

VELKOMMEN TIL FAGLIG FREDAG

# Styrk den psykologiske tryghed: Brug fejlene

Med Lene Zacharias

Webinaret starter om et øjeblik....

Værd at vide



Vi spiller musik nu – tjek dine lydindstillinger, hvis du ikke kan høre musikken.



Oplever du tekniske problemer, så tjek vores guide på [schultz.dk/teknik](https://schultz.dk/teknik) - eller skriv til os via "Q&A" i øverste højre hjørne.



Du får adgang til optagelsen og alle slides efter webinarret.

Schultz



# Hvad skal vi nå sammen på en halv times Faglig Fredag?

- Psykologisk tryghed – hvad har det med fejl at gøre?
- Fejl i pædagogisk praksis – findes det?
- Bud på redskaber til ledelsesarbejdet omkring fejl
- Hvad kan I gøre som ledere, når I oplever fejl i pædagogisk praksis?

# Psykologisk tryghed – en definition

*”Troen på, at man ikke bliver straffet eller ydmyget, hvis du tager ordet, kommer med nye idéer, stiller spørgsmål eller laver fejltagelser”*



(Amy Edmondson, 2020)

# Ledelsesopgaven bliver derfor at håndtere fejl konstruktivt – for fejl sker!

*”Troen på, at man ikke bliver straffet eller ydmyget, hvis du tager ordet, kommer med nye idéer, stiller spørgsmål, laver fejltagelser”*

(Amy Edmondson, 2020)

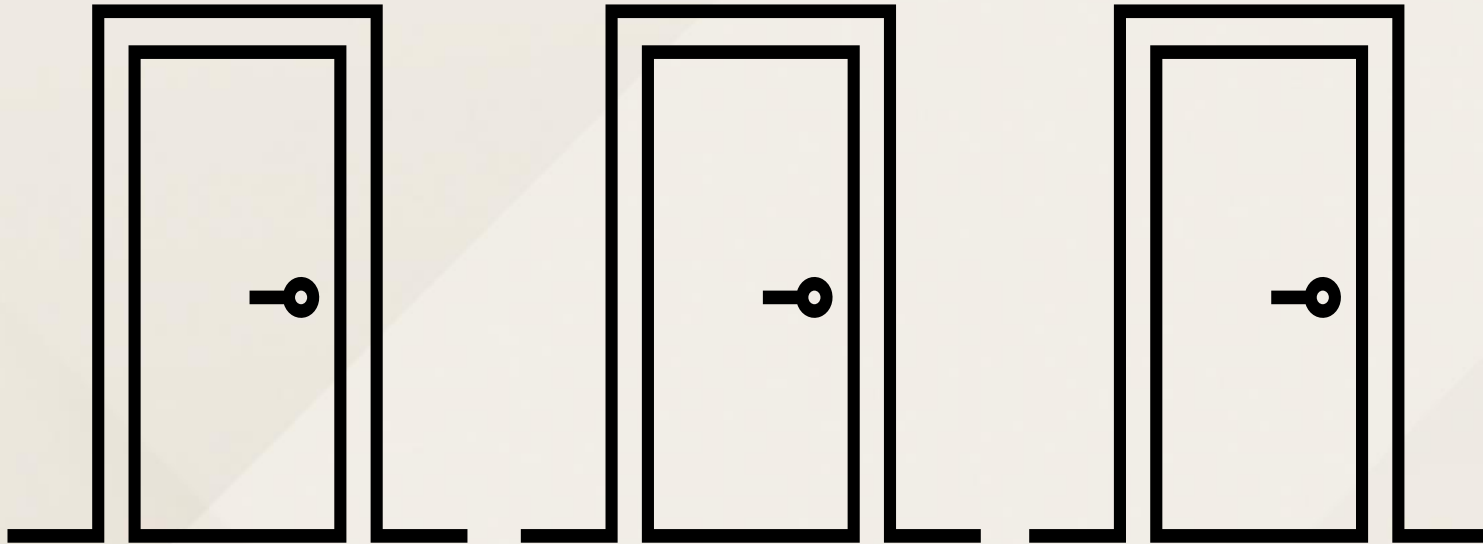
# Psykologisk tryghed koster ledelsesarbejde med alle tre døre

## - I dag zoomer vi ind på den sidste dør

Sæt scenen

Skab deltagelse

Søg det konstruktive



# Fundamentet for psykologisk tryghed

## Sæt scenen

- Hvad er målet, og hvordan kommer vi derhen?
- Vi har brug for hinanden
- Vi kan lære undervejs
- Det går sandsynligvis ikke helt som planlagt
- **Fælles forventninger og mål**

## Skab deltagelse

- Situationsbestemt ydmyghed
- Proaktiv spørgelyst
- Strukturer, som inviterer til input
- **Tillid til at input er ønskede**

## Søg det konstruktive

- Afstigmatiser fejl
- Udtryk anerkendelse
- Grib ind over for klare overtrædelser
- **Orientering mod kontinuerlig læring**



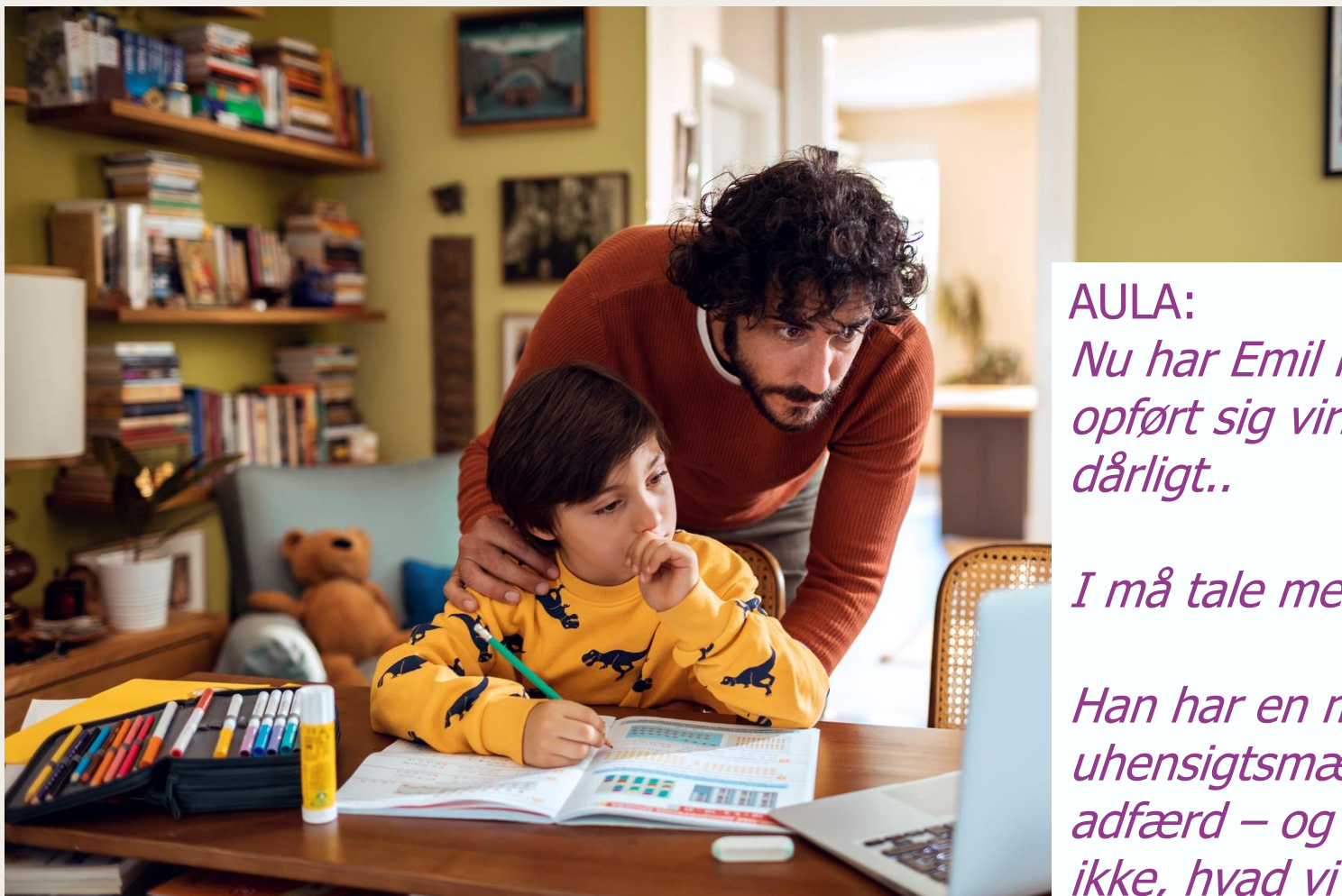
Vi skal øve os i at opdage og tale om både succeser og fejl.

- Og blive gode til at vise og træne det, der med fordel kan sættes i stedet.

Fejl i pædagogisk praksis –  
Findes det?







**AULA:**

*Nu har Emil igen  
opført sig virkelig  
dårligt..*

*I må tale med ham..*

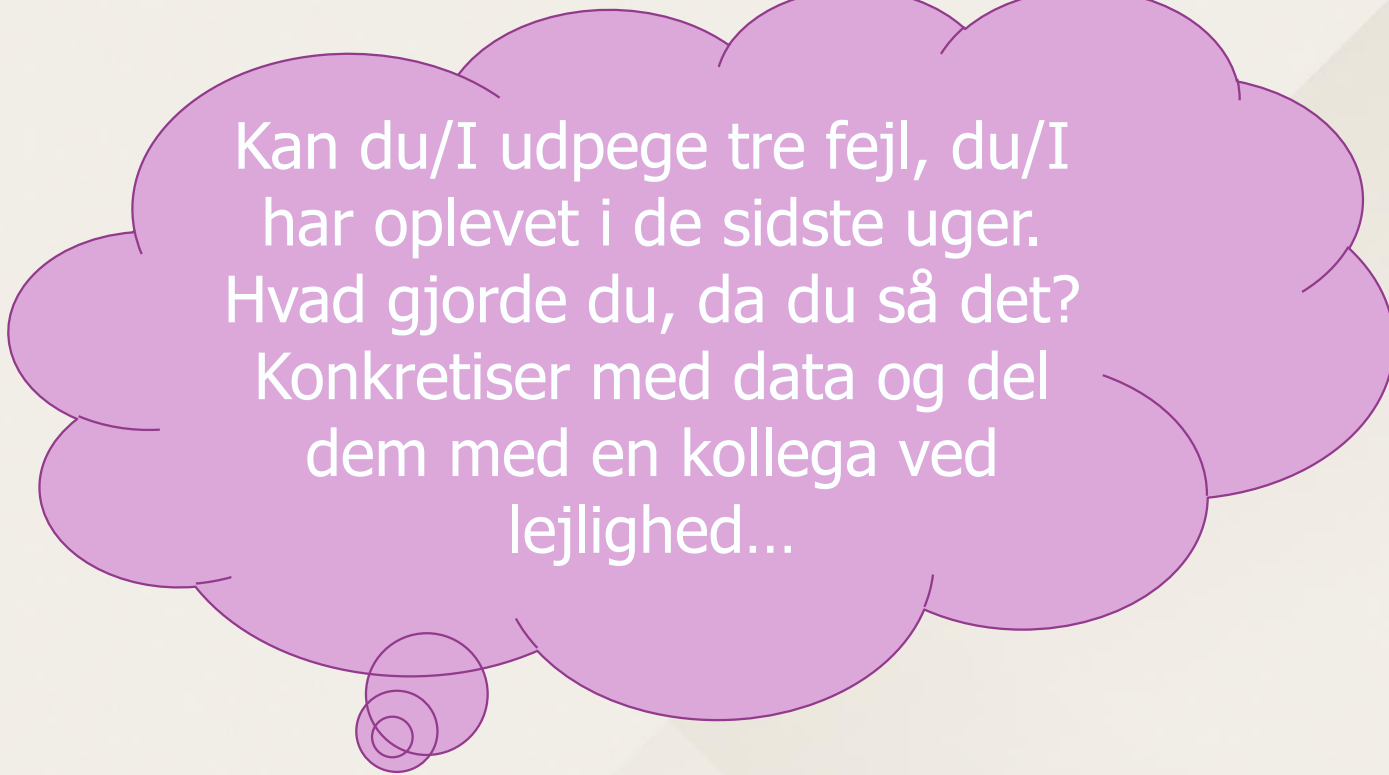
*Han har en meget  
uhensigtsmæssig  
adfærd – og vi ved  
ikke, hvad vi skal  
gøre...*



Hvorfor er jeg ikke med i den high five?  
De ignorerer mig altid!  
Hvorfor ender vores møder sådan?







Kan du/I udpege tre fejl, du/I har oplevet i de sidste uger. Hvad gjorde du, da du så det? Konkretiser med data og del dem med en kollega ved lejlighed...

## Refleksion:

**Hvornår har I sidst talt om en fejl (eller en succes) i dit team?**

- Med faglige begrundelser og undersøgende spørgsmål?
- Med afsæt i data?
- Er I enige om hvornår noget er en fejl og en succes?
- På hvilke niveauer er det lettest for jer at tale om fejl?





Belønnings-systemer

Straf: Kontoret eller mail hjem

De har alle sammen diagnoser – jeg er ikke psykolog

Nye læringsaktiviteter, der ender i ballade

Jeg-sprog om fælles undervisning

Skæld ud

Kritiske spørgsmål på et ledermøde

Dropper teammøde

Kan du/I placere et par stykker her på linjen?





Kilde: [Psykologisk tryghed \(godtarbejdsmiljo.dk\)](http://godtarbejdsmiljo.dk)



- Oplever du at høre vigtige beskeder ad bagveje?
- Kommer dine kolleger ofte med spørgsmål og inputs efter jeres møder i stedet for på mødet?
- Oplever du “larmende stilhed” på møder?
- Hvornår har du sidst oplevet uenighed?
- Er det ledere og teamledere, som oftest har mest taletid på møder?
- Virker dine medarbejdere nervøse, når de præsenterer på møder?

## Tegn på lav psykologisk tryghed





# Jeres ledelseshandlinger når der sker fejl





# Amy Edmondson kategoriserer fejl i tre fejltyper:

- Forebyggelige fejl
- Komplekse fejl
- Intelligente fejl

Det er kun den sidste fejl-type, vi ønsker som ledere – de andre skal vi søge at undgå mest muligt ved forebyggelse.



	Forebyggelige	Komplekse	Intelligente
Definition		...ende, ny ...ion af ...og ...om ...ede	Ny udforskning af nye territorier, som fører til uønskede resultater
Typiske årsager		...d, ...i	Usikkerhed, eksperimenter og risikovillighed
Beskrivelse		...brud af systemer	Fejlslagne forsøg

Flere af de intelligente fejl – med klogskab og tænksomme hypoteser som afsæt fx

- Mere praksisfaglighed
- Mellemløst på de rette præmisser
- Den gode ankomst og evaluering
- Systematiske og didaktiske møder

De fleste fejl i pædagogisk praksis er faktisk forebyggelige



# Psykologisk tryghed = prisme eller spejl

“Åbner for perspektiver og får os til at sætte spørgsmålstegn ved meget af det, vi har lært om ledelse - og tvinger os til at se vores egne blinde pletter i øjnene”.

(Amy Edmondson, 2020).



# Når I har set jer selv i spejlet – Hvad vil og kan I så gøre som ledelse?

Redskaber, der måske kan inspirere:

- De tre S'er
- Kategorisering af fejl og tilknyttet handling
- Bør og gør i min ledelsespraksis



# De tre S'er





At skabe de rette ledelsesbriller sammen med afsæt i kommunens, skolens eller teamets:

- Børne- og ungepolitik
- Lærings- og børnesyn
- Skolens værdier
- Rammer, regler og rutiner
- Tydelige tegn og aftaler
  
- I skal vide, hvad I ser efter?
- Hvad er det I ser, der afgør, om det er en succes, en fejl og hvilken fejltype?



# Sige



## Samstemt ledelseskommunikation ved observerede fejl:

- Fortæl hvad I observerede I konkret adfærd
- Fortæl hvorfor I betragter det som en fejl fx i forhold til børnesyn og værdier
- Fortæl hvordan den adfærd påvirker barnet, forældrene eller dig?
- I skal vide (og være enige om), hvordan I siger det på psykologisk trygge måder?
- Medarbejderne skal vide, at det er sådan, I gør det



# Søge



I skal altid søge det konstruktive sammen (dør nummer tre)

- Beskriv hvad der bør sættes i stedet for fejlen – et mål for ny adfærd
- Involver person og team til mulige fælles træningsbaner
- Sæt retning for en fælles forventet fremtid
- Vær tydelig om at vi hjælper hinanden, så vi undgår denne slags fejl en anden gang
  
- I skal altid følge op på det aftalte
- Brug responsen som data og spejl på din/jeres lederpraksis





# Hvad koster det af ledelse?

## Hvad kan og vil I gøre, kommunikere og handle på?

- Hvad var de først fejl, du/I kom til at tænke på i den første refleksionsøvelse?
- Brug de første fejl som eksempler til dine/jeres kommende ledelseshandlinger

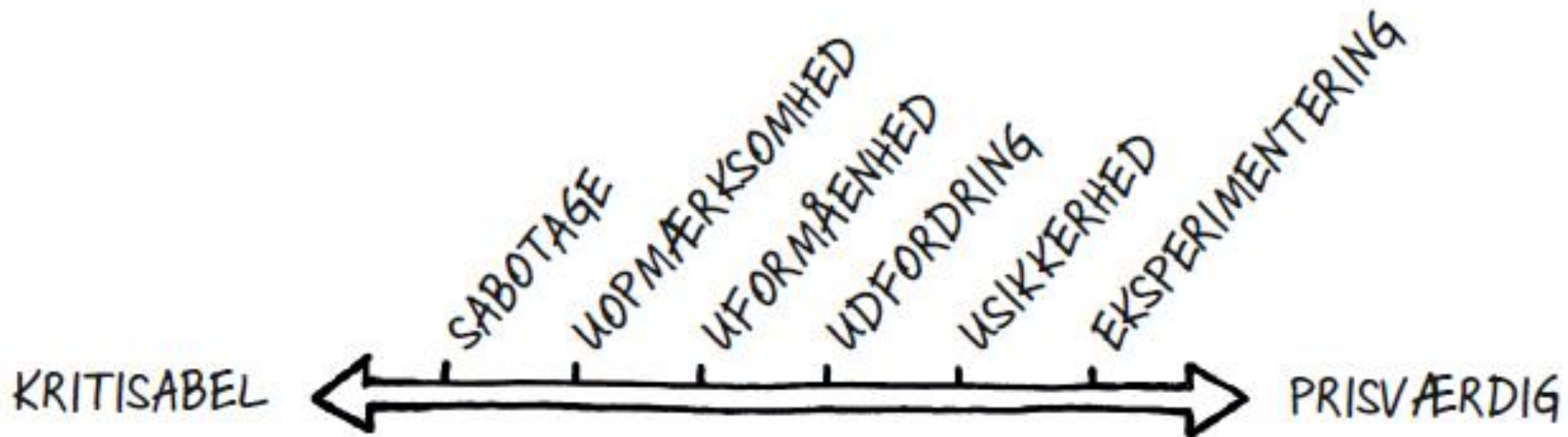


# Skal I finde og kategorisere i fejltypen og handle derefter?

Forebyggelige	Komplekse	Intelligente
<ul style="list-style-type: none"><li>• Træning</li><li>• Gen-træning</li><li>• Procesforbedring</li><li>• System-redesign</li><li>• Sanktioner eftergentagne eller i øvrigt kritisable handlinger</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fejlanalyse fra forskellige perspektiver</li><li>• Identifikation af risikofaktorer, der skal adresseres</li><li>• Systemforbedring</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fejl-fester</li><li>• Belønninger for fejl</li><li>• Velovervejet analyse af resultater for at afdække følger</li><li>• Brainstorm om nye hypoteser</li><li>• Planer for næste skridt eller yderligere eksperimenter</li></ul>




Skal I finde og vurdere, hvordan I betragter fejlen?  
- Er I enige i ledelsesteamet?



## A. Bør og Gør

Hvad gør vi allerede som vi også bør gøre?

B.  Bør og Gør Hvad gør vi som vi ikke bør gøre?

C. Bør og  Gør Hvad bør vi gøre som vi ikke gør?

D.  Bør og  Gør Hvad er ikke hensigtsmæssigt at begynde gøre?



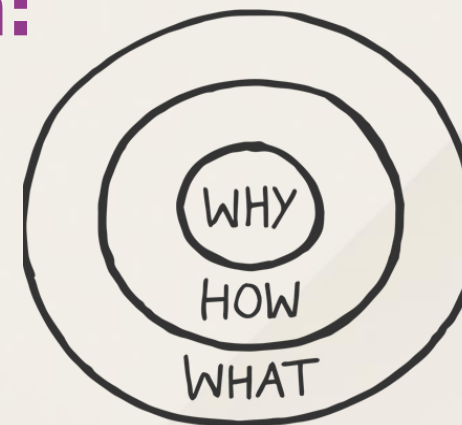
# Refleksion og brainstorm i jeres lederteam om:

- Fejl i pædagogisk praksis
- Fejl i ledelsesarbejdet

Det dobbelte læringsbegreb i spil – også her!

Gå i dybden med hvad de forskellige fejl kommer af fx

- Er rammen uklar for ønsket adfærd?
- Er reaktionen tynd, når der sker fejl (så det bliver lige gyldigt)?
- Er børnesynet svagt kommunikeret uden tydelige tegn og adfærdsønsker?



Det uendelige spil af Simon Sinek, Dafolo



# TAK FOR I DAG

**Vidste du, at ....?**

✓ du kan få adgang til mange **flere faglige kurser** i Schultz Campus Skole, hvis din arbejdsplads har abonnement.