opmærksomhed og faciliterer at alle ses.

### Alternativer

Der findes flere runder til øvelsen. Man kan lave en runde, hvor man skal være opmærksom på, hvad de andre er, for herefter at lave en runde, hvor man skal have alle de samme ting i samme rækkefølge, men ikke må være det, man var før.

### Refleksion og dialog i forbindelse med øvelsen.

Der er flere aspekter i denne øvelse, som man kan bede gruppen reflektere over efter øvelse.

- Hvordan det var at bidrage ind i billedet og hvorfor det var på den måde.
- Hvorvidt nogle oplevede at blive overset eller ikke en del af billedet eller om alle følte sig som en lige del af billedet.

## Øvelser – Udfordringstryghed

### Øvelse: Playback (12-50 deltagere)

Formålet med øvelsen er at øve feedback og arbejder med krop og følelser som dimension ud over ord. Øvelser bygger videre på "Jeg er" øvelsen og forudsætter at gruppen er forholdsvist stor og at man fornemmer, at der tryk til at stille sig op på en scene.

En person fortæller en historie og 3-4 personer sammen laver en tilbagemelding på essensen af historien på scenen. Det gør de uden at kommunikere mundtligt og lader sig inspirere af hinanden og historien.

Denne øvelse kan gå dybt eller den kan holde sig overfladisk. Det afhænger af gruppen og hvor god tryk der er.

### Sådan faciliteres den

Gruppen sætter sig til rette enten på gulv eller stole foran et område i lokalet der udpeges som scene. Herefter følger instruks fra facilitator.

1. 4 personer melder sig til at gå på scenen. De instrueres i at lytte til historien uden at sige noget og lade sig inspirere til hvad de vil vise tilbage.



2. Facilitator spørger blandt tilskuerne om nogen har en historie de vil dele. Det skal helst være noget de har oplevet for nyligt og kan være en simpel hverdags ting eller et mere følelseskomplekst emne. Fx et ubehageligt kundemøde.
3. Facilitator interviewer personen og trækker essensen ud. Personerne på scenen lytter intenst.
4. Herefter beder facilitator gruppen om en ad gangen at stille sig frem med deres bidrag til historien. (Se "Jeg er" for detaljer om hvordan dette foregår). De skulle meget gerne præsentere et helhedsindtryk. Hver person fortsætter med sin lille lyd/bevægelse indtil alle er på og man får et samlet billede.
5. Facilitator spørger herefter historiefortælleren om det svarer til hans oplevelse. Og om der er noget han vil have fremhævet eller syntes mangler. Herefter gentager de 4 personer bidraget.
6. herefter kan man fortsætte med nye personer som giver bidrag på scenen og andre historier.

Når denne øvelser er kørt nogle gange, kan man prøve med mere seriøse og følelsestunge emner.

Det er ikke sikkert at gruppen opdater værdien af den mellem menneskelige feedback fordi det der bliver omdrejningspunktet, handler om at skulle præstere på scenen. Så er det bare sådan.

#### Tips

- Opfordre dem der laver playback på scenen til at trække det emotionelle frem. Ofte er det når vi giver andre tilbagemelding på at vi har forstået de følelser de oplevede i historien at de føler sig mødt.
- De 4 person skal sammen og uden at tale give et samlet billede af hele historien. Det kræver, at man også giver plads til hinanden på scenen, og ikke bare tager det der er kød på. Så den der går på først kan evt. starte et sted i historiens begyndelse. (det er dog ikke et krav, at det skal være kronologisk, men det er nemmest i starten)

#### Overvejelser ifbm med øvelsen.

Der er nogle grundlæggende kompetenceområder om feedback som kommer i spil her ,og øvelsen kan bruges som udgangspunkt for at arbejde videre med.

- Inddrage resten af tilskuerne. Hvad lægger de mærke til i playback. Hvad ser de og hvad gør det ved dem.
- Hvor mange forskellige observationer og fortolkninger gør gruppen som om det der foregår. Hvad betyder det for samarbejdet?
- Hvordan kan mellem menneskelig feedback brugs på arbejdet til at øge den psykologiske tryghed.

## Tak for at læse med

God fornøjelse med arbejdet. Kontakt os gerne, hvis I har behov for at vide mere eller brug for en konsulent til at facilitere jeres udvikling

Udviklet af

Bettina Prühs, Godt Arbejdsliv, [bp@godtarbejdsliv.dk](mailto:bp@godtarbejdsliv.dk)

Helle Gransgaard, Psykologisk tryghed i praksis, [mail@hellegransgaard.dk](mailto:mail@hellegransgaard.dk)

Rasmus Ranmar, Impasse, [rasmus@impasse.dk](mailto:rasmus@impasse.dk)

i samarbejde med Velliv Foreningen

## Litteratur

Litteratur som baggrund for metoden:

The fearless organization – Amy Edmondson

4 stages of psychological safety – Timothy R. Clark

Organizational Consulting: A Gestalt Approach – Edwin Nevis

Forskningsprojekt, ebog: 21<sup>st</sup> century skills – Erhvervsakademi Aarhus

Googles Aristoteles-projekt

Litteratur som baggrund for applied improvisation er blandt andet:

Getting to "Yes And". The art of business Improv, Bob Kulhan

Yes And, your business: The added value of improvisation in organizations. Gijs Van Bilsen

Mange øvelser kan findes ved at søge på Improøvelser eller improv games.