

Hvad betyder det teknologiske  
paradigmeskifte for  
arbejdsglæden i fremtiden?



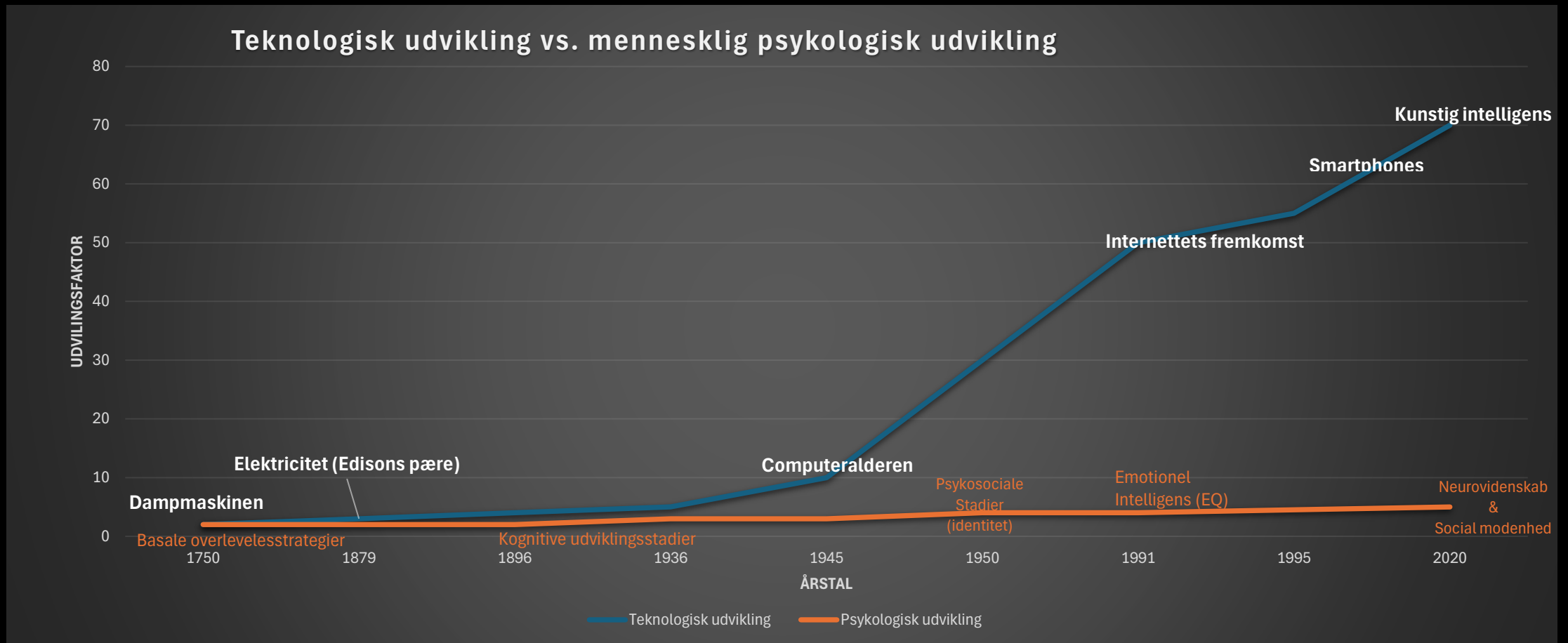
# Kompleksiteten i den teknologiske udvikling

Den teknologiske udvikling ændrer måden vi udfører vores arbejde på og mange rutineopgaver bliver erstattet af robotter, og de tilbageværende opgaver kræver højere kognitiv kapacitet og problemløsning.

- Det øger kompleksiteten i vores job, da vi skal lære nye færdigheder og håndtere et højere niveau af ansvar og information end tidligere.
- Det kan føre til informationsudmattelse, hvilket øger stress og gør det vanskeligere at træffe informerede beslutninger, da hjernen ikke er tilpasset den mængde data, den udsættes for.
- Det stiller os overfor en masse valg, holdninger til etik og værdier
- Det stiller krav til en bedre samarbejdskultur - vi arbejder 50% mere sammen end for 20 år siden\*

\* kilde: Harvard Business Review, Rob Cross, Reb Rebele & Adam Grant

# Teknologisk udvikling vs. Menneskelig psykologisk udvikling



Studier viser, at mens teknologien udvikler sig eksplosivt, forbliver menneskets biologiske og psykologiske udvikling langsom, der opstår en kløft, som skaber udfordringer som teknologisk fremmedgørelse, etiske dilemmaer og påvirkninger på mental sundhed og kognition.

# Hvad betyder det for os som individer?

Den teknologiske udvikling, og øget kompleksitet i vores arbejde kan ha' stor betydning for os, som individer og på vores mentale sundhed og arbejdsglæde.

- Jo større selvindsigt vi har – jo færre ressourcer og mental kapacitet bruger vi på frustrationer, konflikter og destruktive overbevisninger.
- Vi skal bruge vores mentale kapacitet på det nødvendige og ikke på frygt og bekymringer
- Vi skal føle os trygge ved at dele ideer, tage chancer og lære af fejl.
- Vi skal være bevidste om egne værdier
- Vi skal være bevidste om egne adfærdsmønstre, for at bidrage til en god samarbejdskultur.

**Det kræver en høj grad af psykologisk tryghed !**



A group of five business professionals (three men and two women) are gathered around a table in an office. They are looking at documents and a laptop screen, appearing to be in a collaborative meeting. The image is overlaid with a semi-transparent dark blue filter.

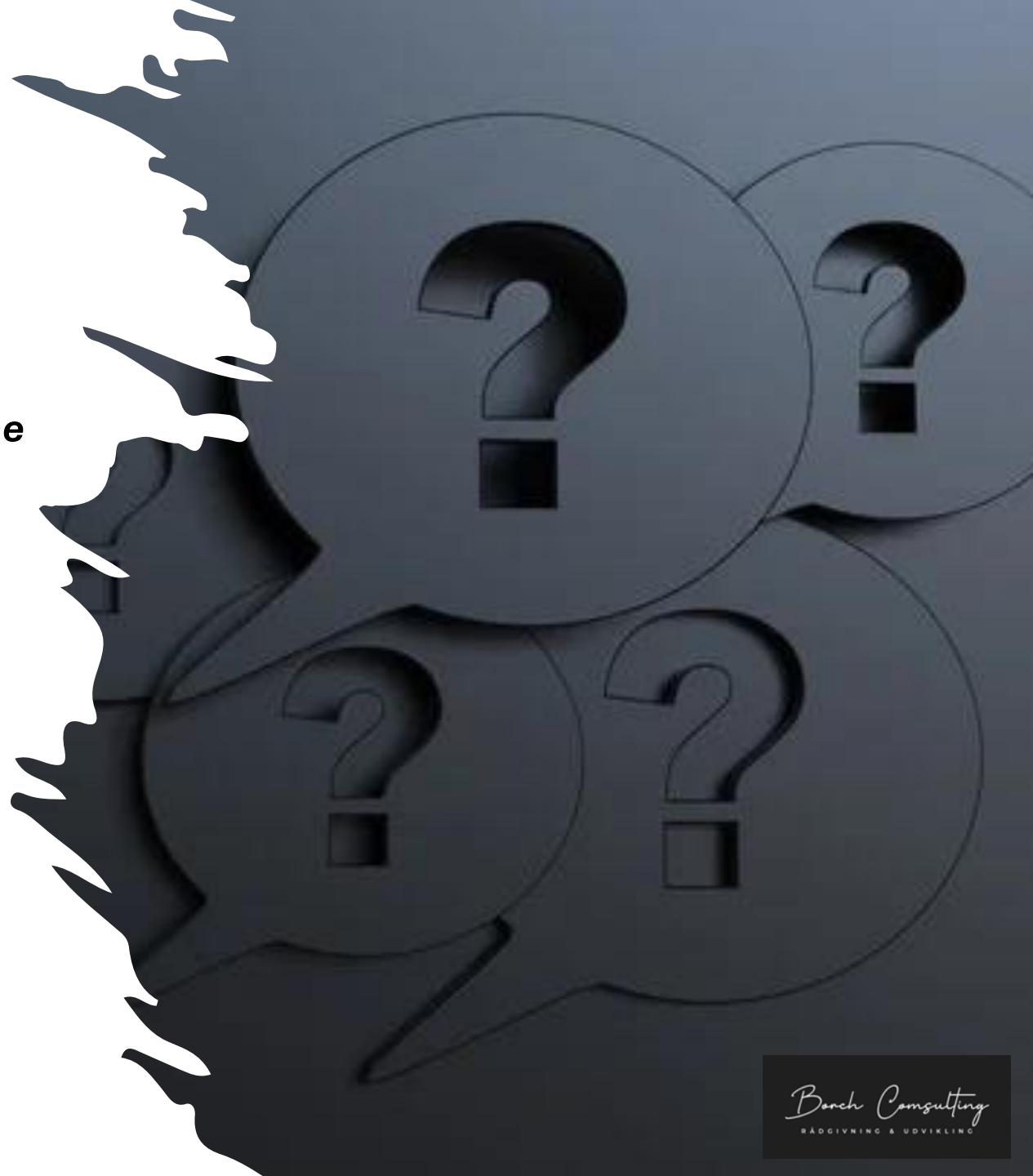
Studier viser at kun 43% af alle  
teams udtrykker at have et  
positivt arbejdsklima

# Jeg bliver ofte spurgt om:

*”Hvorfor er psykologisk tryghed vigtig, for at kunne opnå større arbejdsglæde og effektive teams”?*

*”Hvordan opnås psykologisk tryghed i teams og organisationer”?*

*”Hvorfor er der behov for nye perspektiver på ledelse”?*





# Psykologisk tryghed påvirker arbejdsklimaet og præstationen

Forskningsresultater viser at:

- Samarbejdet forbedres med 57%
- Engagementet øges med 76%
- Der opstår 50% flere innovative ideer
- Fejl reduceres med 25%
- Produktiviteten forbedres med 50%





# Hvad er psykologisk tryghed?

*[Psykologisk tryghed er en tro på, at man ikke vil blive straffet eller ydmyget for sine ideer, spørgsmål, bekymringer eller fejl, og at teamet er et sikkert sted at tage interpersonelle risici]*

*Amy Edmondson, Professor of Leadership, Harvard Business School*





# Hvad er psykologisk tryghed?

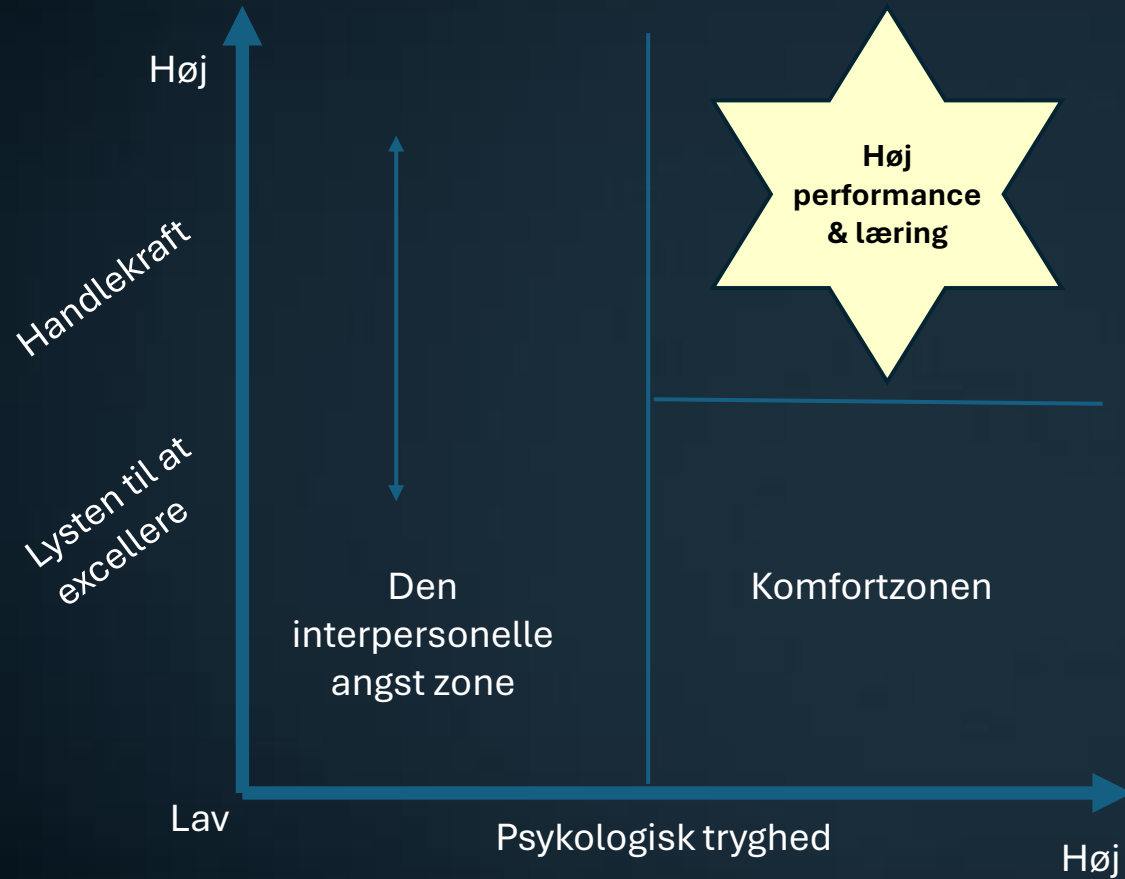
Psykologisk tryghed handler om at føle sig tryk i at udtale sig og ha' tillid til at "din stemme" værdsættes.

Uanset om det handler om nye ideer, frygt eller bekymringer.

Psykologisk tryghed handler ikke om:

- At være sød og rar
- Om at undgå konflikter
- En undskyldning for at beklage sig eller brokke sig

# Den rette balance for at få succes





# Den interpersonelle angstzone

Handler om **frygtstyret** tanker:

- Hvad nu hvis mine kollegaer opfatter mig mindre intelligent fordi jeg stiller spørgsmål?
- Kan jeg stadig godt blive opfattet som succesfuld, selvom jeg deler mine fejl og fiaskoer?
- Kan jeg stadig godt blive opfattet, som en der har styr på tingene selvom, jeg erkender at der er ting jeg ikke kan taget stilling til?
- Er der nogen der vil opfatte mig som svag, hvis jeg siger at jeg er i tvivl om jeg kan løse opgaven?
- Vil andre stadig syntes om mig, hvis jeg siger at jeg ikke har tid og overskud til at hjælpe lige pt?

Den eneste måde vi kan turde at være med vores forskellige **frygttemaer** er, at indse at de er der. Vi skal altså kende os selv godt nok til at vide hvad vi er styret af og erkende vores frygt for at kunne give slip i den.

Derfor kræver psykologisk tryghed også **selvbevidsthed**.





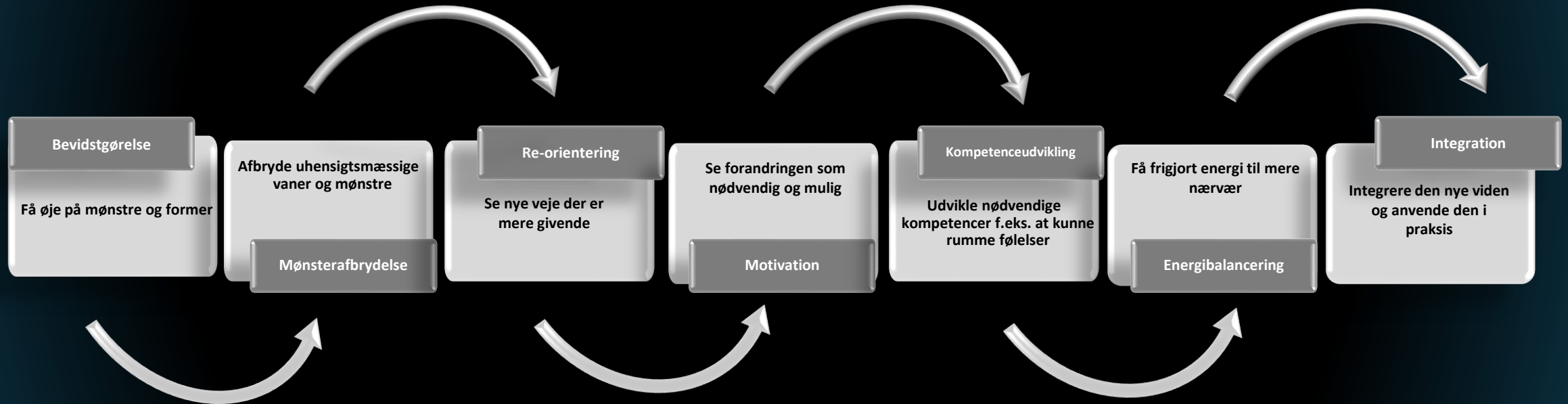
## Tid til refleksion


*Har du for travlt til at reflektere over din egen selvbevidsthed?*

*Ved du hvad din største frygt kunne handle om?*

*Hvornår har du sidst lavet en fejl, der med fordel kunne bruges som læring i dit team?*

# Selvindsigt er en proces, der kræver støtte og nye perspektiver





# Hvordan opnås psykologisk tryghed i teams og organisationer?

## Alle individer I teamet skal være klar til at kunne:

- Dele fejl og fiaskoer
- Turde at stille spørgsmål til de mest indlysende ting
- Turde at komme med forslag til helt nye måder at arbejde på
- Indrømme at man ikke ved hvordan man skal løse en opgave
- Turde at sige nej til at hjælpe, hvis man selv har tallerkenen fuld

Så ALLE både ledere og medarbejdere skal altså turde at tage interpersonelle risici, hvilke kan være en udfordring for de fleste.



# ALLE LAVER FEJL

VI KAN LÆRE AF DEM VED AT TALE OM DEM

1



JES TROEDE, DET VAR RISTIGT -  
MEN DET VAR FORKERT -

2



JES VED IKKE HVORDAN -  
MEN JES PRØVER -

3



JES KAN DET GODT -  
MEN DET GIK FOR HURTIGT -

4



HVIS JEG LAVER FEJL -  
SÅ GRØBER DE ANDRE MIG -

Kan du genkende disse fejlsituationer?

Tal om, hvordan fejl kan opstå, og hvordan man kan lære af dem.

Alinea

# Det nye ledelses paradigme kræver ændringer I kultur og mindset

Overgangen fra det gamle ledelsesparadigme til det nye kræver en ændring I mindset og kultur. Det indebærer at lede med tillid, fremme innovation og skabe en læringskultur hvor fejl ses som en mulighed for vækst.

## Det gamle ledelsesparadigme

1. Hierarkisk struktur
2. Kontrol & overvågning
3. Stabilitet & forudsigelighed

## Det nye ledelsesparadigme

1. Fladere strukturer
2. Empowerment & Selvledelse
3. Agilitet & tilpasningsevne



# Lederens rolle I det nye ledelses paradigme



Rollemodel for autenticitet



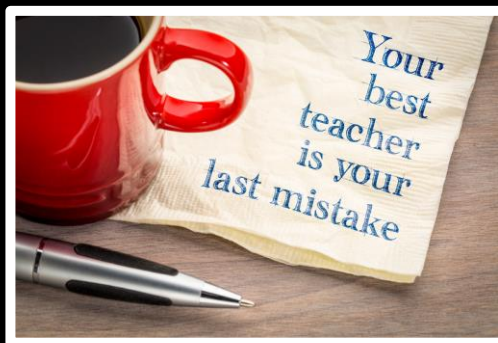
Åben kommunikation & feedback



Empowerment & Autonomi



Skabe "rum" for nye ideer



Omfavne fejl som læring



Omfavne konflikter



# Evaluering af ledelses paradigmer – har vi skabt den rette ramme?

Aspekt	Gammelt Paradigme
Autoritet	Hierarkisk og top-down styring
Kommunikation	Ensrettet, ofte fra top til bund
Medarbejderrolle	Udførelse af specificerede opgaver
Motivation	Ekstern, baseret på belønning og straf
Forandring	Statiske planer og procedurer, få forandringer
Læring	Oplæring og kontrol, læring som en formel proces
Ledelsesstil	Kontrollerende, leder som en autoritet
Målsætning	Fokus på kortsigtede mål og effektivitet



Nyt Paradigme
Fladere strukturer, decentraliseret beslutningstagning
Dialogbaseret, tovejskommunikation
Engagement, selvstændigt ansvar, innovation
Intern, baseret på mening, autonomi og fælles værdier
Agilitet og konstant tilpasning til forandringer
Kontinuerlig læring, eksperimentering og innovation
Facilitator, leder som mentor og coach
Fokus på langsigtede mål, bæredygtighed og værdiskabelse

# Hvad betyder det teknologiske paradigmeskifte for arbejdsglæden i fremtiden?

- Det teknologiske paradigme skifte øger kompleksiteten i vores arbejde og stiller derfor nye krav til os, som individer.
- Psykologisk tryghed påvirker arbejdsglæden, engagement og produktiviteten i høj grad
- Psykologisk tryghed er vigtig for, at kunne føle os tryk nok, til at være autentisk.
- Vi skal alle arbejde med vores selvbevidsthed, for at bidrage til vores egen arbejdsglæde, uanset om vi er ledere eller medarbejdere i et team.
- Fremtidens ledelse handler om autenticitet, empati og evnen til at skabe en positiv og udviklende atmosfære.

Er I klar til det ?



Tak fordi I ville lytte med...

Thank  
you



**Anja Borch-Jensen**  
Management Consulting & Leadership  
Development



[www.borchconsulting.dk](http://www.borchconsulting.dk)