

UDDYBENDE RAPPORT



BYGGERIETS
SAMFUNDSANSVAR



VEJEN TIL PSYKOLOGISK SIKKERHED I BYGGERIET



Styrk fremtidens faglærte
- Ta' en lærling

Indhold

1) Baggrund	3
2) Psykologisk sikkerhed kort fortalt	3
a) Psykologisk sikkerhed i byggeriet	4
3) Undersøgelsens metode	5
a) Undersøgelsesmetoder	5
b) Analysemetoder	7
c) Udvælgelse af ”undersøgelsesofre”; de tre byggepladser	8
d) Metodens konsekvens for undersøgelsens repræsentativitet	10
4) Resultater: Vigtige temaer fra undersøgelsen	10
a) Generel psykologisk sikkerhed på de tre pladser	10
b) Tilknytningsmønstre: Det personlige udgangspunkt for psykologisk sikkerhed	11
c) Hierarki og ledelse: En afgørende basis for psykologisk sikkerhed	15
d) Kommunikation og teamets dynamik som skaber af psykologisk sikkerhed	20
e) Struktur: Virksomheden og branchen som støtte for psykologisk sikkerhed	27
5) Sammenfatning af resultater	31
a) De få sætter størst aftryk på kulturen	32
b) Byggepladsens ledere underkender betydningen af deres magt	32
c) Fejlhåndtering og fordeling af ris/ros illustrerer den fremherskende kommunikationsstil på byggepladserne	33
d) De overordnede strukturer og magtfordelingen i branchen trænger til et eftersyn	34
6) anbefalinger	35
7) Værktøjer der udvikles på baggrund af rapportens anbefalinger	36
Litteraturliste	38
Bilag 1: Komplette svarmuligheder fra rapportens refererede spørgsmål fra spørgeundersøgelsen	Fejl!

Bogmærke er ikke defineret.

1) Baggrund

I 2020 påbegyndte Byggeriets Samfundsansvar en indsats, der søgte at øge diversiteten i byggebranchen i Danmark. Første skridt var fokus på kønsdiversiteten med ønske om derigennem at åbne op for inklusionen af andre minoriteter.

Med rapporten "Vejen til større kønsdiversitet i byggebranchen" indledtes derfor en datadrevet indsats for at afdække både barrierer og muligheder, der ligger gemt i byggebranchens kultur og arbejdsmiljø for at øge kønsdiversiteten i branchen.

I nævnte rapport var en af konklusionerne, at det for kvinder og minoriteter i det hele taget er svært at stikke ud i branchen, fordi der eksisterer meget faste – og for kvinder ikke altid konstruktive – rammer for, hvordan man er en god håndværker. Dette omhandler både måden, man optjener respekt på, jargonen, hierarkiet, identitetsfølelsen og fællesskabet, eller mangel på samme, i og udenfor sjakket/teamet.

For kvinder og minoriteter var oplevelsen kort sagt, at det føltes mentalt usikkert at være en del af byggebranchen. Denne usikkerhedsfølelse gjaldt også lærlinge, der befinder sig lavt i det indbyggede hierarkiske system, der eksisterer i byggeriet. Desuden blev det konkluderet, at denne lave sikkerhedsfølelse havde en afgørende betydning for, hvor mange kvinder, der dels søgte ind i byggeriet, særligt på byggepladserne, og, måske vigtigst, hvor mange kvinder, der forblev i branchen og på byggepladserne, når de først var blevet ansat.

Derfor lød en central anbefaling, at der skulle arbejdes med den generelle psykologiske sikkerhed i branchen, så det for den enkelte medarbejder, uanset køn, i fremtiden kan føles sikkert at stikke ud fra fællesskabet eller befinde sig lavt i hierarkiet.

Realdania bevilgede på denne baggrund midler til Byggeriets Samfundsansvar til at undersøge mere i dybden, hvori denne manglende psykologiske sikkerhed på byggepladserne bestod, samt hvad man kunne gøre for at højne følelsen af psykologisk sikkerhed i branchen generelt og på byggepladserne specifikt. Nærværende opsamlingsrapport gennemgår resultaterne fra dette arbejde.

2) Psykologisk sikkerhed kort fortalt

Psykologisk sikkerhed i et team defineres som en fælles overbevisning om, at teamet er et sikkert sted at tage interpersonelle risici. Det vil sige, at hver enkelt person i et team føler sig tryk nok til at dele "ud af sig selv" og af sine tanker og følelser uden at være bange for at blive kritiseret eller dømt af de andre i teamet. Psykologisk sikkerhed skaber altså et tilpas trygt rum til, at alle kan være sig selv og sige, hvad de mener uden frygt for negative konsekvenser. Ofte tages dette for givet, men det er vigtigt at huske, at det ikke altid er tilfældet, og at det er afgørende for teamets succes. Selvom vi nogle gange taler om de uskrevne regler, relationer og sociale normer i et team, ændrer det ikke ved essensen – at alle skal føle sig fri til at være sig selv for, at psykologisk sikkerhed er til stede.

Psykologisk sikkerhed i teamet er ikke det samme som sammenhængskraft i teamet, da forskning har vist, at sammenhængskraft kan mindske villigheden til at være uenig og udfordre andres synspunkter, som f.eks. i fænomenet gruppetænkning¹, hvilket indebærer en mangel på relationel og social risikovillighed, som igen medfører, at teamet ikke skaber optimale resultater. Psykologisk sikkerhed er hverken en overdreven

¹ Janis, I.L. (1972). Groupthink. Psychology Today Magazine reprint

eftergivenhed eller en konsekvent positiv indstilling, men snarere en følelse af tillid til, at ingen i teamet vil udstille, afvise eller straffe nogen for at sige noget, der ikke nødvendigvis flugter med gruppens konsensus. Denne tiltro stammer fra gensidig respekt og tillid mellem medlemmerne af teamet.

Psykologisk sikkerhed i teamet omfatter ikke blot interpersonel tillid; den beskriver et samarbejds-klima, der er præget både af interpersonel tillid og gensidig respekt, hvor folk føler sig i stand til at være sig selv og udfordre status quo.

For at der eksisterer reel psykologisk sikkerhed, skal den være kendetegnende for hele teamet snarere end for de enkelte medlemmer, og teammedlemmerne skal have enslydende opfattelse af sikkerheden. Det er dermed ikke nok, at tre ud af fire føler sig godt tilpas og sikre i teamet. Hvis den fjerde føler sig utryk med sine teammedlemmer, er der ikke generel psykologisk sikkerhed, og det vil påvirke den samlede gruppes opførsel og performance.

a) Psykologisk sikkerhed i byggeriet

I rapporten "Vejen til større kønsdiversitet i byggebranchen" lød den første af de fire centrale anbefalinger: "Det skal føles sikkert at stikke ud fra fællesskabet eller befinde sig lavt i hierarkiet"

Dette var nemlig en central konklusion af analysearbejdet dengang; at kvinder og andre minoriteter i byggebranchen måtte bruge megen negativ energi på at afkode arbejdskulturen og havde svært ved at blive en del af arbejdsfællesskabet. Hertil kom, at lærlinge, der befinder sig lavest i byggepladsernes magthierarki, som rapporten også skitserede, ligeledes ofte var udfordret af, som udgangspunkt at stå udenfor fællesskabet, og måtte gøre en stor indsats for at "lære at blive en del af sjakket". Det kunne medføre, at den enkelte nogle gange tillærte sig de dårlige sider af kulturen for bedre at passe ind.

Det erklærede mål om at skabe mere diversitet i byggebranchen må reelt ses som en kombineret tiltræknings- og trivselsopgave. Branchens udfordring består ikke blot i at tiltrække personer, der falder uden for majoritetsdemografien, for at kunne tappe ind i det uudnyttede talentpotentiale, som alle brancher søger i øjeblikket, men i høj grad også i at fastholde de få, der starter. Netop derfor betragter vi arbejdet med psykologisk sikkerhed som en oplagt rute mod realisering af de ønskede diversitetsmål. Ved at skabe bedre vilkår for

individuel autentisk tilstedeværelse forventer vi, at trivslen og dermed fastholdelsen naturligt forbedres, mens tiltrækningen øges som resultat af branchens forbedrede ry.

Arbejdet med psykologisk sikkerhed åbner netop for, at alle i byggeriet, uanset anciennitet, status, magtposition eller andre markører, føler sig som en del af teamet og føler, at det er mentalt sikkert og trygt nok til, at de kan være sig selv, med alt, hvad dertil hører.

Psykologisk sikkerhed er lig med psykologisk tryghed

Psykologisk sikkerhed er et fremadstormende begreb i arbejdsmiljøsammenhænge. I megen litteratur benævnes psykologisk sikkerhed imidlertid i stedet *psykologisk tryghed*. I vores arbejde er psykologisk sikkerhed og tryghed udtryk for det samme. Der er to årsager til, at vi anvender begrebet sikkerhed frem for tryghed: 1) Fysisk sikkerhed er selvsagt et vigtigt emne i byggebranchen, hvor det fysiske arbejde er en forudsætning for produktion og leverancer. Derfor har vi valgt at bygge videre på denne sproglige tradition for at sikre en fælles forståelse af, at psykologisk sikkerhed er lige så afgørende for medarbejderens evne og produktivitet som fysisk sikkerhed 2) Sproglige finesser kan have stor betydning for accepten af et begreb i en bestemt kontekst. I en maskulint domineret branche som byggeriet (dette afdækkes i rapporten fra 2021) vurderer vi, at det er vigtigt at arbejde videre i dette maskulint funderede begrebsunivers for at sikre,

at majoriteten kan se sig selv arbejde med begrebet. Her vurderer vi, at *sikkerhed* er et mere passende ordvalg end *tryghed*. Det virker måske som en petitesse, men sprogvvalg kan have stor betydning for accepten af et koncept.

3) Undersøgelsens metode

Selve afdækningsmetoderne i nærværende rapport er udviklet i samarbejde med virksomheden Lysna Nordic (herefter Lysna), der har udviklet og forfinet kommunikationsanalyser fra Sheffield University og spørgeskemaundersøgelse via egen og andres forskning i psykologisk sikkerhed, team performance og tilknytning.

Metoderne har været udviklet primært til brug i kontormiljøer og er derfor til dette formål blevet tilpasset i forhold til denne medarbejdergruppe, nemlig håndværkere og andre medarbejdere på en byggeplads, så eventuelt anderledes samarbejds- og produktionsformer tages i betragtning og inddrages i analysen.

For det første betyder det konkret, at Lysna har tilvirket spørgeskemaet fra at være fokuseret på traditionelt fasttilknyttet personale på én bestemt arbejdsplads til at være mere relevant for håndværkere, der har en mere nomadeagtig tilgang til arbejdspladsen; ligeledes har vi ændret sprogbrug og afkortet spørgerammen en smule.

For det andet har vi udviklet det oprindelige såkaldte "Verbal Behaviour Analysis" rammeværk fra Sheffield University², så det matcher effekten på psykologisk sikkerhed bl.a. ved at tilføje adfærds kategorier og ikke mindst ved at udvide analysen til ikke blot at omfatte registrering af afsenderen af budskabet, men for nogle kategorier også modtageren af budskabet.

a) Undersøgelsesmetoder

Metodisk har vi foretaget dybdegående målinger blandt sjak på tre byggepladser i Storkøbenhavn. Målingerne er gået på tværs af kvantitative og kvalitative discipliner, som beskrives kort nedenfor:

Spørgeskemaundersøgelsen (kvantitative data)

Alle involverede medarbejdere har modtaget et spørgeskema, der afdækker deres oplevelse af psykologisk sikkerhed i forhold til 1) dem selv og relationer i teamet, 2) teamets evne til at skabe sikkerhed for alle, 3) virksomheden som en kontinuerlig sikker base. De har besvaret **58** spørgsmål, der indirekte og på forskellig vis afdækker deres opfattelse af den psykologiske sikkerhed i forhold til fire tematikker. I alt 38 personer har besvaret spørgeskemaet.

Spørgeskemaet er opdelt i fire afdelinger:

1. **Eget tilknytningsmønster i forhold til teamet;** dvs. I relation til mit team, hvor sikker er jeg i mig selv? Er jeg sikker nok til at bidrage til at skabe ambitiøse resultater og til at indgå i forpligtende fællesskab?

² <https://www.sheffield.ac.uk/management/research/iwp/bit/overview#tab00>

2. **Virksomhedens kerne og rammer i virksomheden der gør den til en sikker base;** dvs. Er der i virksomheden en kultur med levede værdier, hvor medarbejderne føler sig anerkendte, og hvor hensigtsmæssig adfærd belønnes? Er der en klar udstukket retning/vision og et meningsfuldt samarbejde på tværs? Alt dette er med til at skabe en sikker base via mest mulig forudsigelighed samt transparens og fairness.
3. **Sikkerhed i teamet;** teamet som et trygt sted at være en del af og være sig selv i; føler hver enkelt sig accepteret og inkluderet? Fravær af frygt betyder, at man kan være sig selv³.
4. **Pålidelighed i team;** teamet som et fagligt godt sted at præstere; er der en vilje til at tage ansvar, samt et fagligt niveau og en evne til at skabe kontinuerlig læring i teamet⁴.

Tilsammen afdækker spørgerammens fire sektioner graden af psykologisk sikkerhed i teamet.

Resultater fra spørgeskemaet er skaleret på en score fra 1-5, hvor 3 er et neutralt svar, 1 et negativt svar og 5 positivt (det omvendte er gældende konkret for score vedrørende tilknytning – mere herom i afsnit 4b).

Observationer af møde-situationer (kvalitative og kvantitative data kombineret)

På alle tre byggepladser har observationshold deltaget som "fluer på væggen" i mødesituationer i de udvalgte sjak. Her har observatørerne gennemført en såkaldt kommunikationsanalyse, hvor alle verbale interaktioner mellem mødets medlemmer *on location* er blevet 1) kortlagt ift. fordeling af taletid, samt 2) kategoriseret jf. foruddefinerede kommunikationskategorier.

Vi har kategoriseret efter disse seks hovedgrupper:

- 1) Søge = stille spørgsmål, der får andre mennesker til at tale
- 2) Give = give forskellig information, fakta, baggrundsviden, problemer, følelser m.m.
- 3) Forstærke = en positiv eller negativ evaluering af andre mennesker eller deres bidrag
- 4) Forslag = komme med fremtidsfokuserede ideer, mål, udbytte (overordnet) eller mere specifikt initiativ til handling
- 5) Lytte = aktivt afklare, søge at forstå eller opsummere andres udtalelse (bidrag)
- 6) Proces = styre hvad der tales om, og til en vis grad hvem der taler.

Under hver af disse hovedgrupper ligger mellem 2 og 10 adfærds-kategorier, som observatørerne registrerer adfærden i. Under "Søge" hovedgruppen findes f.eks. adfærds-kategorierne "søge problem", "søge følelser", "søge refleksioner" og "søge fakta". Vi har i denne analyse begrænset os til 16 adfærds-kategorier i alt grupperet under de seks hovedgrupper. For nogle af kategorierne har vi dog ikke alene registreret, hvem der har udtrykt sig i hvilken kategori – men også hvem der har været modtager af udsagnet. Denne analyse giver os mulighed for at evaluere teamdynamikker som:

- Hvem er enige med og støtter hvem positivt?
- Hvem er primært udsat for uenighed, negativ forstærkning og personligt rettet drilleri/angreb?
- Hvem uddelegerer opgaver til hvem?
- Hvem påtager sig ansvar og virker handlekraftige?
- Hvem interesserer sig for hvem – på et mere personligt plan?

³ Denne del er essensen fra Amy Edmondsons forskning i psykologisk sikkerhed: Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams.

⁴ Hvilket anses for værende den nytteværdi et team oplever, når der er en høj psykologisk sikkerhed.

- Hvem tager, får og giver taletid, og hvem bliver der lyttet mest til?

Præsentation af resultater og feedback fra grupperne (kvalitative data)

Som opfølgning på de ovennævnte dataindsamlinger blev der efterfølgende gennemført et møde med ledelsen på hver af de tre byggepladser, hvor resultaterne fra den enkelte byggeplads blev forelagt enten hele den overvågede medarbejdergruppe eller ledergruppen samt i et enkelt tilfælde en HR-repræsentant. Herefter blev alle resultaterne drøftet i plenum, og der blev givet feedback og refleksioner fra gruppen som afsluttende input til analysen. Som et ekstra element blev tilføjet et refleksionsmøde, hvor lederne fra to af de tre deltagende virksomheder var med, og et ekstra lag af refleksioner blev tilføjet.

b) Analysemetoder

Som opfølgning på dataindsamlingen blev der gennemført forskellige analysemetoder.

For det første blev der udført lineære regressioner på en række forskellige datapunkter fra spørgeskemaundersøgelsens kvantitative materiale. Disse inddrages i det følgende hvor relevant.

For det andet blev data fra mødesituationerne kvantificeret og optalt, således at der kunne opgøres statistik over de forskellige typer kommunikation og adfærd, der blev observeret undervejs.

Ovennævnte data blev derefter indlagt i den såkaldte High5Team™ kulturmodel, der er udviklet af Lysna på baggrund af en række forskningsartikler⁵, og som samler alle undersøgelsens observationer i én overskuelig kortlægning af kulturen, som har afstedkommet de indsamlede datapunkter.

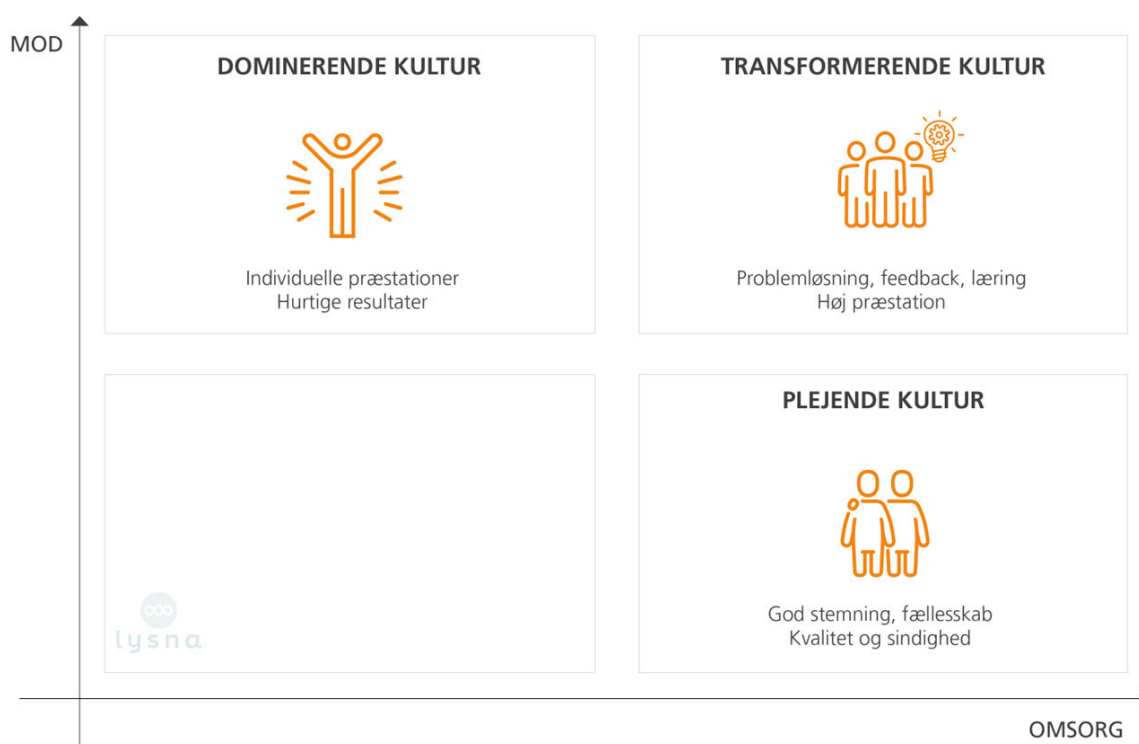
Modellen er grundlagt på en holistisk tilgang, der omfatter flere afgørende elementer:

1. Individets tilknytningsmønster i relation til sit team
2. Forventet adfærd hos hvert enkelt teammedlem - forankret i tilknytningsmønster
3. Kulturbærende adfærd fra teamet som helhed

Disse elementer udgør et komplekst samspil mellem teamet (oftest anført af lederen) og organisationens værdier og fokus. Ved den ene pol efterstræbes resultater for enhver pris, mens det ved den anden pol er trivsel og en positiv atmosfære for teamet, der er topprioritet - disse poler betegnes henholdsvis "mod" og "omsorg" som vist herunder.

⁵Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*.
Simpson, J. A., Rholes, S. W. & Phillips, D. (1996). Conflict in close relationships: An attachment perspective. *Kohlrieser, G., Coombe, D. & Goldsworthy, S. (2012). Care to Dare: Unleashing Astonishing Potential through Secure Base Leadership.*
Rackham, N., Honey, P. & Colbert, M. J. (1971). *Developing interactive skills.* Neustadt, E. A., Chamorro-Premuzic, T. & Furnham, A. (2011). Attachment at work and performance.

High5Team™ Kulturmodel



Figur 1: High5Team™ kulturmodellen

Kulturmodellen forbinder disse to poler ved at anerkende og integrere den konstruktive adfærd i begge. Modellen opmuntrer til at omfavne forskelligheder og fremme et rummeligt miljø, der løfter niveauet for fleksibilitet, resultatskabelse og trivsel. Dette skaber en mangfoldig, lærende og transformerende kultur, hvor individets og teamets potentiale kan udfoldes til fulde.

Kulturmodellen søger at bygge bro over en eventuel polarisering og fremme en dybere forståelse af både individets psykologiske behov og teamets fælles mål.

Ved at bevidstgøre sig om modellens elementer kan man understøtte en sund og produktiv dynamik i ethvert team, der er åben for at arbejde med psykologisk sikkerhed og læring.

c) Udvælgelse af "undersøgelsesofre"; de tre byggepladser

De tre byggepladser blev udvalgt ud fra FBSA's kendskab til, hvad der rører sig på byggepladserne i øjeblikket. Der blev sendt følere ud til 4-5 byggepladser om deltagelse, her vendte de tre udvalgte tilbage med positivt svar. Alle tre byggepladser var større byggeprojekter med større kontor og/eller beboelsejendomme. Vi vurderer, at netop disse byggepladser interesse i at deltage viser et over-gennemsnittet-for-branchen "beredthed" til at drøfte emnet psykologisk sikkerhed, og vi vil derfor forvente, at deres besvarelser og resultater ligeledes ligger over gennemsnittet, da vi forventer, at en høj beredthed til at deltage i sådanne undersøgelser, alt andet lige indikerer en større bevidsthed om emnet.

Plads 1

Plads 1 (herfra omtalt P1) var den første af de tre pladser, som vi besøgte. Her var håndværkerne primært elektrikere/montører på et Pharma byggeprojekt. Byggepladsen havde både kvinder og mænd ansat, som den eneste af de byggepladser, vi besøgte. Ved observationen var der tilkommet et nyere sjak. De var stadig ved at forhandle deres aftale på plads, da vi udførte observationen.

Vi udførte tre observationer:

1) Skurvognsmøde mellem håndværkere og deres formand i skurvognen på byggepladsen. Skurvognsmødet blev omtalt "koordineringsmøde" af håndværkere og projektledere, men var i praksis en pause. Ved at tale med formand og projektleder blev det klart, at dette var en af goderne, man havde forhandlet sig frem til på pladsen. Skurvognsmødet kan heraf bedst benyttes til at forstå pausedynamikker.

2) Arbejdende håndværkerpar på byggepladsen. Vi observerede tre arbejdende håndværkerpar på byggepladsen. De gik sammen to og to og havde selv valgt, hvem de gik sammen med. Her observerede vi bl.a. en kvindelig lærling i et af parrene. Observationerne er direkte sammenlignelige med par-observationerne på Plads 3.

3) Byggeprojekt møde på kontor, der også fungerede som statusmøde mellem byggeledere og sjakformand. Byggeprojekt mødet, det ugentlige statusmøde på kontoret, bestod af to projektledere (heraf en kvinde) og formanden. Dette møde kunne forstås som et koordineringsmøde mellem ledere omkring, hvad der skulle ske, hvornår og hvordan.

Plads 2

Plads 2 (herfra omtalt P2) var den anden plads, som vi observerede. Her pågik en større reovering af beboelsejendomme (for en boligforening) med vores kontakt som hovedentreprenør med tømrermæssig egenproduktion. Herudover indgik også underentreprenører.

Vi udførte her to observationer:

1) Først observerede vi et sikkerheds-/koordineringsmøde på kontoret. Her var projektleder, byggeleder, ingeniørpraktikant samt håndværkerrepræsentanter (bl.a. formænd) fra de forskellige fag på pladsen til stede. Mødet handlede således om sikkerheden, hvad der skulle ændres, samt koordinering på tværs af de forskellige grupper, og det kan derfor sammenlignes med et koordineringsmøde, vi observerede på Plads 3.

2) Derudover observerede vi to arbejdende par på byggepladsen. Disse observationer var mindre brugbare ift. en direkte sammenligning med de andre byggepladser, da det ene par arbejdede væk fra hinanden og slet ikke kommunikerede, og det andet par opsøgte observatørerne observanderne, og observationen udfoldede sig derfor til et egentligt interview/samtale. Der er derfor en del kvalitativt input fra denne observation, men observationen i sig selv er ikke sammenlignelig med de to andre byggepladsobservationer.

Plads 3

Plads 3 (herfra omtalt P3) var den sidste plads, vi observerede. Denne plads var en del af et større byggeprojekt, hvor der bygges nye boliger. Gruppen, vi observerede, bestod primært af struktører, men også nogle tømrere og arbejdsmænd der alle arbejdede med beton. Pladsen havde en fælles bonusaftale, hvor de blev belønnet på fælles delmål. Hvis de nåede delmålene til tiden, fik de den aftalte løn (bonus). Nåede de dem før, fik de mere, og nåede de dem efter, ville de få mindre i bonus. Vi observerede på denne plads to lærlinge herunder en voksenlærling. Den unge lærling var et par dage, inden vi kom, stoppet med et hashforbrug, hvorfor dette også tydeligt fremtræder som omdrejningspunkt i særligt de kvalitative data.

På denne plads udførte vi to forskellige observationer:

1) Den første var et dagligt morgen-/koordineringsmøde på pladsen med håndværkere, formand og sjakbajs. Det var formand og sjakbajs, der styrede mødet. Mødet var ganske kort og foregik på daglig basis, og formålet var primært at koordinere dagens arbejde.

2) Derudover observerede vi fire teams af håndværkere, der arbejdede sammen; team 1 bestående af tre håndværkere, team 2 af fire håndværkere, team 3 af tre håndværkere og team 4 af fire håndværkere. To lærlinge blev observeret i disse teams. På denne byggeplads brugte formanden sin ledelsesret til at fordele medarbejderne i små teams, afhængigt af hvad de skulle lave, hvordan det gik dagen før, og om der var nogen, der havde brug for ekstra hjælp på dagen. Dette skete med sigte på, at alle skulle trives og udvikles optimalt, så de kunne nå deres mål. Denne byggepladsobservation er sammenlignelig med den, vi gennemførte på P1 af de tre arbejdende teams.

d) Metodens konsekvens for undersøgelsens repræsentativitet

De tre byggepladser var meget forskellige, både i byggeprojekt og i organisering, både funktionelt og interpersonelt. Det er derfor vigtigt at pointere, at denne undersøgelse sætter fokus på tendenser, der generelt sker i branchen. Det dybdegående analysearbejde på relativt få byggepladser giver plads til en dybdegående forståelse af sammenhænge og motivationer for, hvad der rører sig i branchen. Denne analyse og metode skal derfor ses som et grundigt researchet input til drøftelserne af fremtidens byggebranche, hvor både klassiske problemstillinger og nyskabende måder at løse dem på skitseres, snarere end en undersøgelse, der statistisk kortlægger branchens udfordringer.

4) Resultater; Vigtige temaer fra undersøgelsen

I det følgende gennemgår vi først de overordnede resultater fra de indsamlede data, hvorefter vi slår ned på fire relevante temaer, der påkaldte sig særlig opmærksomhed undervejs i analysen af data.

a) Generel psykologisk sikkerhed på de tre pladser

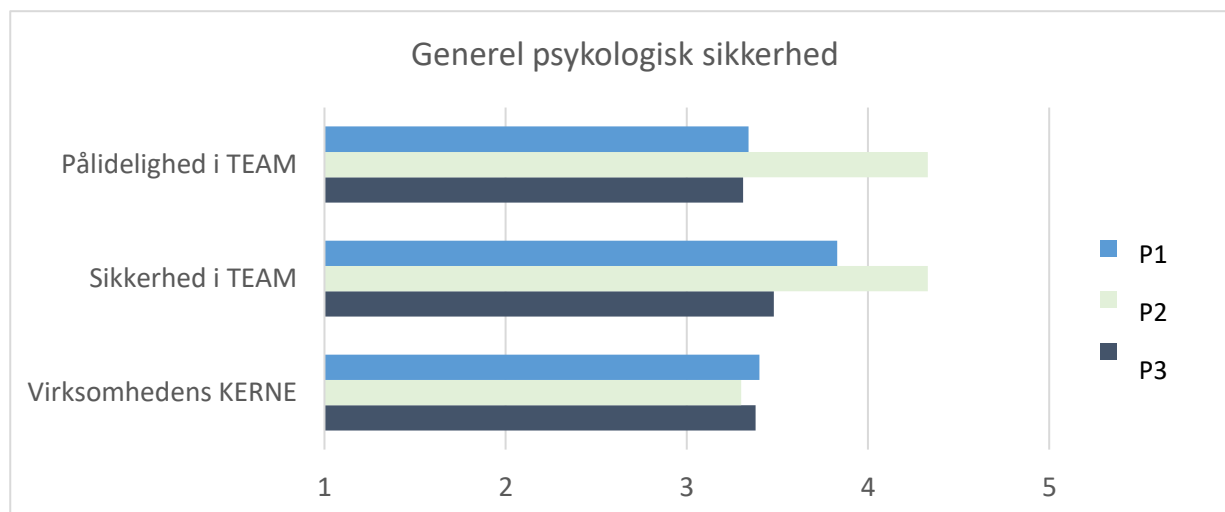
På tværs af alle arbejdspladser var den gennemsnitlige score for psykologisk sikkerhed på 3,78. Det er lidt lavere i forhold til andre faggrupper som Lysna tidligere har undersøgt⁶. Byggeriet tyder altså på at have et generelt psykologisk sikkerhedsniveau, der er lavere end andre brancher generelt, om end det ikke gør sig gældende i overvældende grad. I det kommende vil vi dykke ned i mulige årsager hertil.

Af de indhentede data fremgår det, at det i særlig grad er evalueringer af virksomheden som kerne, der trækker gennemsnittet for den generelle psykologiske sikkerhed ned. Dette behandles yderligere i afsnit 4e.

Konkret i forhold til de tre byggepladser, vi undersøgte, viser de gennemsnitlige resultater af den gennemførte spørgeundersøgelse (se Figur 2), at P2 scorede højest på både pålidelighed i team (4,4) og sikkerhed i team (4,4). Det vil sige, at medarbejderne på P2 så ud til at føle sig bedre tilpas i selve teamet som enhed, end medarbejderne på P1 og P3. Det er dog vigtigt at huske, at der for P2 var færre besvarelser, og at besvarelserne primært kom fra personer med lederansvar (5 ud af 7 besvarelser). Hvad dette kan have af betydning for scoren blandt disse medarbejdere, diskuteres i afsnit 4c.

⁶ Set i forhold til de faggrupper, der ligger i Lysnas bagkatalog fra tidligere.

Alle tre pladser lå næsten på samme niveau ved virksomhedens kerne, hvor P1 og P3 scorede omkring 0,1 (3,3) højere end P2 (3,2). P1 og P3 scorede også ens på pålidelighed i team (3,3). Ved sikkerhed i team scorede P1: 3,7 og P 3: 3,5.



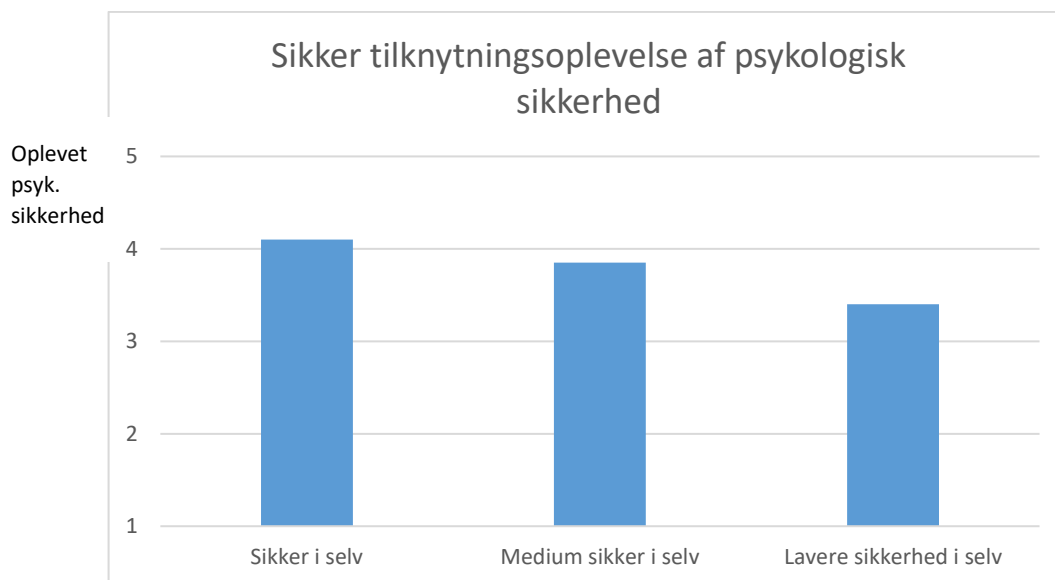
Figur 2: Gennemsnitlige resultater fra spørgeundersøgelsen om psykologisk sikkerhed på byggepladserne

Der er altså mindre variationer pladserne imellem, og årsagerne til disse variationer undersøger vi i de kommende afsnit.

b) Tilknytningsmønstre: Det personlige udgangspunkt for psykologisk sikkerhed

Efter et kort overblik over de tre første parametre i spørgeundersøgelsen, inddrages nu det fjerde og sidste parameter, nemlig individets primære tilknytningsmønster i forhold til kollegaerne i teamet. Med "tilknytning" menes den enkelte medarbejders måde at forholde sig til og opføre sig overfor de andre i teamet, da dette har en afgørende betydning for interaktionen i teamet, og dermed den kultur, teamet fremelsker i fællesskab, jf. kulturmodellen forklaret i afsnit 3b. I vores undersøgelse måler vi den enkeltes tilknytning på to skalaer: Ængstelighed og undvigelse.

Overordnet gælder det, at lave scorer på begge skalaer, ængstelighed og undvigelse, er udtryk for et mere sikkert tilknytningsmønster. Et sikkert tilknytningsmønster er kendetegnet ved en god balance mellem uafhængighed og intimitet, tillid til sig selv og andre og generelt sunde relationer, hvilket vil resultere i lav score på ængsteligheds- og undvigelsesskalaerne. I modsætning hertil er dels det undvigende tilknytningsmønster, kendetegnet ved følelsesmæssig distance, uafhængighed og minimering af både følelser og opsøgning af støtte, og dels det ængstelige tilknytningsmønster, der er kendetegnet ved større følelsesmæssig involvering og hang til bekymring, som kan føre til overanalysering af relationer. Vores måling viser, at de, der har en sikker tilknytning til deres kollegaer – altså de som scorer relativt lavt på både ængstelighed og undvigelse, ikke overraskende oplever højere psykologisk sikkerhed. Se Figur 3 nedenfor.



Figur 3: Respondenternes oplevelse af psykologisk sikkerhed i teamet i relation egen sikkerhed (målt på tilknytningsstil).

Ved at forholde os til målingerne af tilknytning kan alle personer på tværs af faggrupper og stillingsposition hver især klassificeres i et primært tilknytningsmønster, nemlig enten sikkert, undvigende eller ængsteligt tilknyttet.

”De sikre” scorer lavt på både ængstelighed og undvigelse. De har en generelt sikker tilknytning til deres kollegaer, hvilket konkret kommer til udtryk ved, at de er følsomme overfor andres behov, har godt selvværd på arbejdspladsen, høj relationskompetence, god impuls kontrol og høj evne til at læse en given situation og agere hensigtsmæssigt i forhold til både egne og andres behov. I bidraget til teamsamarbejdet ses den sikre tilknytning ved, at personen er mere tilbøjelig til at se ting fra flere perspektiver og bygge på andres forslag, og de er generelt mere komfortable ved at tage imod kritik og feedback. De er gode til at tilpasse sig, hvis planerne må ændre sig, men samtidig gode til at sætte tydelige grænser – venligt.

I vores måling havde 24 af de 38 adspurgte/undersøgte en overvejende sikker tilknytning i forhold til deres team. Umiddelbart befandt de sig ikke noget bestemt sted i medarbejdergruppen, men var bredt mere eller mindre ud over alle positioner. At medarbejdere på alle niveauer af hierarkiet kan føle sig sikre i deres relationer, kan være tegn på, at mange af disse håndværkere igennem flere års samarbejde har kendt hinanden og tilvælger hinanden, fordi de i deres små sjaks vurderer, at de passer godt sammen arbejdsmæssigt og personligt.

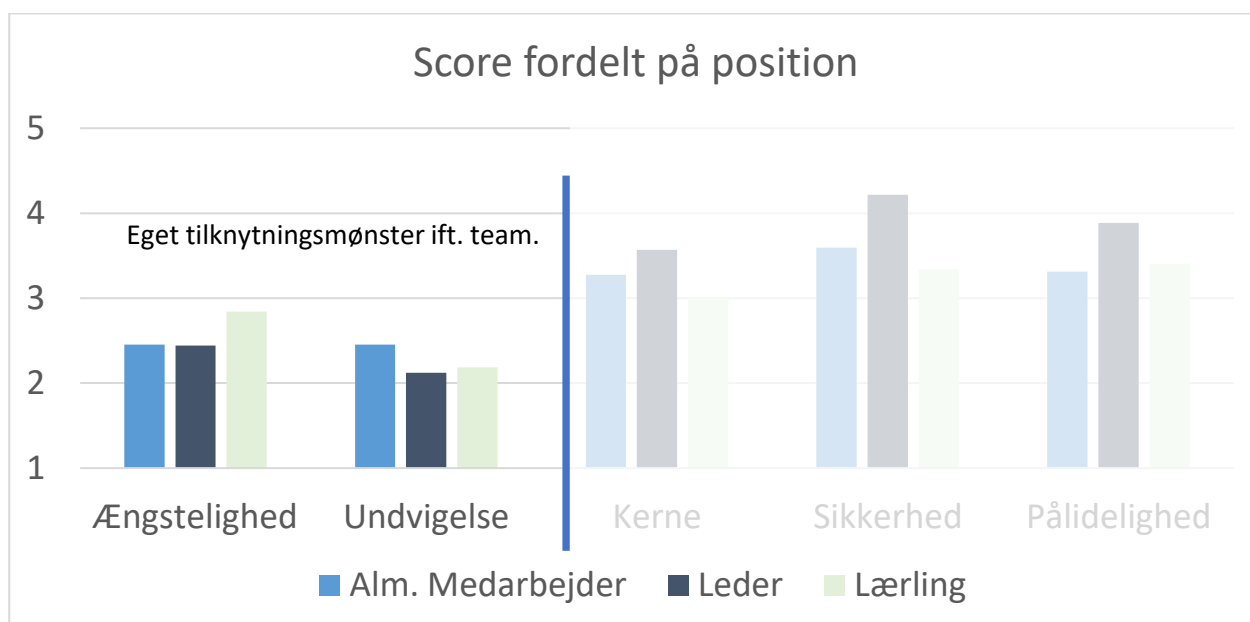
”De undvigende” scorer 3 eller højere på undvigelse. Hvis man besidder en høj grad af undvigelse i sin tilknytning, vil man typisk mene, at angreb er den bedste form for forsvar - og at man generelt skal forsvare sig meget i teamsammenhænge. En typisk adfærd ved høj grad af undvigelse er at dominere, at ”styre showet”, fordi man for alt i verden vil undgå at blive set på som ikke værende i stand til at klare en opgave. De undvigende foretrækker at arbejde selvstændigt og kan have tendens til at tage dårligt imod andres nye idéer, mens de sjældent opsøger den hjælp, de har brug for, da livet har lært dem, at det kan være farligt at sætte sin lid til andres hjælp.

I vores måling var der 7 personer, der havde en høj grad af undvigelse i deres tilknytning. De var cirka 40 til 60 år og var nogle af dem, der havde været i deres team i længst tid. De er både ledere og svende, men ikke lærlinge. Gruppen opfattede den psykologiske sikkerhed som relativt høj, men det er i høj grad båret af ledernes højere scorere. Dette vender vi tilbage til. De undvigende tilknyttede svende lagde sig derimod tæt op ad hele samplets gennemsnitlige score på psykologisk sikkerhed, som lå lavere end gennemsnittet, som man kan trække på tværs af alle industrier⁷.

”De ængstelige” scorer 3 eller højere på ængstelighed. Hvis man besidder en høj grad af ængstelighed i sin tilknytning, agerer man omsorgsfuldt, integrerende og ekstra samarbejdsorienteret. I bidraget til team-samarbejdet forsøger man at holde den gode stemning, at række ud til andre, både funktionelt og følelsesmæssigt, og man tager helst ordet til sidst eller slet ikke.

I vores måling var der 13 personer, det vil sige næsten dobbelt så mange som de undvigende tilknyttede, der havde en høj grad af ængstelighed i deres tilknytning. Personerne med høj grad af ængstelighed havde forskellig alder og stillinger, men var kendetegnet ved typisk at være relativt nye i deres nuværende team. Det er måske bemærkelsesværdigt, at den person i den ængstelige gruppe, der havde været i sit team længst, var startet der som lærling. Det kan indikere, at lærlinge lægger ud i sit ansættelsesforhold med en særligt upriviligeret status, der gør det svært siden at skabe en sikker relation til sine kollegaer, og at effekten af disse varer ved, selv efter lærlingen er færdiguddannet.

Endvidere er det også interessant, at tilknytningen i teamet synes mere sikker, jo højere man stiger i graderne. Som det fremgår af Figur 4, er det ledergruppen, der scorer lavest (dvs. bedst i denne kategori, jf. forklaringen i starten af dette afsnit) på begge faktorer.



Figur 4: Score på tilknytningens to parametre (Undvigende + ængstelig ambivalent) fordelt på position (lærling, leder eller alm. medarbejder)

⁷ Konkluderet på baggrund af Lysnas bagkatalog af tidligere undersøgelser.

Af Figur 4 ses det, som tidligere nævnt, at lærlinge i højere grad er mere ængsteligt tilknyttet end ledere og svende. De bekymrer sig altså mere om, hvad andre tænker om dem og føler sig mindre sikre på eget værd. Det er dog interessant, at svendene overordnet har en større grad af undvigende tilknytning, hvilket spiller godt sammen med, at det er en prioritet for de svende, at tingene bliver gjort på deres måde, mens det er mindre vigtigt for dem at sikre den gode stemning.

Hvordan arbejder vi med de forskellige tilknytningsgrupper?

Det er vigtigt at pointere, at det personlige tilknytningsmønster, der etableres fra barnsben, som udgangspunkt ikke er noget, som ledere skal undersøge hos medarbejdere. Men selv om tilknytningsmønstre allerede opstår i barndommen, kan man arbejde med det og forandre det gennem livet ved bevidst psykologisk udviklingsarbejde. De færreste vil dog mene, at det er arbejdspladsens ret eller pligt at arbejde med dette, så som arbejdsgiver må man være påpasselig med at bevæge sig ind i dette personlige felt. Det, som en arbejdsplads derimod kan og bør fokusere på, er den adfærd, der udspiller sig i teams, da denne vil påvirke teamdynamikken enten positivt eller negativt, afhængigt af hvordan den håndteres.

Alle arbejdspladser vil således typisk have personer med forskellige tilknytningsstile ansat, og rekrutteringsmæssigt er det hverken muligt eller hensigtsmæssigt at fokusere på én bestemt tilknytningsform som "bedst" i et ansættelsesforhold.

Til gengæld er det vigtigt i den daglige teamdynamik at huske, at nogle tilknytningsmønstre "fylder" mere end andre. Den undvigende tilknytning kan udfylde et større kommunikationsrum, både verbalt og non-verbalt, og kan derfor komme til at dominere den givne kultur forholdsvis meget uanset medarbejdernes formelle magtposition. Samtidig vil den ængsteligt tilknyttede måske ikke direkte fylde på samme måde, da dennes tilgang til teamdynamik vil være at pleje den gode stemning. Derfor vil vedkommende sandsynligvis ikke udfordre kommunikationsformen, selvom vedkommende ikke er tilpas med denne, og der er derfor oplagt at teammedlemmer med en mere sikker tilknytning kunne bane vejen til dette. Alle tilknytningsformer udfylder således en funktion, og det er en teamleders vigtige opgave at få mangfoldigheden til at blomstre og et fælles ansvar for teamet.

Viden om tilknytningsmønstre i arbejdssammenhænge muliggør dermed mere præcise interventioner med henblik på at forbedre den generelle psykologiske sikkerhed. Det er afgørende at forstå, at selv om medarbejdernes individuelle tilknytningsmønstre har betydelig indflydelse på deres individuelle trivsel og effektivitet på arbejdspladsen, så kan kulturen på arbejdspladsen medvirke til, at alle oplever en øget psykologisk sikkerhed.

Vores datasæt har en betydelig andel af medarbejdere med sikre, undvigende og ængstelige tilknytningsmønstre, og vi blev overraskede over en højere andel af ængsteligt end undvigende tilknyttede blandt håndværkerne, end hvad vi havde forventet.

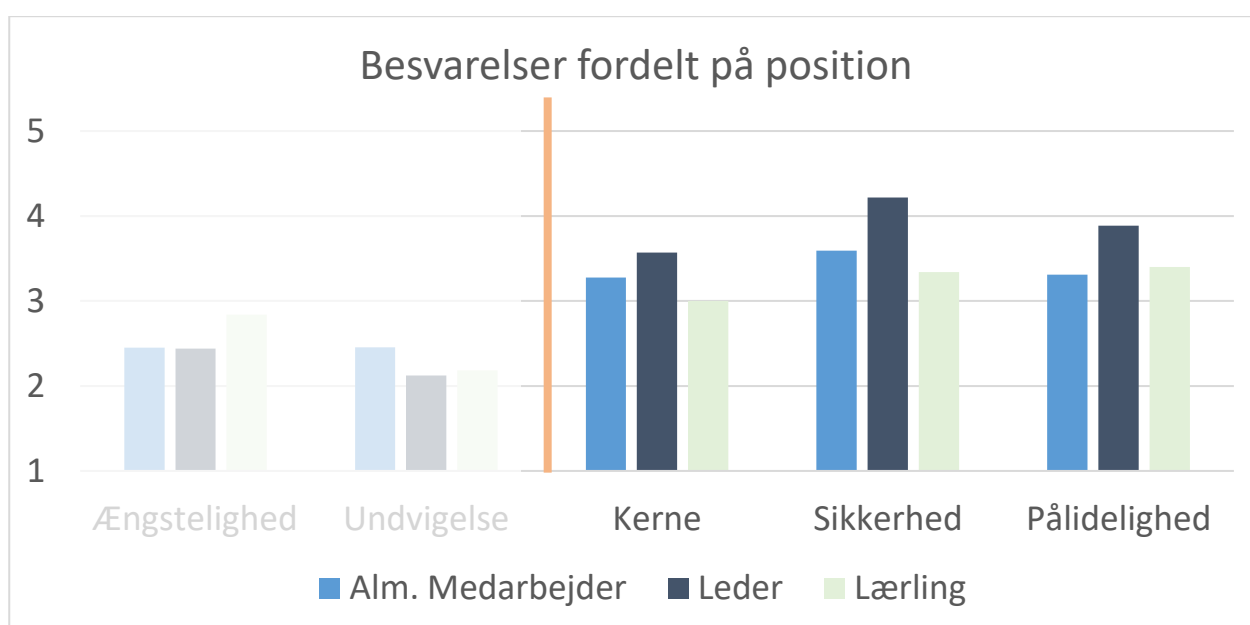
Dette indikerer, at det stereotypiske hårde, maskuline miljø, der ellers kendetegner et undvigende tilknytningsmønster, og som branchen opfattes at have, reelt passer dårligt til størstedelen af medarbejderne. Såfremt kulturen / normen tillod det, ville flere håndværkere søge et mere personligt, engageret og lærende arbejdsmiljø med større fokus på samarbejde og inklusion af forskelligheder.

Dette mismatch mellem de fleste medarbejders behov for tilknytning til arbejdspladsen (i særdeleshed i eget team) og normen om mere følelsesmæssig distancering kan være en afgørende årsag til en lavere oplevet psykologisk sikkerhed i branchen.

c) Hierarki og ledelse: En afgørende basis for psykologisk sikkerhed

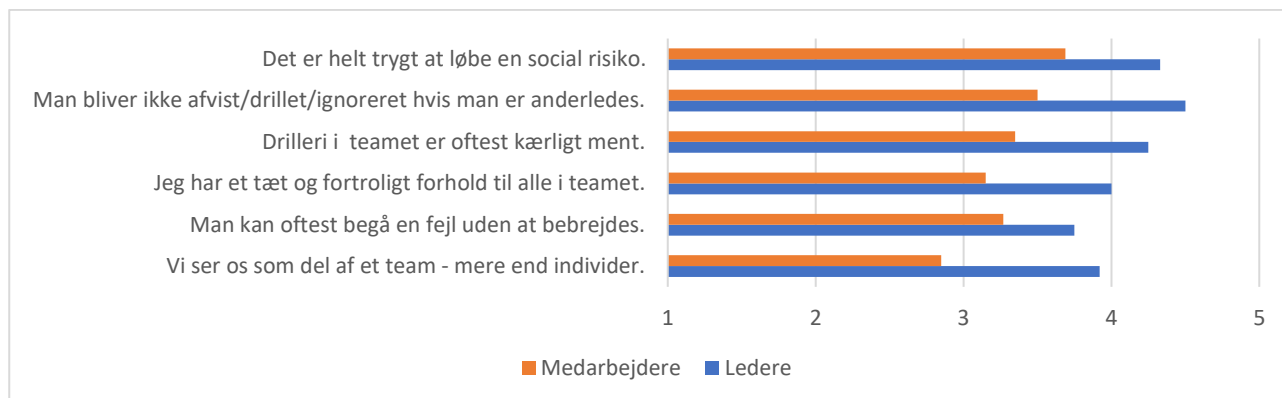
Efter at have belyst den personlige tilknytningsstil og effekterne heraf, går vi nu i dybden med faktorer, der påvirker de øvrige tre parametre i spørgeundersøgelsen, som kort blev afdækket i afsnit 4a.

Ser man på, hvilke besvarelser der er givet på tværs af pladserne af forskellige medarbejdergrupper, hhv. medarbejder, leder og lærling (figur 5), peger indikatorerne i retning af, at ledere i funktionæransættelser (herunder formænd og projektledere) oplever en højere sikkerhed psykologisk end håndværkere på akkordansættelser, mens lærlinge oplever en lavere sikkerhed.



Figur 5: Egne vurderinger af kategorier for psykologisk sikkerhed fordelt på position.

Lærlinge scorer mindre end medarbejdere på både kerne (hhv. 3 og 3,3) og sikkerhed (hhv. 3,3 og 3,5). Ved pålidelighed scorer medarbejdere og lærlinge ens (3,4). Ikke overraskende har ledere og de, der generelt befinder sig højere i hierarkiet på arbejdspladsen, tendens til at have mere positive opfattelser af den psykologiske sikkerhed. Ledere scorer højest på alle tre parametre (kerne 3,5; sikkerhed 4,2; pålidelighed 3,9), og ser man særligt på de konkrete spørgsmål, der blev stillet omkring teamet som et sikkert sted at være sig selv (figur 5), fremgår det tydeligt, at lederne entydigt føler sig mere mentalt sikre i deres arbejde end medarbejder



Figur 6: Psykologisk sikkerhed i teamet - fordelt på ledere & medarbejdere

Observationen, at ledere føler sig mere psykologisk sikre end deres medarbejdere, flugter med observationer i en række andre brancher. Dette kan have en række årsager, herunder:

Ansvar og kontrol: Ledere har ofte mere kontrol over deres arbejde og beslutninger end almindelige medarbejdere. Dette kan føre til en øget følelse af sikkerhed, da de har større indflydelse på, hvordan deres opgaver udføres.

Adgang til ressourcer: Ledere kan have lettere adgang til nødvendige ressourcer og støtte, hvilket kan bidrage til en følelse af sikkerhed, da de er bedre i stand til at tackle udfordringer og problemer.

Klarhed i roller og forventninger: Lederroller har ofte mere klart definerede ansvarsområder og forventninger, hvilket kan mindske usikkerhed og øge følelsen af sikkerhed.

Indflydelse på beslutninger: Ledere har typisk mere indflydelse på beslutningsprocessen i organisationen, hvilket kan give dem en følelse af kontrol og sikkerhed.

Karriereudvikling: Ledere har generelt gennemgået en karriereudvikling, der har ført dem til ledelsespositioner. Denne proces kan have udfordret dem på forskellige måder og bidraget til deres selvtillid og psykologiske sikkerhed.

Lærlinge og psykologisk sikkerhed i hierarkiet

Som det fremgik af rapporten fra 2021, eksisterer der et tydeligt psykologisk hierarki i branchen, der dels bundes i funktionelle og formelle magtinddelinger og dels bundes i gamle traditioner. Således har mester, svende, lærlinge og elever specifikke pladser og privilegier i hierarkiet, og sjakformanden har en central rolle som potentiel samler af fællesskabet⁸. Derudover optræder hierarkiet som en vigtig mekanisme i den faglige oplæring, fra mester og svend til lærling. Alder og/eller erfaring bliver således implicit en vigtig fællesnævner i hierarkiet. En måde, hvorpå hierarkiet kommer til udtryk, er ved behandlingen og forståelsen af dem, der er nederst i hierarkiet.

I et interview med en lærling om lærlingerollen og forholdet til de andre kollegaer, sagde lærlingen bl.a.:

⁸ Vejen til Større Kønsdiversitet i byggebranchen, FBSA, Marts 2021

"Det er de ældre, der taler grimt, for de er selv blevet behandlet dårligt".

Lærlingen udtrykker altså en automatisk gengældelsesmekanik, som man også ser andre steder; en mentalitet der foreskriver, at fordi man selv har klaret en række ubehageligheder for at blive en del af samarbejdet/fællesskabet, skal de nyest tilføjede også opleve dette. I samtalen fremgår det dog også, at der er et generationsskifte på vej, hvor dette ikke længere finder sted i samme grad, da de yngre tilsyneladende er mere bevidste om at tale respektfuldt til alle.

Automatreaktioner med base i den plads, man indtager i hierarkiet, eksisterer dog stadig. På en anden af de deltagende byggepladser kom dette til udtryk bl.a. ved, at den person, der modtog flest angreb og negativ forstærkning, var den yngste medarbejder på 22 år (der dog allerede havde 6 års erfaring). Han udtrykte selv, at han jo *"altid har været klassens klovn"*, hvilket vi tolker som en slags copingstrategi for at klare sig med at befinde sig lavt i hierarkiet. Når man er sjov på egne vegne, undgår man nemlig potentielt, at andre driller en på en måde, der kunne virke mere sårende.

Der er forskellige holdninger til, hvordan lærlingene skal håndteres, og hvilken betydning og hvilket ansvar, der ligger i at have en lærling.

På en byggeplads sagde formanden bl.a.: *"Jeg kan godt lide at tage de svære lærlinge, hjælpe dem på den rigtige side af samfundet, føle man gør noget. [...] Jeg har også haft lærlinge, der kommer til VM i skills, men der hvor det betyder noget, er der, hvor man kan gøre en forskel."* Formanden nævner efterfølgende sin nuværende sjakbajs; formanden fortalte, at han havde presset sjakbajsen til at tage en uddannelse og blive sjakbajs osv., fordi *"Jeg kunne se, han havde et klogt hoved og var god, han skulle bare have hjælp til at komme derhen"*. Denne tilgang til lærlinge som nogen, der skal tages hånd om, var ekstremt tydelig på en af pladserne, hvor lærlingen fra den ene dag til den anden (1-2 dage før vi kom) havde stoppet sit daglige hash-forbrug. Det påvirkede hans søvn, og det var tydeligt at se, at han havde det dårligt. Under vores observationer var der flere fra sjakket, der var henne ved ham og tjekke, om han var ok. De to, han gik sammen med på pladsen, mindede hinanden om *"at være sød ved ham i dag"*, formanden kom hen til dem (inden lærlingen kom) og gjorde det samme, og andre fra sjakket var forbi for at sige hej i forbifarten. Det fremgik, at lærlingen havde stoppet hash-bruget, fordi det gav problemer med arbejdet. Vi observerede endvidere, at de kom med gode tips til søvn, og til hvordan han kunne blive mere frisk. Ser man på den kommunikation, der fandt sted i dette arbejdende team, blev der også her søgt og givet mere personligt samt givet meget positiv forstærkning til lærlingen end i de andre teams.

På en anden af de observerede byggepladser blev der i et interview derimod sagt følgende om lærlinge: *"I starten er det lidt hårdt, fordi jeg siger jo bare "du skal bare følge med" og så skal han bare følge med. [...] Han skal jo tjene sin egen løn. Ellers må jeg ringe til firmaet og frigive ham. [...] Den nye generation af lærlinge er for dårlige og dovne. [...] Hvis lærlingen har behov for at snakke, må de jo godt ringe. Det er lidt som at være pædagog også. Vi hygger os."* Der opstod en udveksling om, hvorvidt det var godt/dårligt/muligt at have lærling på akkord, hvor konklusionen blev, at det kunne man sagtens. Og at når svendene eller formanden tjekkede til lærlingen, kunne de lære dem at være mindst dobbelt så hurtige, som de er beregnet til at være (ved at lære dem smartere måder at gøre tingene på).

Det betydningsfulde bliver i dette narrativ, om du får en lærling, der hurtigt kan lære at *"tjene sin egen løn ind"*. Selvom der siges, at der er plads til fejl og til en pædagogisk snak, lægges der samtidig stor vægt på det økonomiske aspekt af en lærling. Det betyder, at de forskellige slags akkordaftaler får indvirkning på lærlingens position i virksomheden, fordi en lærling, der i sagens natur ikke tjener sin egen løn ind med det samme, vil få det svært i akkordsystemet.

Disse forskellige måder at anskue en lærling på illustrerer "balladen om lærlingene" godt. Lærlingenes plads i teamet veksler mellem på den ene side at være en, der er under oplæring, både fagligt og personligt, og som der derfor skal tages hånd om, både fagligt og personligt, og på den anden side at være en klods om benet for "maskineriets" fremdrift og produktivitet. Resultatet bliver for lærlingen en udsat plads i fællesskabet og en deraf følgende lavere psykologisk sikkerhed for den enkelte, fordi vedkommende på flere måder er det svageste led i kæden. Det ved både lærlingens kollegaer og lærlingen selv, og det bliver selvforstærkende i lærlingens selvforståelse som "den nederste" og lærlingens modtagelse af negativ forstærkning, som tidligere beskrevet.

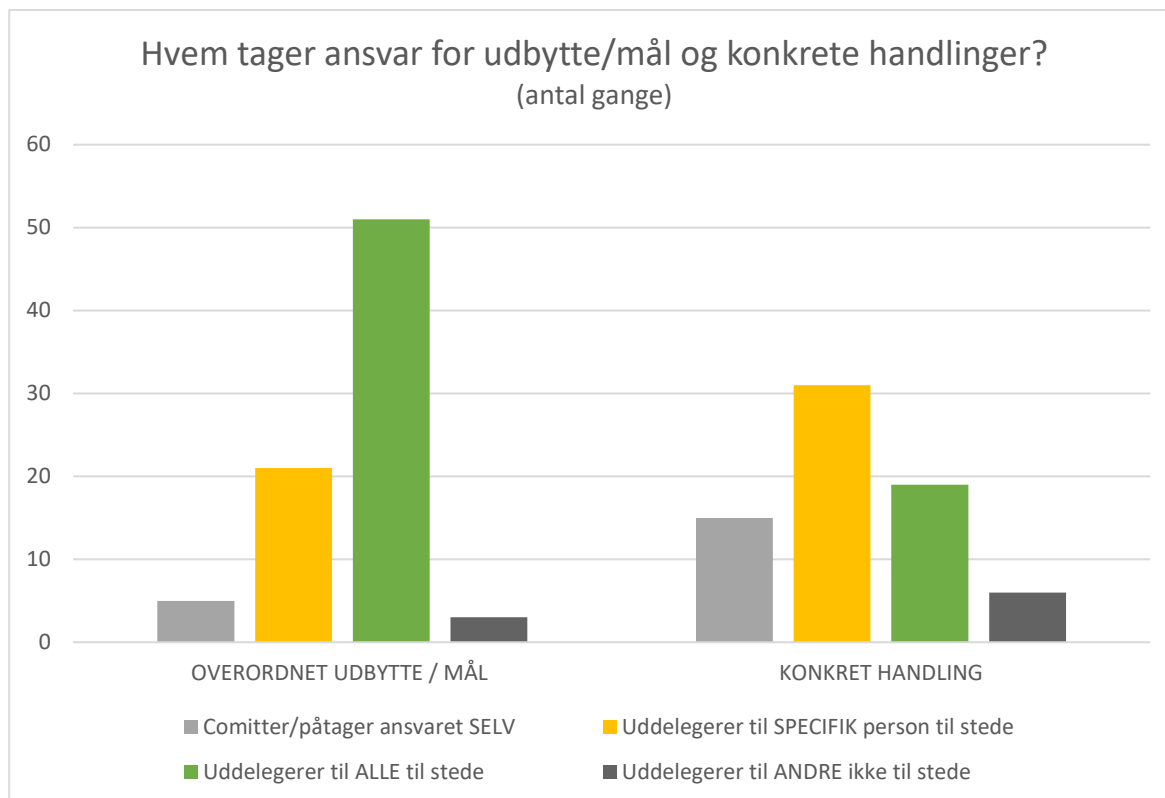
Der var kun fire lærlinge i alt på de tre byggepladser, vi undersøgte. De oplevede i gennemsnit en lidt lavere generel psykologisk sikkerhed end den samlede undersøgelsesgruppe (3,70 mod 3,79), men en markant lavere generel psykologisk sikkerhed end lederne på tværs af byggepladserne (4,18 i gennemsnit).

Formel og uformel magt og ledelse(sret)

Det funktionelle hierarki er forskelligt fra virksomhed til virksomhed pga. de forskellige organiseringer, der eksisterer på byggepladserne. I branchen organiserer man teamet til den konkrete opgave, og dette kan være en af årsagerne til, at vi på tværs af de undersøgte byggepladser identificerede en udfordring (et hul) i krydsfeltet mellem uddelegering fra ledelsen, og det at medarbejderne tog opgaverne på sig. Opgaverne blev ofte uddelegeret "ud i det blå" frem for konkret til en ansvarlig person. Tilsvarende tog medarbejdere uhyre sjældent ansvaret på sig – men de blev heller ikke opfordret til det. Hermed opstod hullet.

Vi observerede således på tværs af byggepladserne, at i koordinerende møder med flere deltagere uddelegerede lederen meget, dog ofte til 'alle', dvs. ingen fik det konkrete ansvar for at sikre resultatet, ligesom det til møder med mange deltagere var uhyre sjældent, at nogen tog konkret ansvar for at løse en opgave.

Som det fremgår af nedenstående Figur 7 var det særligt de overordnede mål, der 'hang i luften' til alle. Når det kommer til konkret handling, viser vores data en udmærket uddelegering – men primært på en af byggepladserne, som holdt et kort og meget 'uddelegerende' morgen-koordineringsmøde. Her blev der på en fjerdedel af den tid, som blev anvendt til møder på de to øvrige pladser, uddelegeret 16 opgaver til én specifik person.



Figur 7: Eksempel på problemet: Uddelegeringer til et morgenmøde på en af byggepladserne

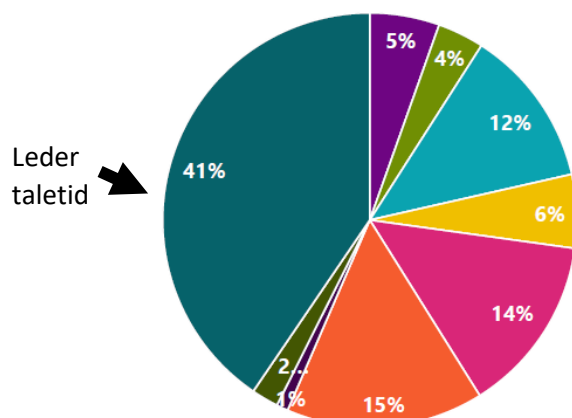
Selvom det var vores oplevelse, at alle ledere tog deres ansvar som ledere alvorligt, var deres viden og uddannelsesnivea om ledelse generelt varierende, og forståelsen for, hvad deres magtposition gør ved dynamikken i et team, lille.

Dette manifesterede sig særligt ved feedback-møderne, som vi afholdt med lederne efter at have undersøgt deres respektive byggepladser, hvor lederne fik konkrete anvisninger til at justere adfærd afhængigt af outputtet af både survey og kommunikationsanalysen. Eksempelvis adresserede vi den ovenfor nævnte ansvar/delegeringsudfordring med forslag om, at man som leder i stedet for at delegere generelt til alle skal spørge specifikt og handlingsorienteret til udvalgte personer i mødekredsen om, hvordan de konkret vil løse en opgave eller udfordring. Alle tog imod dette råd med kyshånd og gav udtryk for et nyt niveau af oplysthed. Der er derfor stort potentiale i at udfolde flere ledelsesværktøjer til formænd og funktionærteams.

Som en del af ligningen indgår også det direkte magtforhold mellem timelønnede og funktionærer, der typisk udgør ledelsen samt evt. et par andre administrativt ansatte. Som tidligere nævnt viser forskning, at personer, der har et ledelsesjob bliver drillet, afvist og udstillet mindre,⁹ hvilket også denne analyse peger i retning af.

⁹ Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business School Press

Samtidig var der en tendens til, at lederne på tværs fik/tog mest taletid uden nødvendigvis at inddrage andre, som f.eks. gøres via "søge", "bygge" eller "lytte aktiv" adfærd i sin kommunikation¹⁰.



Figur 8: Eksempel på fordeling af taletid på et af de observerede møder

Sammenfattes ovenstående, peger det i retning af to hovedpointer:

- 1) Lederne har – og udøver afgørende magt i teamet.
- 2) Samme ledere har ikke nødvendigvis forståelsen eller viden til at anvende denne magt hensigtsmæssigt for at højne den psykologiske sikkerhed.

Det er derfor vigtigt for at kunne skabe den ønskede psykologiske sikkerhed, at et ledelsesteam og hver enkelt leder, byggeleder, sjakformand, pladschef m.v. er bevidste om og forvalter deres magt med omtanke. Hertil kommer den uformelle magt, der kan tilfalde menige medarbejdere afhængig af den adfærd, deres tilknytningsmønster afføder i den konkrete teamdynamik, de indgår i¹¹.

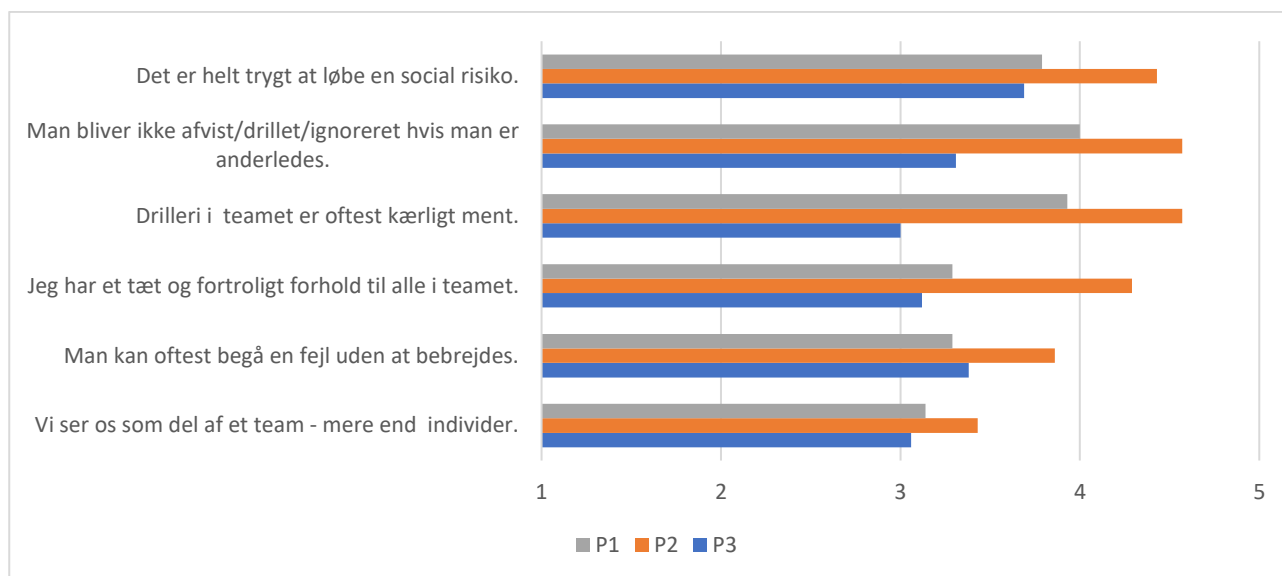
d) Kommunikation og teamets dynamik som skaber af psykologisk sikkerhed

En anden definerende faktor for den psykologiske sikkerhed er de kommunikative dynamikker i teamet, som bliver definerende for den overliggende, vi kalder "kultur". Disse dynamikker afdækkes i dette afsnit.

Som det fremgår af nedenstående Figur 9, varierede oplevelsen af sikkerhed i teamet, fra byggeplads til byggeplads. Således scorede udsagnet "Drilleri i teamet er kærligt ment" 3 på én byggeplads og 4,6 på en anden, ligesom der ikke var lige stor tiltro i alle de undersøgte byggesjak til, at alle ville én det bedste. Endvidere er det endnu en gang interessant, at P2 ofte scorer højere end de øvrige to, hvilket vi endnu en gang tilskriver P2-respondenternes ledelsesstillinger, da ledere som tidligere diskuteret generelt oplever en større psykologisk sikkerhed.

¹⁰ Se beskrivelse af disse typer adfærd i afsnit 3b

¹¹ Se afsnit 4b



Figur 9: Psykologisk sikkerhed i teamet – per plads. Se komplette svarmuligheder i Bilag 1.

Generelt scores der lavere end et tværgående gennemsnit for andre brancher, og vi mener, nogle af årsagerne findes i den måde, vi i vores observationer kunne se, at medarbejderne kommunikerede med hinanden på i dagligdagen. I det følgende gennemgår vi den kommunikation og teamdynamik, vi observerede undervejs.

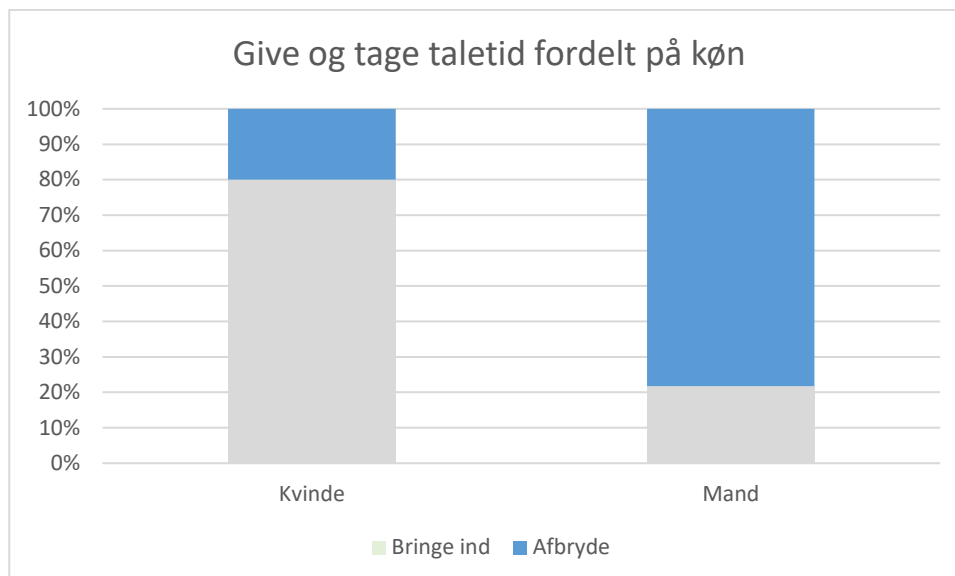
Af de seks hovedgrupper fra kommunikationsanalysen (beskrevet i afsnit 3a) er de væsentligste adfærdsgrupper for psykologisk sikkerhed, inklusion og pålidelighed "søge" og "forstærke" samt fordeling af taletid herunder "proces". Disse er særligt vigtige, fordi de siger noget om dybden af relationer, interaktionen mellem kollegaerne, og hvem der har mere og mindre status og får/tager mere eller mindre opmærksomhed i gruppen.

I det følgende gennemgås indsigter fra analysen via nedslag i datapunkter særligt omkring disse kategorier.

Taletid og muligheden for at komme til orde

Til møderne, hvor flere håndværkere samt ledere (sjakformænd og byggeledere) deltog, var det som tidligere nævnt tydeligt, at lederne tog mest taletid. Blandt andet fordi de styrede møderne og bestemte dagsordenen. Dette er dog gennemgående i stort set alle kommunikationsanalyser på tværs af lande og brancher, så det er ikke overraskende.

En måde at komme til orde på er at blive inviteret til at bidrage via det, vi kalder 'Bringe ind' adfærd, som kan bidrage til en fair fordeling af taletid, og give mulighed for at høre de mere stille.



Figur 10: Give og tage taletid fordelt på køn

I ovenstående figur vises den procentvise fordeling af 'Bringe ind' og 'Afbryde' for henholdsvis kvinder og mænd fordelt på hver deres samling på de tre byggepladser. Det er pudsigt, at mændene udviste en omvendt spejling af kvindernes adfærd: Når kvinden skulle vælge imellem at invitere en ind i samtalen eller udelukke en ved at afbryde, så valgte hun i 80% den inkluderende adfærd, hvorimod 80% af mændenes procesadfærd handlede om at stoppe andres tale, enten for selv at komme til eller for at give ordet til en anden.

Al 'Bringe ind' adfærd udføres af ledere, hvilket ikke er underligt, da de ofte også styrer mødet. Derfor er "bringe ind" en god adfærd at besidde og dyrke, hvis man er opmærksom på at bringe flere i spil (ikke bare de samme), så den kollektive intelligens sættes bedre i spil – og den praktisk anvendte diversitet øges.

Forstærkning

Balancen i adfærds-kategorien "forstærkende adfærd" er afgørende for graden af psykologisk sikkerhed i teamet. Forstærkende adfærd kendetegnes ved at være en reaktion på noget, en person har sagt og dermed også en mulighed for at evaluere enten personens udsagn eller personen selv ved at udtrykke kritik og uenighed eller støtte og ros.

Når den forstærkende adfærd evaluerer en person negativt, kalder vi det et 'Angreb' (kategorien hedder 'Forsvar/Angreb'), da det kan opfattes som et angreb på personens selvopfattelse. Et angreb kan modsvares af et defensiv eller et nyt angreb og disse forsvar/angrebsspiraler underminerer psykologisk sikkerhed.

Et 'Angreb' har ikke reference til adfærd eller noget, vedkommende har gjort, men er direkte personligt og kan lyde: *"Du har ikke det, der skal til for at blive en god tømrer."*

Et forsvar mod dette angreb kunne være *"Jeg har da bygget rigtig mange gode huse over mange år."* Eller personen kan i stedet reagere på angrebet ved at angribe tilbage: *"Jeg er ikke dårligere til det her end dig."*

Det er her, samtalen har tendens til at tage en virkelig negativ drejning ind i en forsvar/angrebsspiral (to mennesker, der langer ud efter hinanden), som kan efterlade rummet i en tilstand af frygt.

Et vigtigt aspekt af forsvar/angreb, er brugen af humor og ironi ofte forklædt som "drillerier". Når humor er rettet mod en anden person i lokalet, klassificerer vi det som forsvar/angreb. For eksempel: "*Søren mener åbenbart, at man skal have bygget 100 huse, før man er en rigtig tømrer*". Det lyder måske godmodigt, men er et subtilt angreb på Søren, en såkaldt mikroaggression.

I den første rapport fra 2021 blev netop humor og jargon identificeret som et definerende element for fællesskabet, der særligt gjorde kvinder udsatte i forhold til at føle psykologisk sikkerhed. Men vores tese var, at humoren ikke nødvendigvis kun ramte de "synligt udsatte" altså netop kvinder, lærlinge og minoriteter, men også bidrog til forringet psykologisk sikkerhed for dem, der ikke umiddelbart stod uden for fællesskabet, men som heller ikke dominerede jf. tilknytning og adfærd afdækket i afsnit 4b.

Her er det påfaldende, at hele 42% af deltagerne i den anonyme spørgeundersøgelse ikke mente, at drillerier på byggepladsen kun var venligt ment, og at kun 50% af deltagerne følte sig sikre på at kunne begå en fejl uden at blive bebrejdet for det. Det vidner om forstærkningsadfærd hos mange medarbejdere, der ikke er fordrende for den psykologiske sikkerhed og dermed skaber en ringe 'læringskultur', hvor kommunikationen og fejlhåndteringen er destruktiv for den psykologiske sikkerhed. Vi vurderer derfor, at der er et stort forbedringspotentiale, hvis man ønsker arbejdspladser, hvor medarbejderne motiveres af at præstere.

Negativ forstærkning kan være positiv

I føromtalt fejlhåndteringssituation behøver negativ forstærkning ikke kun at være skidt. Negativ forstærkning kan også være kendetegnende ved uenighed omkring en kollegas udførelse af opgaver eller adfærd, og ikke kollegaens personlighed. Derfor er den nødvendig og vigtig, fordi vi skal kunne hjælpe hinanden til at gøre tingene bedre på et fagligt niveau. Når adfærden negativ forstærkning udtrykkes som: "*Den måde at fæstne på er ikke god nok, det holder kun kort tid*" eller "*idéen må forkastes, fordi det ikke virker i praksis*", søger den at bidrage til forbedringer i kvalitet, proces og arbejdet generelt. Og dermed vurderes den som positiv i arbejdssituationen, når den leveres i et psykologisk trygt miljø. Den konstruktive uenighed observerede vi mest hos de arbejdende teams, hvor fokus primært var på at få arbejdet udført. De personvendte drillerier opstod primært ved ventetid og var rettet mod medlemmer af andre sjak. På den måde virkede den lille arbejdsgruppe (2-4 personer) som en mere tryk base.

Forstærkning – det personrettede angreb/forsvarsadfærd

I vores analyse oplevede vi forskel på tonen, afhængig af om der var mange samlet i én fælles interaktion, eller om der blev arbejdet i små teams/par.

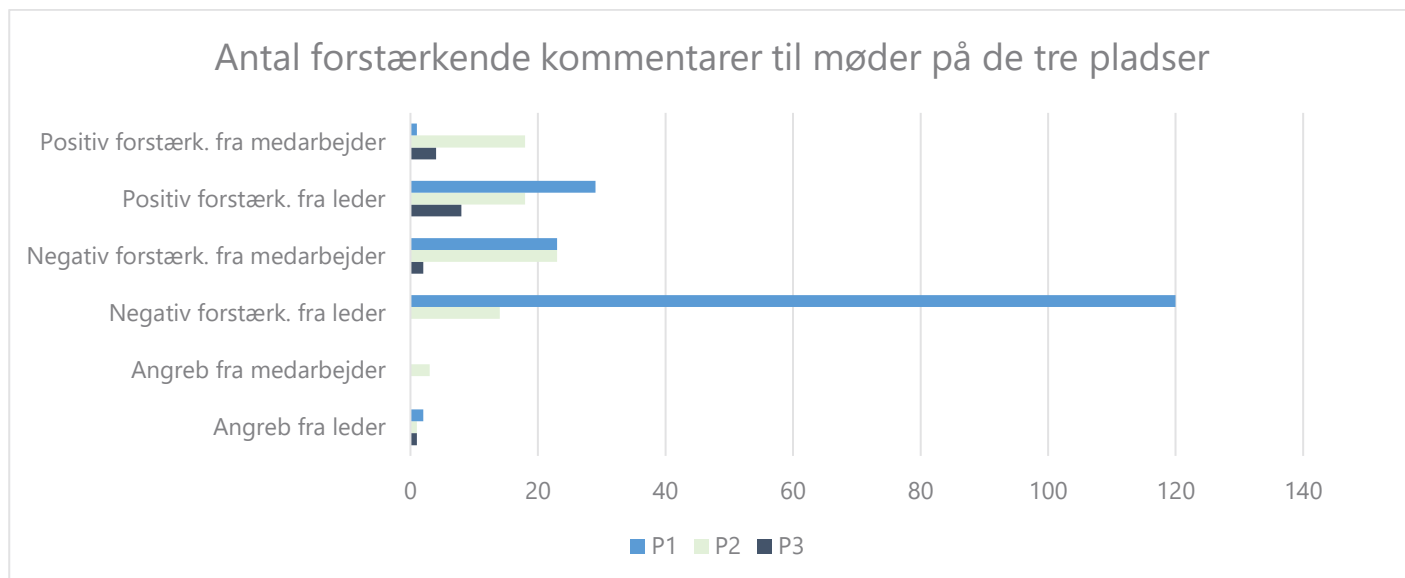
Når medarbejderne på byggepladsen gik i arbejdende par, var der ingen personlige angreb rettet mod folk fra 'egne' rækker. Derimod var der rigeligt med dårlig og nedsættende omtale af folk fra andre virksomheder/lande, der også arbejdede på byggepladsen. De fleste angreb mod andre personer fra "egne" rækker skete i de større grupper.

Når negativt reelt er negativt

Hvis ikke der foregår negativ forstærkning i en given situation, kan det i sagens natur være positivt, men det kan også være en skidt tendens. Dette kan nemlig også være udtryk for manglende psykologisk sikkerhed, hvis teammedlemmerne oplever, at det kan have negative konsekvenser at påpege fejl og mangler.

Forholdet imellem negativ og positiv forstærkning siger noget om mødets indhold og/eller kulturen på arbejdspladsen, og en yderligere problematik opstår, når der er en ubalance i, hvem der kommer med og modtager mest forstærkning.

I Figur 11 herunder er det tydeligt, at der på en af byggepladserne foregik en høj grad af negativ forstærkning til møderne generelt på den pågældende byggeplads.

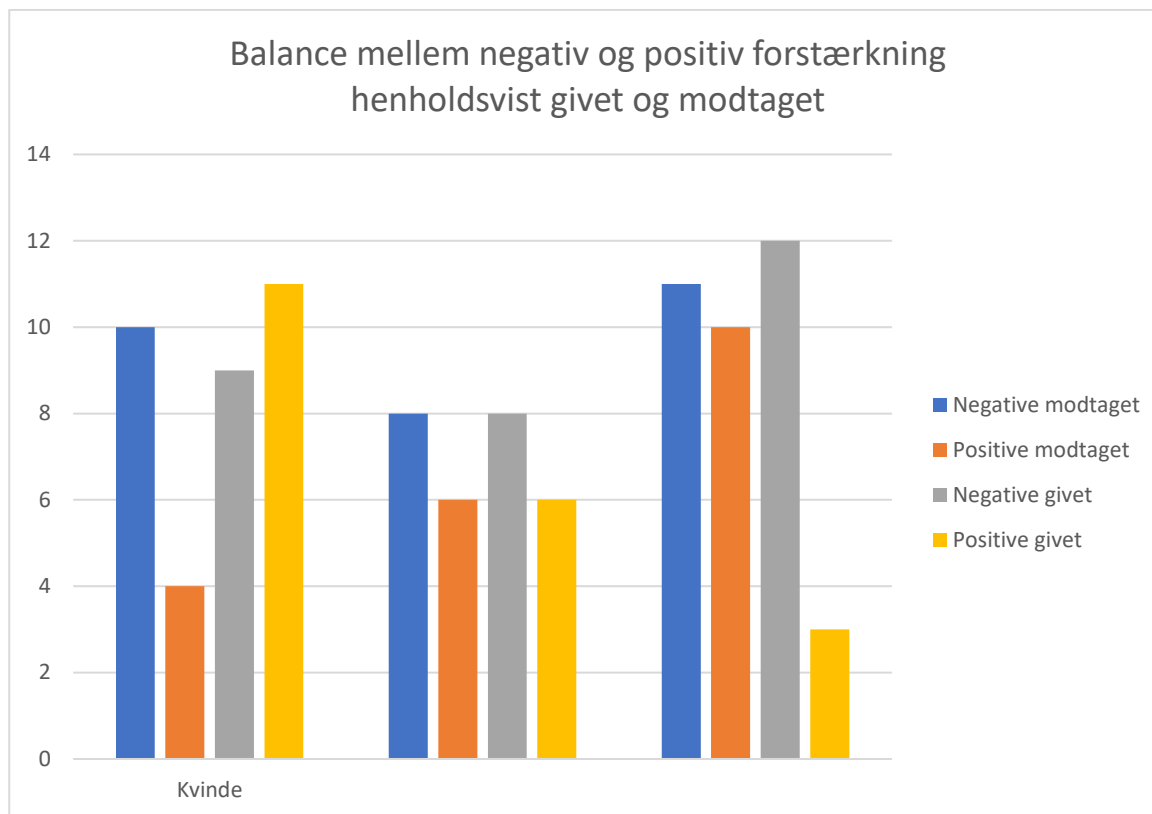


Figur 11: Antal forstærkende kommentarer til møder på de tre pladser

I de arbejdende teams var man på en af byggepladserne gode til at give direkte positiv forstærkning til hinanden, men ikke i plenum (lignende) møder. På de to andre, derimod, var der til hhv. møderne og i de arbejdende teams en mere balanceret fordeling af negativ og positiv forstærkning. Det blev altså tydeligt, at der var markant mere negativ forstærkning på den første byggeplads end de andre pladser. Således ser det ud til, at det på alle niveauer af denne byggeplads accepteres at tale negativt om de andre faggrupper, byggepladsen samt virksomheden som helhed. Det er endda i højere grad ledere end medarbejderne, der udviser adfærden.

Balancen mellem positiv og negativ i forhold til køn

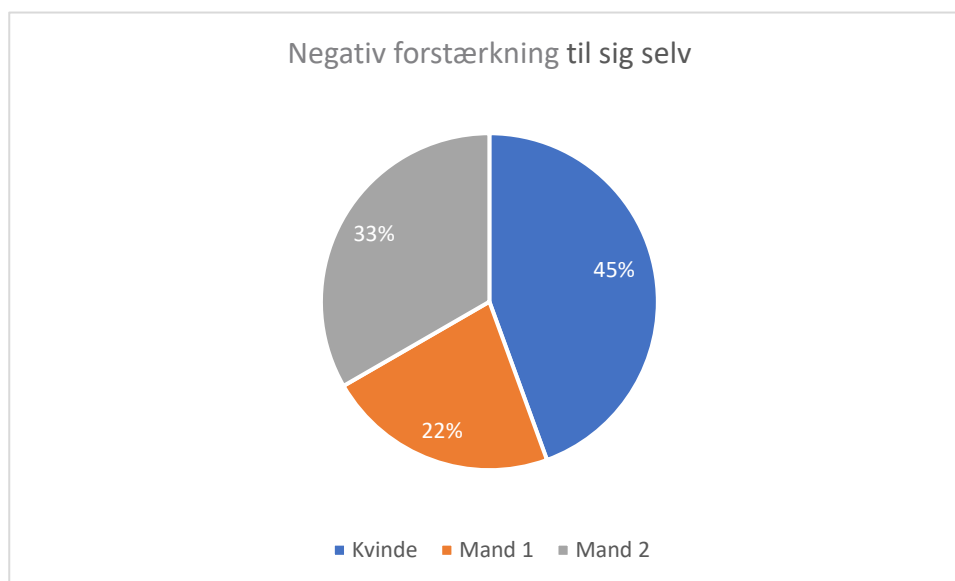
Når vi ser på, hvem forstærkningen rammer, så kan vi i et af de observerede møder, et 'funktionærmøde' med én kvindelig deltager se, at negativ forstærkning gives 10 gange til kvinden og hhv. 11 og 8 gange til de to mænd, men at den ene mand giver mest negativt (41,4%). Den positive forstærkning har nærmest modsatte fortegn; her giver kvinden 11 af de i alt 20 støttende kommentarer, men modtager ikke meget – blot 4 af i alt 20. Kvinden giver altså 55% af al støtte, men modtager blot 20%.



Figur 12: Direkte negativ og positiv forstærkning i et funktionærmøde

Mens kvinden som den eneste i mødet gav mere positiv forstærkende adfærd end negativ, så var hun den, der rettede mest negativ forstærkning mod sig selv. Det er en meget lille sample, men samme tendens er noteret i kommunikationsanalyser i andre brancher foretaget af Lysna; at kvinder modtager mere negativ end positiv forstærkning og retter også forholdsvis mere negativt skyts mod sig selv end mænd. I andre undersøgelser har dette været omtalt som ”mikroaggressioner”, der identificeres som en markant årsag til manglende kvinder i magtsfæren generelt¹².

¹² Se f.eks. ”The Danish Gender Equality Paradox in Leadership Roles”, <https://www.thediversitycouncil.com/wp-content/uploads/2022/06/The-Danish-Gender-Equality-Paradox-Report-JUN-2022.pdf>



Figur 13: Negativ forstærkning givet til sig selv

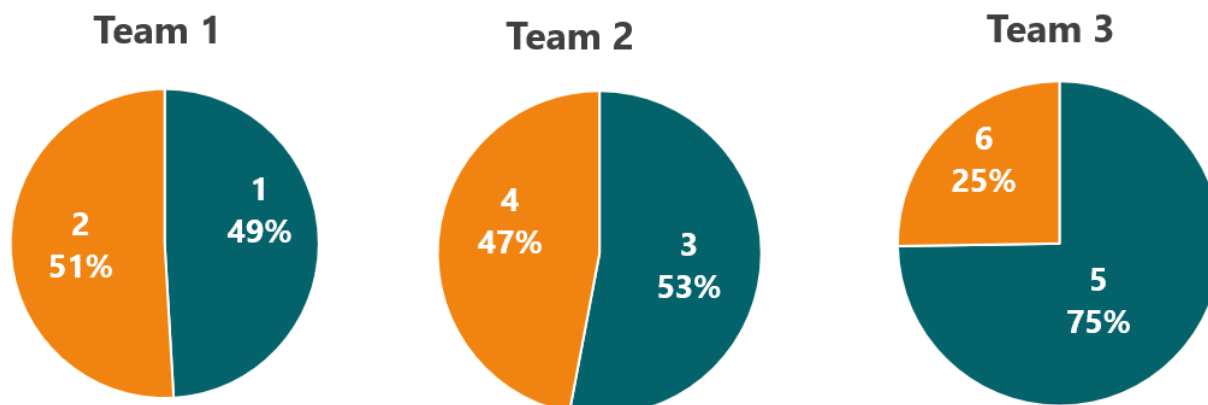
I den forrige rapport, som blev udarbejdet i FBSA-regi¹³, blev kortlagt en række såkaldte "copingstrategier", som kvinder bruger for kunne være en del af fællesskabet i byggebranchen. Ovenstående adfærd kunne være et eksempel på en copingstrategi. Af observationen fremgik det, at kvinden i denne konkrete situation tog ansvaret for en opgaves fejlslag på sig og verbalt nedgjorde sig selv mere end mændene.

Forstærkning og taletid internt i sjak og par

Som tidligere nævnt var det påfaldende, at der på en af de observerede byggepladser var forskel på den negative forstærkning, afhængig af hvor kommunikationen foregik. Når medarbejderne gik og arbejdede på byggepladsen i arbejdende par, var der en meget bedre balance i forstærkningen til hinanden. Der var derimod meget negativ forstærkning rettet mod de andre faggrupper på pladsen og selve virksomheden og ikke meget positiv forstærkning. Til gengæld var der generelt en tendens til, at kommunikationen var mere positivt forstærkende i små teams end i større fora, hvor flere fagligheder mødtes.

Figur 14 nedenfor viser, at også fordeling af taletid i samme par/teams var nogenlunde lige i de enkelte par – dog med undtagelse af observationens "Team 3". Dette kan dog forklares med, at den ene person i dette par er lærling.

¹³ Vejen til Større Kønsdiversitet i Byggebranchen



Figur 14: Taletid fordelt i små arbejdende teams/par på en af byggepladserne

Inddragelse af lærlinge og praktikanter

I forhold til taletid i teamdynamikkerne har vi allerede berørt lederens taletid i afsnit 4c og en mulig kønslig bias i taletidsfordeling i starten af indeværende afsnit. I modsætning hertil står lærlinge og praktikanter, hvis taletid var begrænset på tværs af byggepladserne. Som eksempel var der på en af byggepladserne (i Team 3, Figur 14 ovenfor) en nystartet kvindelig lærling, der havde 25% taletid og den mandlige kollega 75%. Den kvindelige lærling var meget ny, da vi besøgte byggepladsen, og deres fælles dynamik belyser derfor sandsynligvis tendensen meget tydeligt. Dette illustreredes ligeledes undervejs i vores kvalitative observationer, hvor lærlingen opdagede et problem og nævnte det til sin makker, hvorefter makkeren overtog problemet og gik videre med det til andre fra sjakket på en facon, der indikerede, at det var ham, der havde opdaget det. Han tog så at sige æren for opdagelsen.

På en anden af byggepladserne var en praktikant til stede ved både koordineringsmødet og det efterfølgende feedbackmøde. Til disse møder sagde praktikanten stort set ikke noget (dvs. havde tæt på 0% taletid), men var til gengæld mål for en række vittigheder undervejs i feedbackmødet. Praktikanten kan ses som værende i en sidestillet position med lærlinge, blot i funktionær-teamet. Det er endnu en interessant indikation af, hvordan lærlinge og praktikanter hverken bydes eller byder ind i samtalerne. Dermed går teamet glip af input fra en yngre medarbejder, der har den nyeste viden med sig fra studiet. Dette er dog langt fra en usædvanlig situation, som også ses i andre brancher.

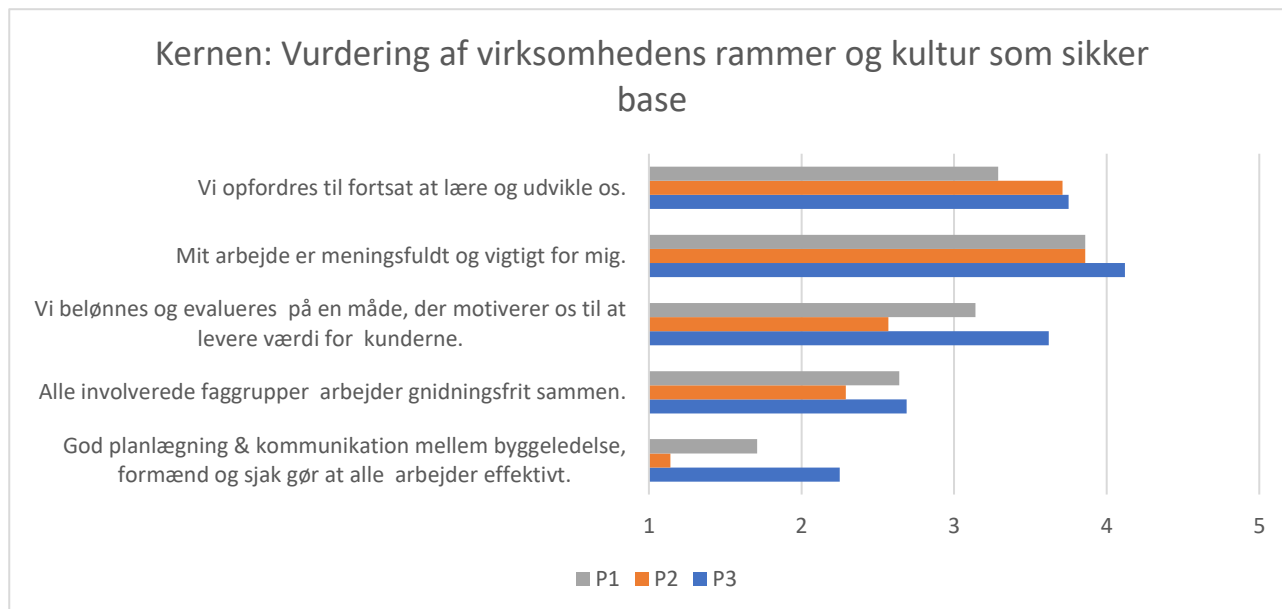
e) Struktur: Virksomheden og branchen som støtte for psykologisk sikkerhed

Det sidste nedslagspunkt i vores afdækning centrerer sig om de rammer, den enkelte virksomhed skaber for psykologisk sikkerhed.

Som tidligere nævnt, ligger den største forskel i undersøgelsens resultater sammenlignet med andre brancher netop her ved den markant lavere score, som respondenterne på tværs af de tre undersøgte byggepladser gav omkring deres opfattelse af virksomhedens kerne som støtte for den psykologiske sikkerhed.¹⁴

¹⁴På tværs af Lysnas bagkatalog af undersøgelser

Figur 15 og 16 illustrerer resultaterne af besvarelserne om virksomhedens rammer og kultur som kerne og dets rammer som en sikker base, fordelt mellem hhv. de tre byggepladser og på tværs af medarbejdergrupper (medarbejder / leder).

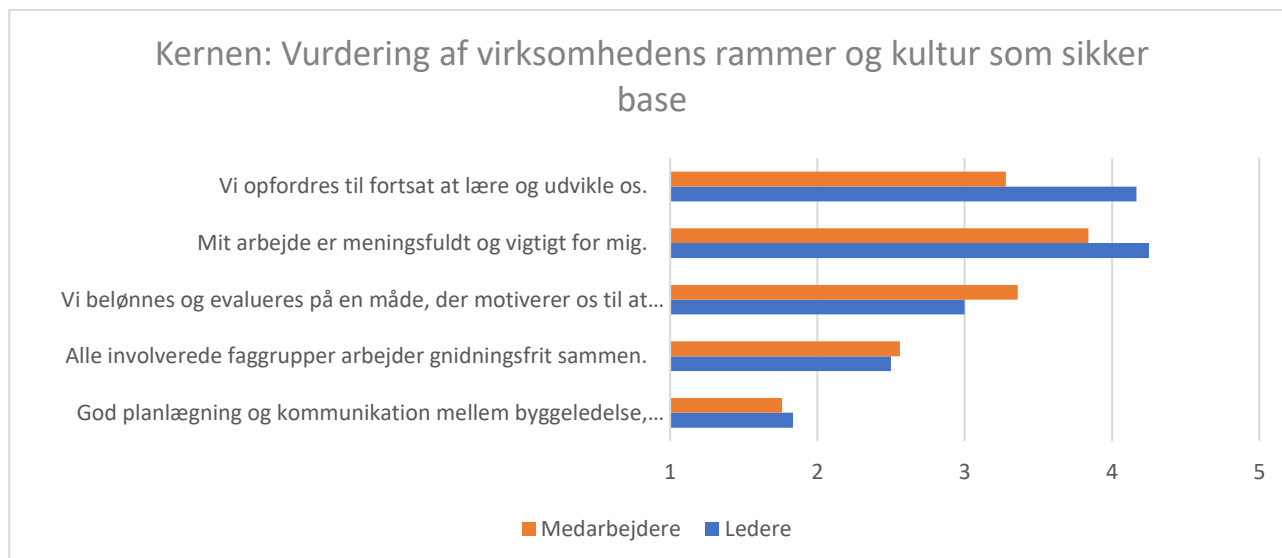


Figur 15: Kernen: Virksomhedens rammer og kultur som sikker base, fordelt på byggepladser

Generelt scores der meget lavt, når alle spørges til deres opfattelse af planlægning og kommunikation mellem forskellige led i branchen/byggeprojekterne.

Værst står det til ved scoren for udsagnet "God planlægning og kommunikation mellem byggeledelse, formænd og udførende sjak gør, at alle kan arbejde effektivt" med P2 som laveste score på 1,14. Her er det interessant, at P2, hvis respondenter primært bestod af ledere, er den byggeplads, der generelt er mest kritiske over for kommunikationen, som de selv står lige midt i og derfor burde have medindflydelse på.

Ligeledes er det interessant, at lederne, som det fremgår i Figur 16 nedenfor, har angivet de laveste scorer i flere af de kerne-relaterede spørgsmål i denne undersøgelse. Dermed oplever de i nogle tilfælde i lavere grad end medarbejderne, at virksomheden giver dem en mentalt tryk base at udføre deres job i, selvom de som tidligere nævnt generelt føler sig mere psykologisk sikre i jobbet end deres medarbejdere.



Figur 16: Kernen: Virksomhedens rammer som sikker base, fordelt på ledere og medarbejdere.

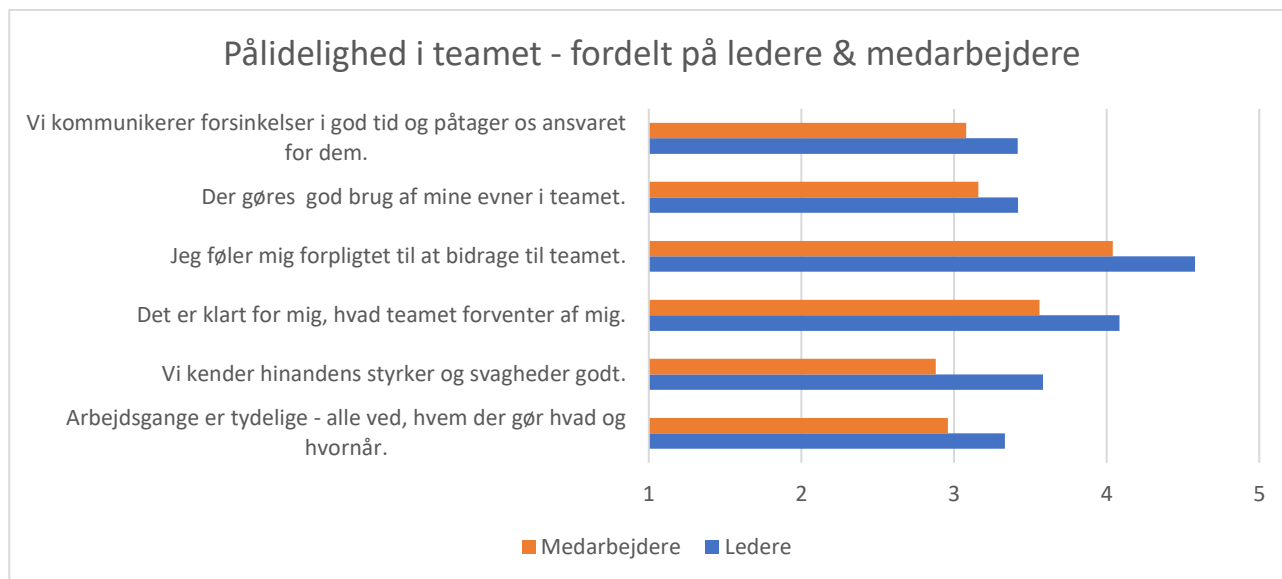
Årsagen skal til tilsyneladende dels findes i arbejdet, der går forud for selve byggeriet: I vores kvalitative opfølgende afdækning skinnede det således igennem, at mange ledere oplevede, at der var brugt for lidt tid i de indledende planlægnings- og projekteringsfaser, hvilket havde stor betydning for, hvor smidigt samarbejdet gik sidenhen, og det påvirkede deres opfattelse af kommunikation og samarbejde meget negativt.

Også udsagnet "Alle involverede faggrupper (også udenfor vores virksomhed) arbejder gnidningsfrit sammen om at udføre projektet" scorede lavt, og der var ikke stor varians mellem besvarelserne fra menige medarbejdere og ledere. Der opleves altså et markant samarbejdsproblem blandt faggrupperne på byggepladserne, hvilket understøttes af vores observationer afdækket i afsnit 4d, der viste, at man talte markant dårligere om "de andre" på byggepladsen end om og til sit eget sjak.

Et sidste interessant nedslagspunkt er vedrørende belønning ift. motivation for arbejdet. Her scorer P3 højest. Til trods for at P1 synes at have den bedste akkordaftale, havde P3 i stedet en fælles bonuskomponent i deres aftale. Selvom der er forholdsvis få datapunkter til at give en endegyldig konklusion, peger dette i retning af, at måden, en aflønningsaftale skrues sammen på, kan have en betydning for, hvordan medarbejderne har det på arbejdet.

De lave scorer på virksomheden som kerne i den psykologiske sikkerhed smitter af på medarbejdernes oplevelse af teamets pålidelighed, som vises i Figur 17 nedenfor.

Indikatorer for pålideligheden i teamet er interessante, fordi det er et afgørende "produkt" af teamets psykologiske sikkerhed. Psykologisk sikkerhed leder til øget pålidelighed, ansvarsfølelse og dermed også bedre resultater, da medarbejdere i oplevelsen af psykologisk sikkerhed bliver tilpas modige til at udfordre status quo, lære sammen og støtte hinanden i at nå ambitiøse mål. Den forholdsvis lave score på pålidelighed målt på de tre byggepladser, kunne givetvis pege på en mere generel årsag til byggebranchen store udfordringer med at levere store byggesager i rette kvalitet og til rette tid.



Figur 17: Pålidelighed i teamet fordelt på ledere og medarbejdere.

Generelt vurderer medarbejderne pålideligheden i teamet lavere end lederne, hvilket ligesom i tidligere afsnit understreger lederne mere solide sikkerhedsfølelse på arbejdspladsen end medarbejdernes.

F.eks. scorer medarbejderne (i modsætning til lederne) relativt lavt på, at de synes, arbejdsgangene er tydelige, og at alle ved, hvem der gør hvad hvornår (2,96 for medarbejderne og 3,33 for lederne). Hele 61% indikerer, at de i et vist omfang ikke ved, hvem der gør hvad, og hvornår det sker. Og 68% af medarbejderne indikerer, at de ikke mener, de kender hinandens styrker og svagheder særligt godt.

Dette understøttes af medarbejdernes besvarelser omkring deres opfattelse af pålidelighed i teamet. For eksempel på udsagnet "Vi er alle gode til at kommunikere forsinkelser i god tid, og alle påtager sig ansvaret for dem" var gennemsnitsscoren på både P1 og P3 omkring 3, mens den var 4 på P2, hvor det primært var et ledelsesteam, der besvarede spørgsmålene.

Vi observerede, at den manglende oplevelse af pålidelighed bl.a. gav sig til udtryk ved den manglende inddragelse i ansvarsfordelingen fra lederne, primært fraværet af "søge"-adfærd, som blev behandlet i afsnit 4c. Lederne adfærd var at fortælle, hvad de ønskede sig – men de nåede ikke til at lade medarbejderne konkretisere, hvordan det ønskede skulle opnås. På grund af den lave pålidelighedsfølelse i teamet gik lederne til gengæld meget ind på medarbejdernes fagdomæne og uddelegerede konkrete opgaver uden at forventningsafstemme, det vil sige uden f.eks. at spørge, om opgaven var forstået, om der var bedre måder at løse det på, eller om medarbejderen havde ressourcerne og tiden til at udføre opgaven.

Alt dette påvirkede, som i en slags selvforstærkende cirkel, igen medarbejdernes følelse af pålidelighed – de vidste måske, hvad der var ønsket, men ikke hvordan de kom derhen.

En yderligere forstærkende faktor dukkede op i behandlingen af akkorden som omdrejningspunkt for, hvordan et byggeri organiseres og bidrager hhv. medarbejder psykologisk sikkerhed.

En akkordaftale vil underbygge det interne kammeratskab, fordi man arbejder for at nå sin akkord i sjakket, men ikke har direkte incitament til at skabe et godt samarbejde med andre på byggepladsen. Der kan derfor hurtigt opstå en "dem mod os" stemning, hvor man internt holder sammen i de faglige grupper mod "de andre".

Det vil sige, at akkorden skabte incitament til, at de mindre enheder leverede til tiden uden øje for omverden og det større fællesskab, de leverede ind til, i form af den samlede byggeplads. Hvis blot de leverede i overensstemmelse med deres egen akkord, blev de aflønnet tilfredsstillende. Dette er fordrende for det kortsigtede produkt og efterfølgende leverancer, men modarbejder bredt fællesskab og psykologisk sikkerhed på byggepladsen, fordi det bidrager til en selvforståelse af de enkelte små organisatoriske enheder som "øer" (eller *celler*, som det er blevet formuleret på en byggeplads), der står isoleret uden fællesskab med eller ansvar for de andre celler, de er omgivet af. Denne selvforståelse gælder både på makkerpar- sjak- og byggeplads-niveau, og er en typisk traditionel hyper-maskulin måde at anskue verden på.¹⁵

5) Sammenfatning af resultater

Sammenfattende kan vores analyse koges sammen til tre fokuspunkter, der på hver sin måde bliver til motor i dagligdagen for den psykologiske sikkerhed i byggeriet, nemlig:

- a) Opmærksomhed på de forskellige tilknytningsstiles effekt på kulturen
- b) Byggepladsens ledere som facilitatorer for psykologisk sikkerhed
- c) Fejlhåndtering og den fremherskende kommunikationsstil på byggepladserne

Endvidere har vi gennem vores feedbacksessions identificeret et strukturelt emne, der også fungerer som massiv påvirkning på den psykologiske sikkerhed, men som det ikke på samme måde lader sig gøre at påvirke gennem interventioner og teamudvikling på den enkelte byggeplads. Da vi dog ser emnet som umuligt at forbigå, når man drøfter psykologisk sikkerhed i byggeriet. Vi tillader os at skitsere problematikkerne, vel vidende at det ikke er inden for dette projekts rammer at gå i detaljer eller komme med konkrete anbefalinger hertil.

- d) Branchen som ramme, herunder dens formelle magtstrukturer

Der er altså faktorer, der spiller ind, helt fra branchens og de enkelte byggepladsers organisering, over dynamikkerne i og på tværs af sjakkene og ned til den enkelte medarbejders bagage, som de har med hjemmefra. Denne rapport viser derfor også, at det er tilrådeligt at arbejde med psykologisk sikkerhed på flere niveauer simultant. Som motivation for de enkelte konkrete anbefalinger, som denne rapport afslutningsvis kommer med, gennemgår vi her kort og opsummerende de fire niveauer og de udfordringer, den psykologiske sikkerhed møder på hvert niveau.

¹⁵ Ness, K. (2012). Constructing Masculinity in the Building Trades: Most Jobs in the Construction Industry Can Be Done by Women. *Gender, Work & Organization*, 19: 654-676.

a) De få sætter størst aftryk på kulturen

De forskellige måder at interagere med mennesker på, baseret på ens tilknytningsmønstre, kan have stor betydning for den samlede psykologiske sikkerhed i teamet, hvis man ikke er opmærksom på, hvilke adfærdstyper, de forskellige medarbejdere i teamet primært har.

Blandt adfærdstyperne fik og tog særligt den 'dominerende' adfærdstype (med et såkaldt undvigende tilknytningsmønster), mere taletid og definerede dermed i høj grad kulturen, selvom adfærdstypen kun udgjorde 18% af den observerede medarbejdergruppe.

Særligt i større grupper og til møder fyldte den dominerende adfærd meget og trak den pågældende gruppe uhensigtsmæssigt i retning af en 'angreb er det bedste forsvar' dynamik. Og selvom det ofte var ment i sjov, ødelagde en dominerende personvendt humor og jargon det for mange.

Accept og inklusion af forskelligheder er første trin på rejsen mod øget diversitet i branchen. Hvis ikke forskellighederne håndteres hensigtsmæssigt, kan det skabe en psykologisk usikker dynamik i et team, hvis de fleste f.eks. dukker sig og indordner sig efter de få, der dominerer og lader angreb være det bedste forsvar. Er man imidlertid opmærksom på disse mønstre, kan man udramatisk intervenere, når der er behov for at hjælpe dynamikkerne mellem medarbejdere med forskellige tilknytningsmønstre lidt på vej, så de er fordrende for det fælles samarbejde.

Hvis ikke der er opmærksomhed på at skabe en psykologisk sikker kultur, hvor den mindre dominerende adfærd bevidst aktiveres og inkluderes til møder og samlinger, vil der både mangle synspunkter, forslag og idéer samt den vigtige omsorg for fællesskabet. Som resultatet heraf udfoldes teamets mangfoldighed ikke, og nogle mennesker har dermed svært ved at 'være i' kulturen.

b) Byggepladsens ledere underkender betydningen af deres magt

Alle ledelseslag i det daglige arbejde på byggepladsen, herunder også de enkelte fagentreprenørers ledelser på byggepladsen og formændene for de enkelte sjak, har en særdeles central rolle som garant for den psykologiske sikkerhed blandt alle pladsens medarbejdere. Det gælder naturligvis pga. deres formelle magtposition som opgaveledere, men også pga. den måde, som byggepladserne i højere grad end på mange andre arbejdspladser, er centreret omkring formændene gennem deres lederstatus for sjakket og deres samtidige forhandlingskraft opad i akkordsystemet.

Ligesom i mange andre brancher viser vores data, at lederne i byggeriet tror, at deres medarbejdere har det ligeså 'sikkert og godt' som dem selv. Men det er en myte og udtryk for en stor blind vinkel blandt branchens ledere. Magt giver sikkerhed, men den smitter kun, når lederen har viden og værktøjer til at gå forrest i at skabe en psykologisk sikker kultur. Forskellen på gennemsnitligt 0,65 i scoren mellem ledere og medarbejdere på tværs af de 44 spørgsmål i denne analyse påviste, at der også i byggebranchen eksisterer en manglende opmærksomhed på påvirkningen af teamdynamikken af den magt, lederne dagligt udøver.

I vores observationer stod det klart, at hvor lederne talte negativt om andre, gjorde medarbejderne det også, mens medarbejderne, der hvor lederne ikke talte negativt om andre, heller ikke gjorde det. Når humoren i større grupper bliver for personvendt, eller der tales negativt om andre faggrupper, leverandører og 'dem oppe i hierarkiet' som ikke er på byggepladsen, så starter og slutter det ved lederne, da der er en klar sammenhæng imellem

I dette projekt inkluderes formanden i definitionen af "ledelse" på byggepladsen, da han/hun som oftest i det daglige arbejde har en central magtposition, både i forhold til den øvrige ledelse og i forhold til sjak.

ledernes og medarbejdernes adfærd. Ledelse handler også om fordeling af ansvar og ressourcer, hvilket blev udfoldet forskelligt på de tre byggepladser. I den forbindelse observerede vi to vigtige temaer:

For det første havde måden, som arbejdet var organiseret og koordineret på i sjakket, betydning for samspillet i sjakkene. På en af byggepladserne blev opgaver fordelt og sjak sammensat på et dagligt kort stående møde, hvilket betød, at langt de fleste opgaver blev delegeret og herefter eksekveret effektivt med medindflydelse fra alle i sjakket. På en anden af byggepladserne arbejdede man hver dag sammen i samme, faste, ofte selvvalgte makkerpar, hvor kommunikationen med resten af sjakket overvejende gik gennem formanden. Her faldt opgaver ofte mellem stole og blev eksekveret med forsinkelse. Således skabte den øgede transparens i opgavefordelingen på den første byggeplads både øget effektivitet og øget psykologisk sikkerhed.

For det andet mødte vi i vores observationer meget dedikerede ledere, der ønskede, at medarbejderne tog mest muligt ansvar, men som gav udtryk for, at de ikke oplevede, at ansvaret blev grebet. De to mest fremtrædende forklaringer på dette fremgik af vores observationer som værende følgende:

- a) Lederne fulgte ikke rettidigt op på 'sløsefejl' (f.eks. oprydning, manglende saltning etc.) direkte med rette personer.
- b) Lederne opfordrede ikke i tilstrækkelig grad medarbejderne til at 'committe' sig, dvs. at foreslå egne handlinger for at tage sin konkrete andel i at nå de optegnede mål.

Dette resulterede blandt andet i en rekordlav vurdering blandt både ledere og medarbejdere af, hvordan planlægning og kommunikation mellem ledere og medarbejdere blev eksekveret og omsat til effektivt samarbejde på det enkelte byggeprojekt (hhv. 1,76 for medarbejderne og 1,83 for lederne).

Vi anbefaler derfor, at de forskellige niveauer af ledere på byggepladsen gøres ansvarlige for at skabe en fælles ansvarsfølelse for, at den humoristiske tone ikke er personvendt, men i stedet er til gavn for fællesskabet og samarbejdet for alle. Der bør endvidere udvikles mere viden og flere værktøjer til at hjælpe den enkelte medarbejder, teamet og i særdeleshed lederen med at forbedre og skabe fortløbende dialog om tone, interaktion og adfærd, som bringer flere perspektiver i spil.

c) Fejlhåndtering og fordeling af ris/ros illustrerer den fremherskende kommunikationsstil på byggepladserne

Vi observerede på byggepladserne en mangelfuld tilgang til håndteringen af forskellige typer fejl, selvom netop fejlhåndtering er afgørende for, om fejl fører til dialog og læring eller modvirker psykologisk sikkerhed.

Såkaldte "potentialefejl" begås, når arbejdet ikke går som planlagt, hvilket det ofte netop ikke gør, når man, som det er tilfældet i byggeriet, løser opgaver i rammer med en række ubekendte faktorer. Selvom disse fejl har uønskede udfald og uhensigtsmæssige resultater her og nu, så rummer de værdifuld læring. Når teamet taler om disse "potentialefejl", finder de nye og kreative måder at udføre arbejdet på; alle lærer og alle bliver bedre. Men denne lærende samtale finder kun sted, når alle føler sig sikre nok og ikke bekymrer sig om at blive skældt ud og straffet.

Vi oplevede i vores observationer et markant fravær af lærende samtaler og drøftelser af potentialefejl, samtidig med, at termen *"vi kører, mens vi asfalterer"* var fremherskende for formuleringen af arbejdsmodus på byggepladserne. Dette virker både selvmodsiggende og kontraproduktivt.

Vores observationer viste til gengæld, at en anden fejltype, nemlig "sløsefejl", fyldte. Disse fejl drejer sig basalt set om, at nogle medarbejdere ikke har gjort, hvad der er påkrævet i en vanlig/kendt situation, f.eks. ikke lagt værktøjet på plads, ikke givet besked rettidigt eller ikke fået saltet arbejdsvejen.

Det er vigtigt at sikre, at alle konkret har forstået, hvad de skal gøre, hvordan og hvornår. Men hvis sløsefejl fører til hårde, ukonkrete kommentarer, som f.eks. *"få nu røven med jer"* eller sanktioner som følge af fejlen, er ingen trygge ved at afdække eller indrømme sine fejl. Dermed løses sløsefejlen ikke, og man går også her glip af dialog og læring. Vi afdækkede dermed en mangel på opmærksomhed på fejltyper og tilsvarende håndtering, der kunne øge den psykologiske sikkerhed og dermed kvaliteten af det udførte arbejde.

Når et stykke arbejde evalueres, eller der reageres i en samtale, kan det udtrykkes negativt via uenighed og ris eller positivt via støtte og ros. I vores observationer af evalueringer på byggepladserne sprang særligt to ting frem:

1) Der eksisterede ofte stor enighed blandt medarbejderne omkring arbejdets udførelse, hvilket selvfølgelig kan være et udtryk for perfekt forventningsafstemning. Som oftest er det imidlertid nærmere, hvilket var tydeligt på de observerede byggepladser, et resultat af fravær af psykologisk sikkerhed, fordi faglige udfordringer givetvis vil eksistere og fejl opstår, mens ingen er villige til at løbe den sociale risiko, det kan være for den enkelte at påtale dem.

2) Der eksisterede desuden to ubalancer i fordelingen af ris og ros: For det første observerede vi en forholdsvis større forekomst af uenighed/ris end støtte/ros for særligt minoriteter og lærlinge, der begge ligger lavest i det uformelle hierarki. Dette skaber utryghed, når disse medarbejdere ikke oplever en fair balance mellem ros og ris givet til dem. Samtidig eksisterede en omvendt ubalance for lederne, hvor mere støtte end uenighed blev givet til hver enkelt leder.

d) De overordnede strukturer og magtfordelingen i branchen trænger til et eftersyn

I vores arbejde identificerede vi som tidligere nævnt også temaer, der ligger uden for det handleområde, som den psykologiske sikkerheds værktøjskasse, kan nå, men som vi vurderer alligevel kan have stor effekt på den psykologiske sikkerhed på byggepladserne. Derfor indgår disse perspektiver i fjerde og sidste fokuspunkt.

I vores observationer og interaktioner oplevede vi ledere på byggepladsen, der følte sig bagud, allerede inden første spadestik var taget.

At være bagud og under pres, inden byggeriet er påbegyndt, skaber ikke gode rammer for psykologisk sikkerhed. Ydermere gav flere udtryk for, at det tærer på faglighed og motivation at skulle omgøre samme arbejde flere gange, når man kunne have undgået noget af det, ved at inddrage håndværkernes konkrete faglighed tidligere.

Kommunikationen og koordineringen mellem faggrupper og vertikalt i det faglige hierarki vurderedes generelt som elendig og hæmmende for produktiviteten, bl.a. på grund af den tidligere nævnte besværlige omgørelse af arbejdet. Således mente 61% af respondenterne, at der manglede transparens i

arbejdsprocesser, og 63% mente, at arbejdsgiver ikke fokuserede på og belønnede adfærd, der fører til godt byggeri. Vi vurderer, at en høj grad af arnestedet for disse problematikker udspringer af dårlig kommunikation mellem de fremtalte organisatoriske og faglige lag på byggepladsen.

Dermed påligger der bygherren et særligt ansvar for tidligt i byggeprocessen at inddrage flere fagligheder og tage initiativ til samarbejder på tværs af disse, der varer hele vejen gennem byggeprocessen.

Endelig oplevede vi, at akkorden som aflønningsform virkede hæmmende for samarbejdet både internt i sjakket, og måske mere påfaldende, mellem faggrupper. Da den gængse akkordaftale regulerer og motiverer det enkelte sjaks – og nogle gange det enkelte individs - leverancer, uden syn for andre faggruppers leverance, kan det være effektivt i et simpelt arbejdsset-up, men kontraproduktivt for et mere komplekst byggeri, der kræver koordinering og samarbejde i og mellem sjak og faggrupper.

Ydermere fremstod akkorden som en hindring for læring og dermed lærlingetilgangen, fordi akkorden, som den fortolkedes og udmøntedes på flere af de byggepladser, vi besøgte, ikke levnedede tilstrækkelig plads til læring og fejl, som uomtvisteligt vil være en del af en oplæringsproces.

6) anbefalinger

På de tre byggepladser, som vi undersøgte, var status quo for den psykologiske sikkerhed meget forskellig, og det er værd at pointere, at selvom man måske vil opleve, at det umiddelbart føles hyggeligere eller rarere at være del af et team, der har en ubalance mod det positive, ligesom vi på en af byggepladserne oplevede større fællesskabsfølelse og personligt engagement blandt kollegaerne, så er det ikke nødvendigvis et udtryk for høj psykologisk sikkerhed. Det kan i stedet være et udtryk for en omsorg, der giver 'harmoní', men mangler en vigtig ingrediens – nemlig modet til at udfordre hinanden fagligt. Dermed kan teamet blive et 'pseudo-sikkert' team. I diametral modsætning hertil stod byggepladsen, som havde langt mere fokus på at få udført opgaven i en fart, og hvor man ikke holdt sig tilbage med at kritisere andre for ikke at kunne levere til tiden. Her kunne man sige, at modet til at udfordre er til stede, men til gengæld mangler den anden vigtige ingrediens, nemlig omsorgen for alle i teamet, ikke kun makkeren. Hverken på den først- eller sidstnævnte byggeplads havde man ifølge vores målinger opnået en reel psykologisk sikkerhed, og dermed udeblev gevinsten dvs. den eftertragede præstationsforbedring som er den naturlige effekt af høj psykologisk sikkerhed.

Som en konsekvens af vores undersøgelser gives derfor fem hovedanbefalinger, som branchen bør arbejde videre med for at øge den psykologiske sikkerhed, på sjak- og byggeplads-niveau såvel som på tværs af branchen:

Lederuddannelse: Vi anbefaler yderligere fokus på at klæde lederne bedre på, både ved at tilbyde viden, konkrete ledelsesværktøjer og anviser god lederadfærd, der kan bane vejen for forbedret psykologisk sikkerhed, så lederne er i stand til at opbygge en kultur, der tilskynder, at alle samarbejder om at levere rette kvalitet til aftalt tid. Herunder skal udvikles og formidles viden om ledelse og inddragelse af mangfoldighed, dens betydning og positive effekt på trivsel og resultatskabelse.

Kultur, respekt og humor: Vi anbefaler, at der arbejdes indgående på et kodeks for humor og respekt for forskelle i branchen, hvor der skabes en fælles ansvarsfølelse for, at den humoristiske tone ikke er personvendt, men i stedet er til gavn for fællesskabet og samarbejdet for alle. Der bør derfor udvikles mere

viden og flere værktøjer til at hjælpe den enkelte medarbejder, teamet og lederen med at forbedre og skabe fortløbende dialog om tone, interaktion og adfærd, som bringer flere perspektiver i spil.

Læring og lærlinge: Vi anbefaler, at læringsperspektivet behandles indgående på den enkelte arbejdsplads, så der er forståelse for, at læreprocessen er en vigtig forudsætning for en fortsat branche i vækst. Herunder skal indarbejdes forståelsen af, at de mange ubekendte, et byggeprojekt uomtvisteligt vil have, skal være kompatibelt med lærlingenes læringsproces, så lærlingen i mindre grad end nu placeres i en sårbar position som kædens svageste led. Samt at det at oplære en lærling kræver nogle forudsætninger, som den enkelte svend, som lærlingen går med, skal være bekendt med og uddannet i. Vi anbefaler således, at man bryder med branchens umiddelbart traditionsbundne 'der kan frit skydes på de nederste i hierarkiet' adfærd.

Arbejde med hierarki og magtstrukturer:

Vi anbefaler, at der skabes klare retningslinjer/guidelines for, hvordan ledelserne, både på byggepladserne og i de enkelte håndværksvirksomheder, kan bruge deres ledelsesret, både organisatorisk og kommunikativt, til at skabe bedre psykologisk sikkerhed og produktion/resultater. Desuden at sikre trygge, mange og anonyme kanaler til diskret, konstruktiv og konkret håndtering af henvendelser fra medarbejdere.

Struktureftersyn der fremmer samarbejde og pålidelighed i branchen:

Vi anbefaler, at der påbegyndes en dialog i branchen om, hvordan akkorden som aftale- og aflønningsstruktur bør udvikle sig i fremtiden, selvfølgelig med iboende anerkendelse af, at det er en struktur, der er en integreret del af overenskomstforhandlingerne, og i høj grad driver lønudviklingen. Optimalt set vil en akkordmodel, der i højere grad tilgodeser samarbejdet på tværs af fagligheder uagtet evt. forskellige ansættelsesforhold faglighederne imellem, være at foretrække for at sikre maksimal psykologisk sikkerhed og dermed de bedste resultater.

7) Værktøjer der er udviklet på baggrund af rapportens anbefalinger

På baggrund af ovenstående anbefalinger har vi igangsat udvikling af et værktøjskit bestående af elementer, der på forskellig vis skal understøtte realiseringen af ovenstående anbefalinger.

- Som grundlæggende ramme for arbejdet udarbejdes nærværende **analyserapport**, der fungerer som overordnet referenceramme og grundlag for det videre arbejde.
- Til at skabe en lettilgængelig introduktion af konceptet psykologisk sikkerhed for alle i branchen. Til det flertal, der ikke får eller ønsker adgang til rapporten, skabes 2 **introduktionsvideoer**, der forklarer konceptet psykologisk sikkerhed og giver en forståelse for, hvordan det står til i byggebranchen. Introduktionsvideoerne bliver fortalt i let tilgængeligt sprog og med animationer, der understøtter pointerne.
- Som bevidsthedsskabende element, der kan bruges både direkte og indirekte på byggepladserne, udformes en **dialogplakat**, der udgør bagtæppet for refleksionerne omkring psykologisk sikkerhed,

og som er tænkt som en "baggrundsplakat", som øjnene kan fæstne sig ved, når man er til møde, både på byggepladsen og i virksomheden.

- Til at skabe en indgangsforståelse for status quo i det enkelte team skabes et **måleredskab** (et spørgeskema) i overskueligt format, som ledere kan bruge som en slags barometer og indgang til at tale om psykologisk sikkerhed i deres sjak, til brug både i starten af et nyt byggeprojekt samt undervejs.
- Til både at oplyse og uddanne alle medarbejdergrupper på en byggeplads udformes et online **læringsforløb med både indsigter og konkrete handlingsanvisninger** tilpasset den enkelte medarbejder, uanset om vedkommende repræsenterer en bygherre, en entreprenør, eller er leder, håndværker eller lærling på byggepladsen.

Litteraturliste

- Edmondson, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. Administrative Science Quarterly.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.
- Janis, I.L. (1972). *Groupthink*. Psychology Today Magazine reprint, © 1971 by Ziff-Davis Publishing Group.
- Kohlrieser, G., Coombe, D. & Goldsworthy, S. (2012). *Care to Dare: Unleashing Astonishing Potential through Secure Base Leadership*.
- Ness, K. (2012). *Constructing Masculinity in the Building Trades: Most Jobs in the Construction Industry Can Be Done by Women*. Gender, Work & Organization.
- Neustadt, E. A., Chamorro-Premuzic, T. & Furnham, A. (2011). *Attachment at work and performance*. Attachment and Human Development.
- Rackham, N., Honey, P. & Colbert, M. J. (1971). *Developing interactive skills* (Illustrated ed.). Wellens Publishing. Original from the University of California. Digitized on May 30, 2008.
- Simpson, J. A., Rholes, S. W. & Phillips, D. (1996). *Conflict in close relationships: An attachment perspective*. Journal of Personality and Social Psychology.