

RE+DO

PSYKOLOGISK TRYGGHET

Annex I till "Social hållbarhet till sjöss"



Man kan bara odla det man älskar!

Hur kollektiv intelligens samskapas och dumhet undviks genom psykologisk trygghet i arbetsgruppen.



Innehåll

Förord	51
Sammanfattning	51
Inledning	51
Syfte	51
Metod	51
<i>Aktiviteter</i>	51
Resultat	51
<i>Trygghet taget för givet</i>	51
<i>Skapandet av trygghet</i>	51
<i>Trygghet i relation till rädsla. Risk och säkerhet.</i>	51
<i>Att göra rätt, eller göra det rätta.</i>	51
<i>Psykologisk trygghet och hur det omsatts i undervisning.</i>	51
<i>Trygg i att vara inkluderad</i>	51
<i>Trygg i att lära</i>	51
<i>Trygg att bidra</i>	51
<i>Trygg att utmana</i>	51
Återkoppling	51
<i>Konklusion</i>	51
Bilaga 1 - Nät som kastats	51
<i>Grupputveckling på bryggteam: En studie om bryggteam och gruppmodnads ombord svenska fartyg</i>	51
<i>Psychological safety: Its effects on safety critical operations and its integration into Bridge Teamwork: A narrative literature review</i>	51
<i>Sjökaptensstudenters uppfattning av ledarskap ombord under fartygsförlagd utbildning: En studie om ledarskap under den fartygsförlagda utbildningen för sjökaptensstudenter</i>	51
<i>Psychological Safety and its strong correlation to both Group Development and Safety Culture</i>	51
<i>Leadership Within Humanitarian Logistics: A study on different leadership styles and their challenges on an operational level</i>	51
<i>Det goda ledarskapet ombord: En kvalitativ intervjustudie om psykologisk trygghet och ledarskap ombord på svenskleda fartyg</i>	51
<i>Utbredd psykologisk otrygghet hos sjöbefälsstudenter på praktiken</i>	51
Referenser	51

Förord

REDO 2.0 tar ett stort grepp runt preventivt arbete för social hållbarhet till sjöss utifrån de tre grundbultarna trygghet, inkludering och motivation. Den här rapporten avhandlar arbetspaketet om Psykologisk trygghet och de resultat vi kommit fram till.

Det här är en rapport som både tar ett personligt och ett generellt perspektiv. Till skillnad från den traditionella rapporten låter jag mig här blanda in personliga erfarenheter och reflektioner för att belysa aspekter av fenomenen vi arbetar med. I vårt tekniska, systematiska, matematiska samhälle upplever jag att det levande får för liten plats. Det som inte kan kvantifieras har ringa värde. Men, vad händer om vi låter det kvantitativa mötas av det kvalitativa? Är det möjligt att skåda en företeelse genom olika glasögon och på så sätt få fram nyanser som annars går förlorade? Stilen i den här rapporten är ett försök att låta dessa perspektiv mötas. Om det lyckas eller inte är det du som läsare som avgör men jag hoppas den valda ansatsen tillför en kvalité och gör budskapet mer levande.

Fredrik Forsman

Sammanfattning

Fysisk, praktisk och konkret säkerhet är inte så teknisk som man kan tro! Det här arbetat undersöker den sociala aspekten av säkerhet och konceptet vi arbetar med är psykologisk trygghet. Hur den samskapas, vad den innebär och vi prövar hur man kan utbilda i den.

Kollektiv intelligens är beroende av att information flyter. Men är man rädd att uppfattas okunnig ställer man inga frågor. Är man rädd att uppfattas inkompetent erkänner man inte svagheter eller misstag. Är man rädd att uppfattas påträngande erbjuder man inga idéer. Är man rädd att uppfattas negativ kritiserar man inte status quo. ”Rädslan är lilla döden” (Herbert & Setterborg, 2020)

För att information ska flyta behöver vi vara socialt trygga. Som kontrast till ovanstående rädsla behöver därför trygghet odlas. Trygghet att vara inkluderad, trygghet i att få lära, trygghet i att få bidra och trygghet i att få utmana det befintliga.

Tryggheten är inte okränkbar på något sätt och ska inte ses som ett villkor att få vara hudlös och lättkränkt. Tryggheten handlar om att våga ta social risk. Det är ett samskapande som kräver känslighet och välvilja från alla ingående parter. Det är något som skapas, upprätthålls och repareras över tid – inte något som beslutas, proceduraliseras eller installeras.

Psykologisk trygghet i olika aspekter har här undersökts genom sju separata studier, som varit del av underlaget för utvecklandet av vår förståelse av fenomenet genom att bidra till den befintliga litteraturen. Utifrån detta har utbildning i psykologisk trygghet utarbetats samt pedagogik för att undervisa i detta. Pedagogiken kan sammanfattas med att vi undervisar genom det sätt vi lever. Det går inte att undervisa i psykologisk trygghet om inte undervisningen präglas och genomsyras av principerna för psykologisk trygghet. Således har stor ansträngning gjorts för att omsätta principer till praktiker och för att pröva dessa iterativt i undervisning.

Som fördjupningsmaterial för undervisning, och för den som är intresserad, har en serie pod-avsnitt spelats in - där de olika aspekterna av psykologisk trygghet undersöks i samtals- och diskussionsform.

Man kan bara odla det man älskar. Vill man odla sin organisation, sitt team, sitt företag behöver man älska det. Att odla den psykologiska tryggheten är att visa kärlek, omsorg och välvilja.

Inledning

Nedan följer två viktiga citat utvalda ur de studier av fenomenet psykologisk trygghet inom sjöfarten vi genomfört i projektet. En kvinnlig respondent beskrev hur kaptenen ombord kunde säga sexistiska saker inför besättningen utan att någon sa ifrån, till exempel sade kaptenen till den kvinnliga eleven:

“Jag stoppade en våldtäkt en gång, det var den här tjejen som jag tog hem från krogen och sen så hade hon blivit jättefull och jag stod där med henne och så, byxorna var nere och hon hade däckat av i sängen. Så då tog jag på mig byxorna igen och så gick jag därifrån bara”.

(Kapicic & Ternéus. 2024)

Respondenten beskriver att kaptenen var fullt seriös och tyckte att han var en duktig människa som inte hade våldtagit tjejen som han berättade om. Hon fick även en uppmaning att vara försiktig kring annan personal i arbetslaget ombord då den personen är mörkhyad:

*“Jag har sett att du jobbar mycket med den där *Namn på utsatt*, men jag vill att du ska veta att du ska vara försiktig runt honom för att han är en sådan där neger och de kan man inte lita på”.*

(Kapicic & Ternéus. 2024)

Titeln på den här texten är ”Man kan bara odla det man älskar”. Ändå inleder jag med att lyfta två exempel på riktigt negativa beteenden bland besättningar i svensk sjöfart. Anledningen till att göra det är att inskräpa allvaret i situationen. I våra möten med branschföreträdare upplever vi att många har svårt att ta till sig hur illa det faktiskt kan vara i termer av jämlikhet och likabehandling ombord.

Ömsesidig ödmjukhet inför olika kunskaper. De flesta människor tror sig representera normen. Generellt baserar vi vår uppfattning om hur världen ser ut och fungerar utifrån de kontaktytor vi har med tillvaron. Som yrkesarbetande praktiker ombord eller i rederiorganisationen möter man en hel del människor och drar erfarenheter utifrån dessa möten. Man skapar sig således en uppfattning utifrån ett relativt smalt spår av möten. Den vardagliga kommunikationen handlar ofta om praktiken och ganska sällan ställs

systematiska frågor om psykologiska aspekter av samarbete, ledarskap eller upplevd trygghet mm. Det som skiljer personer yrkesverksamma i operativ roll i sjöfarten från de som är yrkesverksamma i rollen att försöka förstå sjöfarten som fenomen och helhet - är att de senare personerna kastar ett mycket större och finmaskigare nät av frågor som syftar till att utreda just psykologin, hälsan och ledarskapet mm. Således får de personerna veta avsevärt mer och kan, ibland, med statistiska modeller också sätta siffror på hur utbredda olika fenomen eller beteenden kan vara. Det är två olika expertiser man behöver skilja på. Båda kategorierna förstår domänen på olika sätt och det behövs en ömsesidig respekt mellan dem. Som yrkesverksam praktiker kan man praktiken på ett djup som bara de som är i yrket kan nå. Som utredare eller forskare kan man skapa en större helhetsförståelse – vilket är en annan expertis. Den ena kan inte bytas ut mot den andre – rollerna är kompletterande. Det som sägs i den här rapporten och framför allt i de olika undersökande uppsatserna/studierna kan vara svårt för läsaren att ta till sig då det skiljer sig från de erfarenheter som läsaren själv har.

Det jag vill uppmana till är en ödmjukhet och en förståelse för den kunskap som skapas genom att systematiskt arbeta med många möten och stora mängder data och information och möjligheten som då ges att lyfta fram många fler aspekter av yrkeslivet än vad respektive yrkesarbetande individ vanligtvis har möjlighet till själv. Och samtidigt erkänna att breda datainsamlingar inte kan spegla djupet av enskilda individers yrkeskunskap.

Negationens riktningslöshet och kraften i att uttrycka ambitionen.

Men åter till vad titeln säger, att man bara kan odla det man älskar. Man kan inte bromsa sig framåt. För att skapa någonting behöver man vara tydlig med vad man vill åstadkomma. Att ge instruktioner om vad som *inte* ska göras är riktningslöst. Att undvika någonting kan ta sig vilket uttryck som helst förutom det just påtalade. Till barnet som i full fart springer ner för den branta grusvägen skriker föräldern ”SPRING INTE!”. Vad barnet behöver göra med instruktionen är att tolka den. Vad betyder att inte springa? Ska barnet steka pannkakor, tända en cigarett eller hjula på tandköttet i stället? Med negationen ”spring inte” kommer ett förgivet-tagande; att barnet ska förstå att det bör sakta in och börja gå ner för backen för att minska risken att falla framåt och åka kana på magen med tillhörande skrubbsår mm. Varför inte ropa det man vill ska hända? Jag tror att sannolikheten att barnet uppmärksammar instruktionen ökar radikalt om man uttrycker vad man vill, i stället för vad man inte vill. Att ropa ”GÅ, NERFÖR BACKEN” tror jag ger större möjlighet att bli hörsammad. Detta genom att uttrycka vad jag vill ska hända. Vilket inte kräver någon tolkning och har tydlig riktning.

Risicanalyser produceras i parti och minut. Chefer får frågan; har ni gjort någon riskanalys av det här? Med förhoppningen om framgång genom att undanröja alla kända och tänkbara hinder. Sällan ställs frågan; hur främjar vi det som gagnar framgång? Vilket är den andra sidan av riskanalysen – framgångsanalysen. Riskanalysen, som analyserar det som behöver undanröjas för att motverka att det går dåligt, behöver kompletteras med en analys av hur vi understödjer processerna som gör att det går bra (Hollnagel, 2016).

En av de viktigaste aspekterna för att nå framgång, för att arbetet ska gå bra, för att man ska nå ett önskat resultat – är förståelse av situationen. Jobbar vi i lag vilket vi gör hela tiden ombord, är förståelsen av situation en gemensam produkt. För att förstå någonting behöver vi information. Att vara utan information är att vara blind och döv. Det vi vill skapa är en organisation där information flödar människor mellan samt mellan människor och teknologi. Flödet av information en social konstruktion – inte en teknisk. Den kollektiva intelligensen vi vill uppnå är ett resultat av hur tryggt det är att visa sig sårbar i gruppen. Är jag rädd att visa att jag är okunnig ställer jag inga frågor. Är jag rädd att andra ska tycka att jag är inkompetent erkänner jag inga svagheter eller misstag. Är jag rädd att andra ska tycka jag är påträngande erbjuder jag inga idéer. Är jag rädd att andra ska tycka att jag är negativ kritiserar jag inte status quo (det befintliga).

I Frank Herberts roman Dune (2020) finns en passage som beskriver rädsans natur. Här översatt av Gabriel Setterborg:

”Rädslan dödar. Rädslan är den lilla döden som bringar total utplåning. Jag ska möta min rädsla. Jag ska låta den passera över mig, genom mig. Och när den dragit förbi ska jag vända mig om och se rädsans stig. Där rädslan dragit fram kommer det inte finnas någonting. Endast jag kommer finnas kvar.”

Om än skönlitterär referens så är den talande om den destruktiva kraft som är inneboende i rädslan. Passagen beskriver också hur trygghet skapas, genom att våga möta sin rädsla. För alla som tar detta på allvar blir det mycket klart hur viktigt det är att motverka rädsla, såväl sin egen som andras.

Framgång tas ofta för givet utifrån antagandet om att den kommer genom att enbart undanröja hinder. Att tro att man gjort sitt jobb väl genom att ha gjort sin riskanalys är sällan riktigt. Man har bara gjort ena halvan. Det man då gjort är bara att definiera vart man inte vill. Det som behövs kompletteras med är riktning. Vad man vill åstadkomma.

I många fall handlar det om processer; hur man vill arbeta, på vilket sätt. En viktig aspekt i att lyckas med det man vill är kompetens. Det är något som måste odlas och man behöver förstå vad kompetensen handlar om på ett djupt plan.

Många gånger lånar sig inte det skrivna språket, det aktiva medvetandet till att beskriva vad en djup yrkeskunskap innebär. Men låt oss försöka närma oss det från ett begränsat perspektiv som ett brädspele som schack. Hur kommer det sig att de skickligaste i sporten kan spela mot 25 andra spelare simultant och vinna alla 25 matcherna! Stormästaren har mindre än 1/25 av tiden för varje match i relation till respektive motspelare då hen måste förflytta sig mellan bräderna vilket minskar tillgänglig tid ytterligare. Till det har stormästaren även 25 gånger fler pjäser att förhålla sig till. På ett schackbräde finns 32 pjäser, på 25 bräden blir det 800 pjäser att registrera och analysera.

Det går att beskriva hur man spelar schack i termer av regler och riktlinjer. Den allra enklaste av dem är att olika pjäser har olika styrka och ska man offra en pjäs för en annan bör man sträva efter att den pjäsen man tar är starkare värde än den pjäs man förlorar. På så sätt förstärks den kumulativa styrkan hos egna kvarvarande pjäser i relation till motståndarens. En sådan regel kan vara nybörjaren till hjälp men den säger inget om hur spelet bör spelas. Den är lätt att fånga i text men faller kort när det kommer till att utveckla effektiv förmåga. Som tillämpande av medveten regel är det också en aktivitet som sker i det aktivt medvetna. Det är en smal förmåga som inte klarar att bära flera processer samtidigt. Det som sker hos stormästaren när den spelar är mönsterigenkänning på ett djupt undermedvetet plan. Garry Klein beskriver det här fenomenet som Recognition Primed Decision Making (RPD) och senare i lite mer utvecklad form som Naturalistic Decision Making (NDP) (Klein, Calderwood, & Clinton-Cirocco, 1986). RPD kom till som en kritik av det traditionella sättet att tänka om beslutsfattande i termer av Rational Choice. Det vill säga att bra beslut fattas genom att först kartlägga alla förutsättningar för att därefter utvärdera vilket alternativ som bäst uppfyller bedömningskriterierna och välja det. RPD belyser att det finns alternativa sätt att fatta beslut som är mer intuitiva och till del sker genom mönsterigenkänning vilket kan ske på ett mer omedvetet plan och således inte är lika känsligt för störning som Rational Choice. Klein har i sin forskning studerat Insatsledare i räddningstjänst: Den samlade slutsatsen i mycket förkortad form är att dessa beslutsfattare arbetar med känsla, intuition och mönsterigenkänning. Den djupa erfarenhet de besitter guidar dem att känna när det är dags för olika delar i insatsen. I vissa fall kan de inte svara på varför de gjorde som de gjorde utan de svarar att de kändes rätt att göra så. I flera fall har

livsavgörande beslut fattats på känsla. Det kan låta märkligt men argumentationen är tydlig, att i situationer med hög risk och tidspress gynnas resultatet av att räddningsledarna arbetar på det här viset. Förmågan att fatta goda beslut i tids- och säkerhetskritiska situationer baserar sig på mångårig yrkeserfarenhet och djupt yrkeskunnande.

I en organisation som präglas av negationskultur står riskanalysen högt i kurs. Där tillmäter man sitt säkerhetsledningssystem extrem tilltro och antar att man säkerställer framgång genom att föra in alla kända och tänkta faror i systemet för att kunna göra åtgärder för att förebygga dem. Det finns såklart klokskap i vissa former av säkerhetsledningssystem men de blir korrupta när tilltron blir för stor. Det gäller allt, så snart ett delperspektiv blir totaliserat blir det falskt. Det som ofta förbises i arbetet med säkerhetsledningssystem är att de bara kan ta hänsyn till det som man har erfarenhet av eller lyckats tänka på som en potentiell möjlighet. Det är således bundet i tid och till historien. Det som systemet inte kan ta hänsyn till är det otänkta, eller icketänkta. Det vi inte har råkat ut för än eller inte lyckats tänka på. Till detta kommer de fenomen som uppstår genom emergens och inte genom kausalitet. Vilket är en oändlig arena av potentiella utfall.

Poängen här är att förmågan att hantera det oförutsägbara, det ovissa, är förmågan som brandförmännen visar upp i sitt beslutfattande. Det handlar om mentala simuleringar, intuition, känsla och mönsterigenkänning. Det är en förmåga som är helt avgörande för framgång i säkerhetskritiska situationer som inte låter sig fångas, underbyggas och utvecklas genom riskanalysen som enda verktyg. Det går inte att bromsa sig till framgång. Erik Hollnagel formulerar sina tankar om dessa två kompletterande perspektiv av säkerhet. Det reaktiva och det proaktiva och benämner dem som safety One och Safety Two (Hollnagel, 2018).

Man behöver också identifiera och ta hänsyn till det som gör att det går bra. Därav titeln man kan bara odla det man älskar. Det vi önskar att sjöfarten odlar är de grundläggande förutsättningarna för kollektiv intelligens, den psykologiska tryggheten.

Att saker uppstår utan orsak, att de är emergenta hör det komplexa till. För en del är detta en utmanande tanke att saker kan uppstå utan orsak. Det här är en stor fråga som kräver ett djupare resonemang än vad den här texten lånar sig till, som ifrågasätter orsak och verkan utifrån systemteori och oförutsägbarhet vilket i sin tur sätter grundläggande principer för hur samhället är organiserat i grunden. Men, fenomenet behöver snuddas vid för att medvetandegöra kontrasten mellan negation och ambition. Negationen handlar om vad som bör undvikas och är riktninglös. Ambitionen handlar om vad som bör manifesteras

och har tydlig riktning och således går att kanalisera energi till. Av den anledningen strävar den här rapporten till att beskriva hur man kan arbeta för att stärka den kollektiva intelligensen vilket gör att vi som kollektiv både skapar öga för nya möjligheter likväl som uppkomna hot.

Rapporten är resultatet av ett kast med ett stort nät för att fånga många människors erfarenheter och utifrån dem skapa kunskap. Vi har kastat nätet över stor yta. Denna yta motsvaras av åtta undersökande uppsatser på kandidat- och magisternivå, ett utvecklingsarbete med digitaliserad datainsamling med verktyget SenseMaker, ett omfattande pedagogiskt utvecklingsarbete om implementering av principer för psykologisk trygghet i ledarskap och krisledning på Chalmers grundutbildning av sjöbefäl och Sjöfartsverkets utbildning i krisledning (Search and Rescue On Scene Co-ordination) samt utvecklande av ett metodpaket för utbildning i inkluderande ledarskap.

Förändring.

Mormors mor, Hulda Karlsson, föddes i slutet av artonhundratalet. Som barn minns jag hur den åldrade kvinnan darrade i hela kroppen tills den stund kok-kaffet serverades på fat, handen som höll kaffefatet blev blick stilla. Hulda och hennes man Hugo, hade levt ett hårt liv i Bohusläns skärgård och försörjt sig genom sjöfart och fiske. Skutorna man seglade hade inga motorer, ingen elektricitet och ingenting var tillverkat av något annat än naturmaterial. Repen var av hampa, seglen av bomull och skroven av trä. All den kraft som behövdes för att hissa segel, straffa hem tampar, skota segel, stå till rors, lasta, lossa, förhala, förtöja mm. Kom från besättningens egna muskler, eller vinden. Det fanns ingen motordriven vinsch att lägga tampen om för att skapa kraft, inget elektriskt ankarspel att hissa ankaret med. Man fick se till att göra det som krävde ljus blev gjort medan solen var uppe. Belysning var lyx och det ljus som fanns kom från fotogenlampor och stearinljus. Navigerade gjorde man med hjälp av lokalkännedom, bristfälliga kartor och kompass. Världen var analog, eller snarare manuell. Visst fanns där teknologi. Skutan på bilden nedan är exempel på sådan men den teknologi som då fanns var väsensskild från den vi omger oss med idag och fullständigt tar för given.



Figur 1. Bildkälla Nordiska museet. Okänd fotograf.

I början av nittonhundratalet var Sverige till allra största del manuell.



Figur 2. Bildkälla Nordiska museet. Fotograf Gunnar Huerlin

När jag träffar studenter och samtalar om förändring, utveckling och normalisering – brukar jag utmana dem med att be dem göra en fabriksåterställning av sina smartphones. Alternativt bara radera bankId-appen. Än så länge har jag inte lyckats få någon att göra det och då är ändå numerären jag utmanat hundratals. Det säger en del om hur beroende och tätt sammanflätade vi nu är med en viss typ av teknologi. Att vara teknikberoende är inte ett nytt fenomen på något sätt men vilken teknologi vi har gjort oss beroende av har varierat över tid.

Under mina år i försvaret lärde vi ut att kniven var det viktigaste verktyget för att överleva i naturen i händelse av att man kommit vilse eller hamnat långt från civilisationen. Ett än mer anekdotiskt exempel som jag kommer att tänka på, är Astrid Lindgrens bok om Ronja där ungdomarna kommer i konflikt med varandra när de tror att de tappat

bort sin enda kniv för de inser att den är nyckeln till ett självförsörjande liv i skogen. Motsvarigheten till Ronja och Birks kniv i dagens högteknologiska samhälle kanske är en smartphone.

Som barn hade Tv:n två kanaler och telefonen satt fast i väggen med en sladd och man slog numret genom att vrida på en hålad skiva. Under tonåren gjorde persondatorer gjorde sitt inlägg. Det första Tv-spelet vi kom i kontakt med var Pong där man kunde styra en målvakt (stapeln längst ut mot kortändorna) i höjdlid för att hindra kuben att göra mål på kortsidan man försvarade. Svårigheten låg i att förutse hur kuben skulle studsas mot långsidan och placera sin stapel på rätt ställe. Eftersom stapeln bara rörde sig i en förutbestämd fart och relativt långsamt introducerades ett element av spelarskicklighet som handlade om att kunna förutse och anpassa sig i förväg. Med andra ord otroligt simpelt mot de spel och simulatorer som ungdomar av idag är vana vid.



Figur 3 Skärmbild från TV-spelet Pong.

Första gången jag upplevde internet och vilken nytta man kan ha av det var 1997. Internet var relativt utvecklat när jag kom i kontakt med det och hittade en hemsida som delade omdömen och tester av kameror. Vilken guldgruva för mig som då var intensivt fotointresserad.

Mina barn är precis lika fascinerade av den relativa stenålder de upplever att jag vuxit upp under, i relation till deras verklighet. Igenkänningsfaktorn för mig är stor när jag hör mina föräldrar berätta att TV bara sändes i svartvitt och det fanns endast enda kanal. Mormor Ines, i sin tur, berättade om introduktionen av TV vilket mina föräldrar var lite för unga för att erfara. Gammelmormor Hulda hade förmånen att bli nästan 100 år gammal och hennes erfarenheter sträcker sig tillbaka till tiden innan elektriciteten introducerades i de svenska hemmen. Det som är häpnadsväckande för mig är att jag skriver om erfarenheter av själva industriella revolutionen. Erfarenheter gjorda av människor jag haft förmånen att möta och fått ta del av deras upplevelser i berättande levande form. Så kort är historien att min gammelmormor som jag har pratat med i sin tur har talat med

människor som levt innan den industriella revolutionen omdanat världen på det fullständiga och omvälvande sätt som skett de senaste 200 åren. Av dessa 200 år har jag själv levt en $\frac{1}{4}$. Jag har upplevt en mycket stor del av den enorma omställning som sker. 200 år kan ses som en stor eller liten mängd beroende på perspektiv. I relation till en semester, en barndom, mitt eget liv kan det kännas länge. Ur ett historiskt perspektiv kan det upplevas kortare. Människan som vi känner henne idag har funnits fullt utvecklad i ca. 200 000 år. Tiden det tagit för människan att sakta utvecklas till det vi är idag har tagit ytterligare millioner år. Den industriella revolutionen har bara pågått i ett ögonblick, omdanat världen som vi känner den och vi som lever och andas i detta ögonblick har fått uppleva en stor del av den oavsett vår ålder.

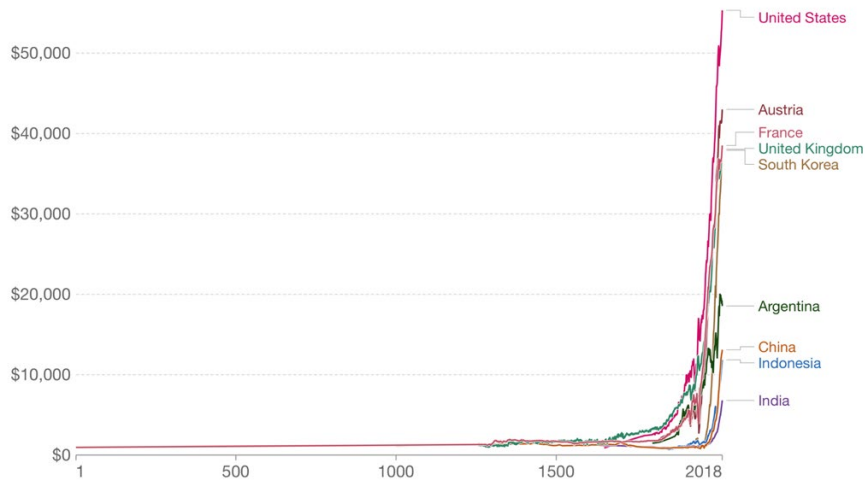
I det senaste skälvande ögonblicket av mänsklighetens historia har det skett förändring i takt och skala som totalt saknar motstycke historiskt. Från ett relativt stabilt levnadssätt där det var rimligt att förutsätta att världen du lär känna som barn är lik den värld du kommer att lämna på ålderns höst. Den sanningen gäller inte längre. I de länder där den industriella revolutionen ägde rum förändrades livsvillkoren i sådan takt att människor föds in i en värld men lämnar en helt annan. Jag behöver inte gå längre än till mitt eget drygt 50-åriga liv för att se detta. Ett mått som på något sätt eventuellt kan skapa ett fragment till en idé av vidden av denna förändring är bruttonationalprodukt (BNP). I grafen nedan ser vi BNP för ett antal länder. Det anmärkningsvärda är den explosiva ökningen av BNP från ca 1800 till nutid. Idag har BNP stigit till en nivå som är ca. 27 gånger större jämfört med för 200 år sedan. Jämför det med att BNP varit i stort sett konstant från år noll fram till ca. 1800. Föreställ dig att du själv skulle få en fördubbling av BNP i det landet du lever i. Det skulle innebära en förändring som är svår att förstå. Gammelmormor Hulda född i slutet av 1800 talet var upplevde stora delar av den förändringen. Så har även jag. BNP har dubblerats sedan jag föddes – vilket är en ökning som motsvarar ca 15 gånger BNP anno 1800 (Roser, Arriagada, Hasell, Ritchie, & Ortiz-Ospina, 2018). Ökningen av BNP de senaste 200 åren är så stor att det är svårt att förklara vidden av förändringen med ord i text! Det som möjliggjort denna förändring är att det kollektiva tänkandet har förändrats, teknologin har utvecklats samt att energi har funnits i överflöd via oljan.

Det här resonemanget handlar inte om huruvida detta är av godo eller ondo. Syftet är att på ett konkret sätt förklara med ett språk och exempel som går att relaterat till, att förändring är normen och den sker fort.

Ett av tillkortakommandena med BNP som exempel är att man kan lura sig att tro att det är teknologin som står för förändringen och utan teknologi råder stabilitet. Det är en allt för grov förenkling, förändring är en fundamental del av naturens principer men i det här fallet fyller exemplet med BNP sitt syfte. Den som tror att värden är stabilitet, tror fel!

GDP per capita, 1 to 2018

This data is adjusted for differences in the cost of living between countries, and for inflation. It is measured in constant 2011 international-\$.
Our World in Data



Source: Maddison Project Database 2020 (Bolt and van Zanden, 2020)

OurWorldInData.org/economic-growth • CC BY

Det samhälle vi lever i idag är ett resultat av den industriella revolutionen, den vetenskapliga revolutionen och det vi står mitt i nu är den digitala revolutionen. Med artificiell intelligens (AI) som precis har skapats och börjat implementeras är få saker givna. Om vi ser på grafen för BNP och funderar över hur svårt tidigare generation skulle haft att förutse och än mindre förstå vårt samhälle idag så manar det till en ödmjukhet inför hur lite vi kan förutse hur samhället kommer att ha utvecklats för nästa generation. Den fundamentala poängen jag vill göra och vara överdrivet tydlig med är att förändring är normen som vi behöver förhålla oss till. För att kunna hantera förändring behöver vi förstå de sociala processer som underbygger kollektiv intelligens och det är här som vikten att förstå hur man bygger psykologisk trygghet kommer in.

Syfte

För att kunna hantera förändring krävs kognitiv mångfald. Denna mångfald i tanke är en förutsättning för att hantera de strategiska förändringar vi står inför med digitalisering, automation och utveckling av nya tjänster inom sjöfarten samt inom övrig transportindustri.

De som har ledarroller i organisationer har ofta mycket stor påverkan på den psykosociala arbetsmiljön. Därav ligger det ett fokus på hur

dessa individer kan stärkas i att skapa en hälsosam och fungerande social miljö genom att bättre förstå psykologisk trygghet som begrepp samt få verktyg att utveckla den i arbetslagen de leder eller kommer att leda.

Det explicita syftet med arbetspaketet är att öka kunskapen om den psykologiska trygghetens betydelse för den praktiska säkerheten ombord samt ökad förståelse för hur detta kan stärkas och implementeras.

Metod

Den generella metod som använts baserar sig på konceptet Design Thinking (Carlgren & Glaser, 2020). Den bärande idén i Design Thinking är att många fenomen är av komplex karaktär och behöver hanteras på ett annat sätt än de fenomen som enkla eller komplicerade. Ordet komplex används ofta i folkmun som en synonym till komplicerad men i det här fallet råder det en distinkt skillnad mellan dem. Inom systemtänkande och systemforskning innebär komplexitet att ett systems beteende är oförutsägbart. Att det finns en hög grad av ovisshet. Man kan således inte veta hur systemet kommer att sprattla i ena ändan om man kittlar det i andra. Olika situationer med olika karaktär kräver sin respektive handlingslogik och den komplexa situationens handlingslogik är generellt bristfälligt förstådd. Brandmannen och byråkraten löser inte problem på samma sätt.

Situationer, fenomen eller system kan vara enkla, komplicerade, komplexa eller kaosartade. I de enkla och komplicerade går utfall av interventioner att förutsäga relativt väl. I det komplexa går inte det i lika hög grad och handlingslogiken där är att pröva sig fram. Detta genom att göra välgrundade bedömningar och pröva flera alternativ simultant som kan tänkas vara framgångsrika och se hur det faller ut. Förstärk de fruktsamma och överge de ofruksamma och låt det bli utgångspunkt för fortsatt prövning (Snowden, Boone., 2007) (Flach, 2012).

Idén om iterering har varit central i arbetspaketet. Vi har arbetat fram hypoteser som vi omsatt i spaningsfrågor som studenter på de marina programmen arbetat med i sina C- och D-uppsatser. Löpande har de nyvunna kunskaperna omsatts till undervisningskoncept och provkörts i den ordinarie undervisningen av studenterna på sjöprogrammen på Chalmers.

Löpande har utvärdering också genomförts där vi strävat efter att förstå vad studenterna, de blivande sjöbefälen, tar med sig från utbildningen med föresatsen att det är kunskap som kan hjälpa dem skapa miljöer med högre grad av psykologisk trygghet än vad de hade kunnat utan utbildningen.

Det vi tillsammans hittills förstått blev grunden för det fortsatta arbetet med de studier som presenteras nedan samt för det vi implementerat och prövat i undervisningen av sjöbefäl på Chalmers samt omsatt i krisledningsundervisning inom utbildningen Search and Rescue - On Scene Coordinator (SAR_OSC) som levereras av Sjöfartsverket.

Aktiviteter

Genom projektets aktiviteter och arbetet med att skapa dem, genom att läsa på och fördjupa oss i ämnet gjorde vi lärdomar. Dessa omsattes i praktik i den mån att undervisningen av studenterna på sjöprogrammen i ledarskap justerades för att bli mer inkluderande och kommunicera innebörden av psykologisk trygghet.

Utbildning i ledarskap. Aktiviteten som sådan har inneburit att vi särskådat ledarskapsutbildningen utifrån perspektivet Psykologisk trygghet och anpassat lektionerna för att spegla olika aspekter av den psykologiska tryggheten. Det har inneburit att vi introducerat en halvdagsutbildning specifikt i vad psykologisk trygghet är, vad det innebär och vad man kan göra för att bidra till att skapa den. Vi såg också att det spelar liten roll vad som sägs på lektionerna om inte lärarna och kursens upplägg speglar principerna i kursupplägg och lärarytelse. Därav har vi varit tvungna att försöka levandegöra Psykologisk trygghet i klassrummet. Som ledarskapskurserna är upplagda lämpar sig merparten av lektionerna och att användas som speglingsytor för Psykologisk trygghet. Även om temat för dagen är något specifikt utöver Psykologisk trygghet har vi vinnlagt oss om att göra kopplingen till Psykologisk trygghet utifrån respektive lektions huvudtema och på så sätt förhoppningsvis målat en djup men samtidigt tydlig bild av fenomenet som i förlängningen underlättar för studenterna att bidra till att skapa den i arbetslivet.

Utbildning i krisledning. Vi har också arbetat med att ta fram koncept för undervisning i hur psykologisk trygghet stärker förmågan att leda i kris. Sjöfartsverket levererar utbildning till sjöräddnings-Sverige med avsikt att stärka den kollektiva sjöräddningsförmågan. En viktig insats är att ge utbildningen till Search and Rescue On Scene Coordinator (SAR-OSC). Sjøräddning ser väldigt olika ut från fall till fall. Somliga fall är mycket enkla medan andra är betydligt mer krävande och med hög grad av ovisshet. Utbildningens fokus är att förbereda deltagarna på att hantera de mer krävande fallen och kunna hantera ovisshet under tidspress. Genom att stärka den Psykologiska tryggheten i krisledningsteamet flyter information medlemmarna mellan effektivare vilket gör lärandet i stunden bättre och således förmågan till dynamiska anpassning i realtid.

Pod-serie. Som avslutande aktivitet har vi spelat in en podserie i fem avsnitt med avsikt att det båda är en sammanfattning av den kunskap som kommit fram i arbetspaketet med avseende på Psykologisk trygghet samt att utgöra ett fördjupningsmaterial för studier i ämnet. Innehållet i dessa poddar bör betraktas både som resultat i sig samt

komplement till resultatdelen i text. Det som avhandlas i podarna är för omfattande för att låta sig också avhandlas i text i den här rapporten varför de bör ses som en del av rapporten och ett kompletterande material.

Avsnitten har följande fokus

1. Psykologisk trygghet. Vad det är och varför det är viktigt
2. Inkluderingstrygghet
3. Lärandetrygghet
4. Bidragstrygghet
5. Utmanartrygghet

Avsnitten finns tillgängliga via de normala kanalerna där man finner poddar.

Examensarbeten. Kopplat till detta projekt har åtta studier genomförts som examensarbeten av studenter på sjöbefälsutbildningar på Chalmers. De olika studierna är listade i kronologisk ordning. Det som bör förtydligas är att implementeringen i undervisningen och prövande av utbildningskoncept skett iterativt över projektets gång. En sammanfattning av respektive studie erbjuds i bilagan Nät som kastats.

Grupputveckling på bryggteam: En studie om bryggteam gruppmodnads ombord svenska fartyg

Första studien var en enkätundersökning som ställde frågan hur graden av gruppmodnads hos besättningar upplevs. Enkäten som användes är Group Dynamic Questionnaire Short (GDQS) vilken är en utveckling av Susan Wheelans Group Dynamic Questionnaire (GDQ).

Psychological safety: Its effects on safety critical operations and its integration into Bridge Teamwork: A narrative literature review.

Andra studien var en litteraturstudie som undersökte hur väl begreppet Psykologisk trygghet var känt inom sjöfarten samt på vilket sätt som den teoretiska innebörden av Psykologisk trygghet var omsatt i praktisk sjösäkerhetsutbildning inom sjöfarten som Maritime Resource Management (MRM). Litteraturstudien tog den narrative ansatsen.

Kopplingen mellan Psykologisk trygghet och praktisk säkerhet ombord

Tredje studien syftade till att bättre förstå kopplingen mellan Psykologisk trygghet och den praktiska säkerheten. Även jämställdhet och jämlikhet ombord undersöktes i relation till känslan av trygghet mm. Metoden var en variant av distribuerad etnografi och genomfördes med verktyget Sensemaker. (slutrapport återstår att sammanställa)

Sjökaptenstudenters uppfattning av ledarskap ombord under fartygsförlagd utbildning: En studie om ledarskap under den fartygsförlagda utbildningen för sjökaptensstudenter

Fjärde studien undersökte Sjökaptenstudenters uppfattning av ledarskap ombord under fartygsförlagd utbildning. Formuläret som användes var Multi Level Leadership questionnaire (MLQ).

Psychological Safety and its strong correlation to both Group Development and Safety Culture.

Femte studien undersökte kopplingen mellan tre viktiga aspekter av professionell verksamhet och säkerhet: Gruppmognad, säkerhetskultur och psykologisk trygghet. Tre enkätverktyg användes där resultaten korrelerades för att visa om eventuell samvariation förelåg.

Leadership Within Humanitarian Logistics: A study on different leadership styles and their challenges on an operational level.

Sjätte studien tog en lite annan vinkel och studerade en mer specifik del av sjöfarten som blivit mer aktuell i och med ökade flyktingströmmar i europeiska vatten. Genom att genomföra djupintervjuer med personer med personlig erfarenhet från dessa situationer kunde viktiga aspekter i deras ledarskap kartläggas.

Det goda ledarskapet ombord: En kvalitativ intervjustudie om psykologisk trygghet och ledarskap ombord på svenskleda fartyg.

Sjunde studien ställde frågan hur det goda ledarskapet tar sig uttryck. Ett större antal djupintervjuer genomfördes vilka transkriberades och analyserades tematiskt.

Det goda ledarskapet ombord: En kvalitativ intervjustudie om psykologisk trygghet och ledarskap ombord på svenskleda fartyg

Den åttonde och sista studien undersöker graden av psykologisk trygghet hos studenterna under sin första praktik. Undersökningen använde sig av mixad metod av både kvantitativa och kvalitativa inslag av inledningsvis en enkät som distribuerades och därefter djupintervjuer med delar av respondenterna.

Resultat

Resultatet av det här arbetspaketet redovisas här ut ett antal olika perspektiv. Inledningsvis redogörs för vår syn på begreppet Psykologisk trygghet där jag också gör personliga reflektioner med vardagsexempel för att bära budskapet närmre de praktiska tillämpningarna för att levandegöra teorierna med exempel. Därefter redovisas hur vår förståelse av psykologisk trygghet omsatts i undervisning. Vilka principer vi arbetat med och hur det tar sig uttryck. Avslutningsvis redovisar vi resultatet av utvärderingarna vi gjort och exemplifierar dem med ett antal talade citat som ger kropp till utvärderingen.

Psykologisk trygghet. Vad är det vi pratar om, vad är det vi försöker förstå?

I vår omgivning är det kutym att begreppsliggöra, definiera för att klarlägga vad någonting är. Att ge ett fenomen en definition förtydligar och klargör samtidigt som det också utesluter och avgränsar. Inte sällan sker definieringen på bekostnad av nyans och mångfald.

Även om begreppsliggörande har sina tillkortakommanden, vill jag likväl inleda med Amy Edmondson som menar att: *”psykologisk trygghet innebär ett gruppklimat där tilliten är hög och där medarbetare både vågar kommunicera halvfärdiga idéer och öppet granska och kritisera ogenomtänkta så väl som genomtänkta idéer. Det finns samtidigt en hög tolerans för att misslyckas vilket medför att medarbetare delar med sig och allt fler tar utrymme.”* (Edmondson, 2018)

Som Edmondsson beskriver fenomenet blir tonvikten förskjuten till vad fenomenet gör snarare än vad det är. Detta är en mycket behjärtansvärd ansats.

Trygghet taget för givet

Trygghet används, utan att beskrivas, som ett begrepp läsarna på många ställen i litteraturen förutsätts förstå på ett gemensamt allmänt vedertaget sätt. Ett exempel är Nationella Trygghetsundersökningen (Maria Molin, Sara Westerberg. 2021). Rapporten är officiell statistik från myndigheten Brottsförebyggande rådet och som sådan också en intressant referenspunkt då begreppet och fenomenet trygghet inte definieras vare sig med att beskriva vad det är eller vad det gör. Trygghet är i ovan nämnda rapport taget för givet. Det förgivettagna är problematiskt. Utan att ta saker för givet går det inte att leva. Samtidigt begränsar det oss genom att döva hörandet och grumla vår syn. Mitt

personliga intryck av hur begreppet trygghet används i den offentliga diskussionen i media och av politiker är att trygghet odelat är positivt, att trygghet är eftersträvansvärt och att högre grad av trygghet alltid är bättre. Men, är det verkligen så enkelt?

Trygghet kan definieras som: *"Tillstånd av skydd och säkerhet, känsla av tillit som kommer sig av uppfattningen att det inte finns några hot."* ([Psykologilexikon, 2022](#)). Den här definitionen är intressant för den öppnar både för ett objektiva och ett subjektiva perspektiv. Det är inte omöjligt att en del av problemen med arbetet att öka tryggheten i samhället kommer sig av en allt för grund förståelse av trygghet och att det objektiva och subjektiva inte behandlas med den urskiljning som krävs. Ett tillstånd av skydd och säkerhet kan i viss mån mätas genom att betrakta historien och statistik. Under förutsättning att systemet/samhället är stabilt eller ändrar sig tillräckligt långsamt och i tillräckligt små steg, kan historien användas för att förutspå kommande utfall med statistisk sannolikhet. Beroende vilka grundantaganden man gör om hur världen är beskaffad är detta en plausibel modell eller inte. Utgångspunkten i den här texten är att världen är föränderlig och att historien bara i begränsad omfattning kan användas för att bedöma framtiden. Låt oss återkomma till detta och för tillfället resonera utifrån att det finns en objektiv säkerhet som går att mäta genom historik. Ett tillstånd av skydd och säkerhet är då skilt från känslan av tillit som kommer sig av uppfattningen att det inte finns några hot. De här två perspektiven beskrivet två separata fenomen som inte bör sammanblandas.

Skapandet av trygghet

Hur blir vi trygga? Detta är något jag reflekterar över ofta när jag cyklar. På mountainbikebanan där SM i cross country körs finns ett hopp – SM-hoppet (fig. 1). Stigen fram till hoppet går över en relativt hög kulle, den är knixig, full av rötter och sten. Hoppet är ganska högt, från själva ansatsen till hoppet ner till marken är det kanske 5-6m. Man flyger inte så långt förstås för det är en brant och lång landning som gör att man kan köra hoppet i medelhög fart till riktigt hög fart. Vad man inte kan göra är att köra för sakta. Då kommer bakhjulet att slå i en liten stenklack och man riskerar då att rotera fram över styret.

Är det tryggt att köra detta hopp eller inte och hur förhåller sig känslan av trygghet till risken?

Jag upplever trygghet när situationen är känd. Då det är något jag har erfarenhet av och har hanterat typsituationen framgångsrikt tidigare. Trygghet är också länkat till känslan av kontroll, eller med andra ord, av graden av upplevd påverkbarhet. Hur väl



Figur 4 SM-hoppet

jag kan påverka situationen beror på hur väl min kompetens matchar situationens krav. Eller snarare hur väl jag upplever att min kompetens förhåller sig till de upplevda kraven.

Jag har många gånger stått ovanför hoppet och känt kraftig rädsla och avstått. Jag har inte känt mig trygg nog att försöka. För att känna mig trygg nog att pröva har jag börjat i liten skala att träna på hopp så låga som decimetern. Den teknik jag använt där har jag tagit med mig till större hopp, eller snarare dropp som det heter när man kör rakt ut för någonting. De droppen har varit på ett par decimeter upp till ca. någon meter. Tekniken jag utvecklat har jag succesivt prövat högre och högre. Ibland har detta gått bra, ibland mindre bra. När jag varit nära att krascha har jag gått tillbaka till lägre höjd och slipat på grundtekniken för att därefter gå tillbaka till den höjd jag hade problem med nyss. På så sätt har jag byggt min kompetens gradvis och höjt svårighetsgraden succesivt i relation till tidigare framsteg i så låg stegringsgrad att misslyckanden oftast resulterat i nära missar snarare än svåra vurpor och fall.

Rädslan för SM-hoppet minskade ju mer jag tränade och en dag kändes det klart görbart. Jag var rädd men på ett annat sätt än tidigare. Det var en rädsla som inte nödvändigtvis var berättigad. En rädsla som behövde utmanas och överkommas för att den inte ska paralysera och förhindra. Den här typen av rädsla vill jag inte ha för den hindrar mig att göra det jag tränat på; att droppa lugnt och avslappnat. En kväll hade jag turen att träffa en annan cyklist som stannade bredvid mig när jag stod och tvekade ovanför hoppet. Vi växlade några uppmuntrande ord varefter han körde hoppet. Jag såg hur han med samma teknik som jag tränat på, hoppade utan svårighet med full kontroll. Det såg så

odramatiskt ut att jag blev frustrerad. Jag kände att jag behärskade tekniken men inte hade modet. Efter ytterligare tvekan övervann jag rädslan, koncentrerade mig på det jag tränat och gjorde hoppet lika balanserat och odramatiskt som cyklisten innan mig – glädje!

I och med detta har jag flyttat gränsen för vad jag är rädd för. De mindre droppen kör jag utför utan tvekan och upplever flow och kontroll. SM-hoppet å andra sidan är jag inte lika bekväm med än men gradvis blir jag skickligare och samlar erfarenhet av att lyckas och således känner mig sakta tryggare.

Det som har hänt är att min referens för vad jag är trygg med och vad jag är rädd för har flyttats. Den har flyttats med målmedvetet och systematiskt arbete. Hade jag i stället ignorerat min rädsla helt och kört SM-hoppet utan att träna innan hade jag med stor sannolikhet haft en elak krasch.

Är mer trygghet alltid bättre? Exemplet ovan är inget mer eller mindre än en personlig erfarenhet. Förhoppningsvis något som en del läsare kan relatera till. Det är lätt att inse att bättre cyklist blir man inte av att undvika risk och rädsla helt. I samhällsdebatten är ökad trygghet ett generellt förgivettagat mantra men jag menar att det inte går att skapa mer trygghet genom att undvika risk och rädsla. Vägen till trygghet i det större perspektivet går genom otrygghet i det lilla perspektivet. För att trygghetszonen ska förmås att växa behöver dess gränser utmanas och tänjas. Det är inte ovanligt att äldre personer inte lämnar sin lägenhet trots att den börjat brinna. I en del extremfall har personer gömt sig i lägenheten för att undvika faran. Logiken bakom detta till synes irrationella beteende är att vederbörande har undvikit att utmana sin trygghetszon så till den grad att den krympt till lägenhetens väggar. För dessa individer är det mindre skämmande med eld i lägenheten än att lämna lägenheten och gå ut oplanerat. Att missbruka behovet av trygghet genom att kväva minsta lilla källa till obehag leder till ökad otrygghet totalt.

Jag fick anledning att tänka om detta från ett lite annat perspektiv häromdagen. Storbarnet fyllde 14 och ville göra en familjeaktivitet på sin födelsedag varpå hustrun boka in oss att klättra med instruktör på ett klättermuseum. Efter en kort introduktion fick vi börja pröva att klättra med ett säkringssystem som kallas autobelay. På golvet kopplar man in bandet som går från autobalagen i taket, i selen man bär runt midjan. Autobelagen har någon form av fjäder i sig så den rullar in bandet allt eftersom man klättrar högre. När man slinter på greppen fångar den fallet och sänker en automatiskt mjuk och långsamt ner till golvet. För att våga klättra högre än att jag utan risk kan hopp ner, behöver jag lita på utrustningen. Frågorna var många; hur vet jag att den fungerar, hur

vet jag att den fungerar varje gång, hur vet jag att infästningen i taket håller, hur vet jag att den bromsar tillräckligt mycket så att jag inte slår mig när jag kommer ner till golvet? Jag klättrade upp en meter och släppte taget, och blev fångad. Jag klättrade upp igen och släppte taget, och blev fångad, och igen, och igen, och igen... Succesivt växte förtroendet för teknologin som fångade mig, i takt med att jag samlade på mig positiva erfarenheter av utfallet. Fallhöjden var ofarlig varför jag kunde göra hur många prov jag ville utan att behöva riskera någonting annat än att andra i klättermatrosen skulle tycka att jag gjorde konstiga saker (vilket är en viktig aspekt vi får anledning att återkomma till).



Figur 5 klättring med autobelay

Jag samlade lite mod och klättrade högre. Jag måste erkänna att jag inte klättrade helt utan tvivel, ganska snart började det kännas obehagligt och trots att jag flera gånger provat autobelayen på ofarlig höjd krävdes det stor ansträngning att släppa taget och låta autobelayen fånga mig när jag väl kommit upp. En skillnad mellan att klättra med autobelay och att ha en partner som säkrar dig i andra ändan av repet är avsaknad av kommunikation. När jag kommer till toppen, vet den som säkrar att jag snart kommer vilja att den tar hem slacket och firar ner mig. När jag ropar "ta mig" tar säkraren hem slacket, låser firmingsbromsen och lägger sin egen vikt i repet. Jag känner då hur repet sträcks och drar försiktigt uppåt. Jag som klättrare får då en taktill signal att det är säkert att släppa taget. Med autobelayen saknas detta. Man får helt enkelt lita på att den fungerar, släppa taget och börja falla för dess bromsmekanism bygger på fart, utan en viss fart neråt, om än så liten, så börjar den inte bromsa. Man måste således släppa innan man fått bekräftelse på att man blir fångad. Tvärt om mot proceduren men en partner som säkrar. Anmärkningsvärt är att trots att jag samlat på mig erfarenhet av att autobelayen fångat mig på ofarlig höjd var det mycket svårt att lita på den på hög höjd.

Vad har nu dessa två upplevda erfarenheterna för relevans för den sociala tryggheten? Jag tror att de kan användas för att förstå social trygghet i en grupp som ett symbiotiskt förhållande där tryggheten är i vardande och skapas genom gemensam aktivitet.

Social trygghet kan missförstås som enbart en rättighet. Något som arbetsplatser ska leva upp till. Något som kan skrivas in i policydokument. Och det kan det i viss utsträckning men man måste förstå att social trygghet är ett kulturellt attribut hos en organisation eller grupp. Den sociala tryggheten är i vardande. Den skapas och behöver återskapas och underhållas kontinuerligt. I detta krävs att individer också tar risk för att succesivt själva bli tryggare. För att gruppen ska utvecklas som helhet. Det duger inte att undvika konflikten med förevändning att arbetsplatsen ska vara psykologisk trygg. I stället bör man ta konflikten och lita på att man själv och sina motparter klarar att skilja på sak och person och reda ut konflikten och med detta växa. Det krävs mod att övervinna rädslan.

”Psykologisk trygghet innebär känslan av att man inte kommer att straffas eller förödmjukas om man lyfter idéer, frågor, bekymmer eller misstag, och att teamet är säkert för socialt risktagande.”

(Edmondson 1999)

Det verkar finnas en tydlig parallell mellan att utveckla trygghet i praktiska göranden som i exemplen med cykling och klättring i relation till de sociala. I Amy Edmondssons definition av psykologisk trygghet, vilket på svenska eventuellt bättre översätts till social trygghet, finns ett tydligt inslag av interpersonellt och socialt risktagande. Definitionen handlar således inte enbart om miljön man som individ verkar inom, om att den ska vara fri från kritik eller tillkortakommanden utan också om att man själv behöver bidra till att tryggheten växer – vilket sker genom utmaning. Det finns en risk i att lyfta idéer, frågor, bekymmer eller misstag för ingen grupp är utan variation, ibland svarar gruppen klokt och ibland mindre klokt.

Psykologisk trygghet är något som samskapas genom att våga ta social risk. För det krävs det mod och det krävs en gemensam grund i termer av att vilja skapa den psykologiska tryggheten vilket inte sker av sig själv. Det behöver finnas en gemensam förståelse av vad psykologisk trygghet är, hur vi hjälps åt för att skapa den och en ömsesidig tolerans för att vi emellanåt oavsiktligt skadar varandra i processen. Är den gemensamma grunden tillräckligt stark kan jag lita på att du säger till om jag sårar, skadar eller kränker dig. På samma sätt har jag överseende mot dina tillkortakommanden när du skadar mig på motsvarande sätt. En god vän och kollega använder ordet *snälltolka*. Om personen jag uppskattar och hyser förtroende och respekt för, beter

sig illa, kan det vara på sin plats att snälltolka. Det är inte alls säkert att personen i fråga hade för avsikt att vara elak eller förstod att jag uppfattade det så. Likväl behöver vi prata om det men jag behöver inte gå in i situationen i affekt utan kan påtala vad vederbörande gjorde och hur jag då kända. Vilket i all enkelhet också är grunden för att ge välmenande och effektiv återkoppling genom att beskriva: observation, känsla, tanke och vilja (Ekelund, 2009). Verktöget för att skapa den psykologiska tryggheten är samtalet i kombination med den gemensamma grunden. Den psykologiska tryggheten behöver levandegöras och det sker inte utan konflikt. Utvecklandet av psykologisk trygghet är krävande och långt ifrån alltid smärtfritt.

Trygghet i relation till rädsla. Risk och säkerhet.

Stor del av mitt arbete handlar om att förstå risk, eller snarare att förstå säkerhet. Om jag får generalisera så upplever jag att genom hela samhället råder en fobi mot risk. Man försöker skapa säkerhet genom att hålla sig så långt ifrån faran som möjligt. Vi bygger rapporteringssystem där avvikelser omsätts till regler som i förlängningen ska göra oss säkrare. Det finns bra principer i det här såklart men det gör också att respektive individs förmåga att hantera fara minskar och vi blir mer beroende av att någon annan, eller systemet, tar ansvar för vår säkerhet. Jag tror att vi då riskerar förlora förmågan att identifiera fara då vi utsätts för den och således kan vi kliva för nära, eller över, kanten utan att se den.

Rishtagande, att närma sig fara, är beroende av förmåga. Med stor förmåga och rätt utrustning kan potentiellt farliga aktiviteter genomföras relativt säkert. Svenska rallyt är ett bra exempel. Jag skulle utan tvekan orsaka en stor olycka om jag ställde upp med min oförmåga i vår sura gamla Saab. För dem som gör detta på tävlingsbasis är rishtagandet och faran avsevärt lägre. För att tänka om detta, för att bättre förstå behöver jag också göra. Jag har försökt att förklara logiken i att genomföra potentiellt farliga säkert så säkert det går men det är svårt (inser att denna text lutar åt det hållet också). Jag vet däremot att det känns rätt och viktigt för mig. Att göra är för mig att tänka. De två är inte separerade utan behöver varandra för att blomma.

Det är ödmjukande att utöva. Hur väl jag än förbereder mig, hur väl jag än försöker stärka möjligheterna för att det ska gå väl, gömmer det sig alltid saker i det otänkta eller i ickevetandet. Det är lika ofta positiva överraskningar som negativa. Dock kan de negativa överraskningarna ha farliga konsekvenser om insatsen är hög. Vi kan inte veta allt och bygger vi ett system på att försöka veta allt bjuder vi in olyckan.

Att sätta ventilen under kaffefiltret i stängt läge när man brygger gör att kaffet rinner över. Det är en acceptabel konsekvens som ger städarbete. Att sätta karbinen med säkringsrepet i en av klätterselens svaga utrustningsloopar i stället för den starka loopen avsedd för att bära klättrarens vikt vid ett fall, ger en oacceptabel konsekvens i och med att man kan falla till marken och slå ihjäl sig. Vi behöver dock tillåta oss att göra misstag för att orka. Det är inte möjligt att vara aktivt, vaket medveten om allt vi gör och allt som sker. Mycket av det vi gör sker på ett intuitivt plan och med träning och erfarenhet förflyttas kompetenser från det aktivt medvetna till regelstyrda eller automatiserade beteenden (Rasmussen, 1983). Om du har körkort; försök att dra dig tillminnes hur det var när du lärde dig att köra bil. Låt oss se om dina erfarenheter liknar mina.

Jag satt bakom ratten på grusparkeringen utanför mina föräldrars hus på Tjörn i början av 90-talet. Bilen var en, redan då gammal, Volvo 242 L med en svart bred tektylrand uppdragen en god bit upp på dörrarna. Väldigt praktiskt med ack så fult. Skillnaden mellan vår modell och den som hette DL, förkortning för De Lux, var att DL modellen hade en klocka i instrumentpanelen. Ett litet minne som etsat sig fast och bara för därför får vara med i texten. Nåväl, min bild av hur jag startar och får en bil på rull var teoretisk. Jag hade såklart sett hur man kör bil men inte funderat så mycket på hur man gjorde men målbilden var klar, vilket är viktigt. Bilen skulle komma i rörelse och följa grusvägen ut från parkeringen. Längre än så sträckte sig inte min tanke. Där sitter jag med förarsätet framdraget lite för långt och med ratten mitt i bröstet tittandes ner på pedalerna - gasen till höger, koppling till vänster och broms i mitten. Trampa på bromsen, trampa ner kopplingen, släpp handbromsen, flytta högerfoten från bromspedalen till gaspedalen, ge grundgas... Hur mycket gas är förresten grundgas? Trampar på gasen och motorn rusar. Släpper på gasen och motorn rusar inte lika mycket. Gissat att det är OK och släpper sakta upp kopplingspedalen. En liten bit – inget händer. En lite längre bit – inget händer. Motorn går på ”grundgas” (med erfarenheten i hand så rusade nog motorn en hel del). Släpper upp en liten bit till utan resultat. Vad händer? Är kopplingen trasig? Vad gör jag för fel? Precis då tar kopplingen och den tar ordentligt. Grus sprutar om bakhjulen, bilen tar ett skutt och det blir motorstopp...

Hur långt sträckte sig min medvetenhet i tid och rum? Jag var helt uppslukad av nuet. Varje rörelse av respektive reglage krävde fullt fokus. Det var aktiva medvetna tankar som for genom huvudet om grundgas och varför inte kopplingen tar mm. I det här stadiet av koncentration, tänkande, görande; tror ni jag var förmögen att föra en diskussion? Inte en chans! Jag varken såg eller tänkte längre än vad

fötterna sträckte sig. Om det sått en elefant framför och jag fått fart på bilen, hade jag kört på den.

Idag klarar jag att tänka om andra saker än grundgas och koppling när jag kör. Jag kan navigera, lyssna på ljudbok och till och med föra en konversation om inte körningen är allt för trixig. Det är ingen hemlighet att övning ger färdighet förstås. Det som sker är att med vana trampas nya banor upp i sinnet. Vi behöver inte hålla allt i det aktiva medvetandet.

Den svåra konsten är att veta när man behöver växla till det fokus som minskar antalet oönskade utfall och ökar antalet önskade när man inte har råd med ett oönskat utfall.

Att göra rätt, eller göra det rätta.

För att manifesteras något behöver det bli tydligt i det levda – hur vi gör och lever i vardagen. Det går bra att skriva policyer, inriktningsdokument och rutiner mm men de är i bästa fall verkningslösa om de inte stödjer det levandegjorda. I värsta fall är de käppar i hjulen för att göra ett gott arbete. De kan också suga det levande ur ett system. Vilket gör dem kontraproduktiva. Frågan var och en behöver ställa sig är: försöker jag göra rätt, eller rätt sak. Att göra rätt innebär inte att man gör rätt sak. Alla regelverk är diskriminerande och kan allt som oftast behöva brytas mot för att göra rätt sak. Här kommer andemening, vision och mål in i bilden som guidning. För att dra det till sin spets så kan vi ta ett exempel från Nazisternas förföljelse av Judar på 1930-40 talet på ockuperad mark. Anne Frank, en ung judinna i tonåren, skrev sin dagbok gömd undan nazisternas förföljelse. I hennes text får vi följa med på hennes umbäranden och ta del av livet under Nazisternas förtryck. Det är ett mycket målande och gripande porträtt som målas. Dagboken slutar olyckligt som för så många miljoner Judar och andra grupper som Nazistregimen ansåg ovärdiga. Anne blir mördad i koncentrationsläger med den brutala systematik Nazisterna infört för att lösa det så kallade ”judeproblemet”. Varför är denna brutala grymhet relevant för oss? Jo, vi behöver se och förstå principerna för hur detta kunde ske så att vi blir förmögna att agera tidigt mot detta så att vi minskar risken att vi själva succesivt flyttats till en position där vi har svårt att säga stopp eller än troligare, inte längre förstår att det vi gör är fel. Detta kopplar tillbaka till ansvaret som vilar på oss alla att arbeta med att skilja på att göra rätt och göra rätt sak. Familjen som gömde Anne Frank och skyddade henne från förföljelse, tortyr och mord – bröt mot lagen. Soldaterna som grep henne, förde henne till koncentrationsläger och mördade henne – följde lagen.

Att vi alla har rätt att bli behandlade med grundläggande mänsklig respekt och värdighet är inte bara en fråga om en grundläggande mellanmänsklig rättighet utan även en fråga om säkerhet och effektivitet.

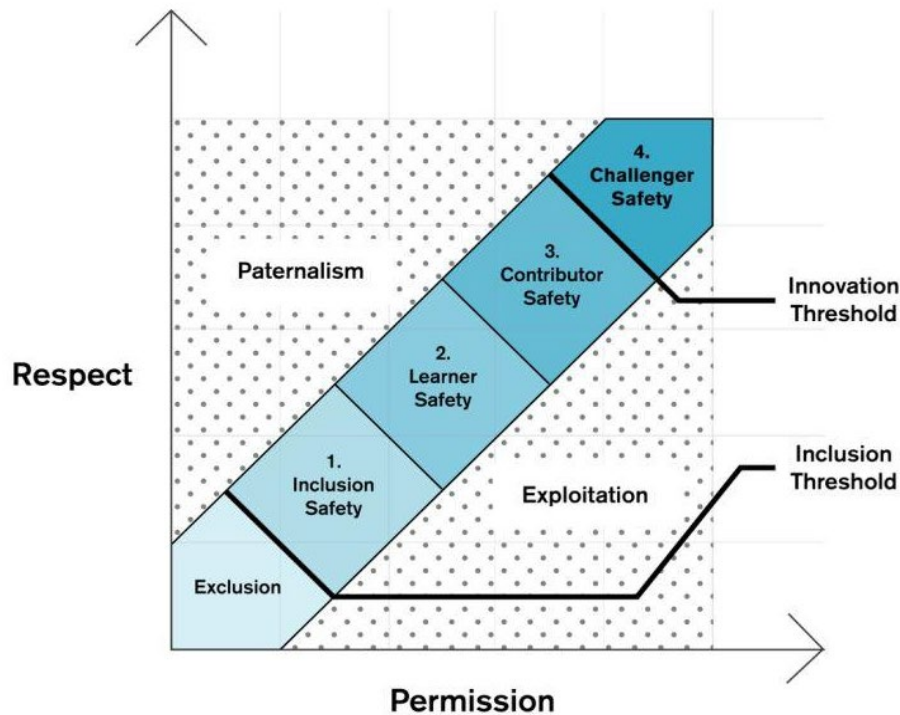
För att kunna utmana det befintliga, för att våga kritisera en skiftning i attityd, för att kunna fånga en drift av ett system innan det blir korrupt behöver medlemmarna båda ha särskådat sina egna värderingar för att veta var man själv står samt utvecklat en kultur som präglas av psykologisk trygghet. Vilket är nödvändigt för att kunna ifrågasätta. Ett effektivt maktmedel är att försätta människor i skräck. Rädsla räddar människor tystnar. Rädslan för social isolering är ofta till och med större än rädslan för att lemlästas och dödas (Shalit, 1985).

Vikten av att odla en kultur där vi tillsammans kan kritisera det befintliga är således av största vikt för utveckling, praktisk säkerhet såväl som ett villkor för upprätthållande och utvecklande av en demokrati. Rädslan är lilla döden. Fenomenet Psykologisk trygghet hjälper oss förstå essentiella principer för hur vi kan organisera oss på ett sätt där människor i möjligaste mån kommer till sin rätt.

Psykologisk trygghet och hur det omsatts i undervisning.

Under arbetet med att förstå fenomenet Psykologisk trygghet har vi insett att det inte primärt handlar om handlar om en specifik utbildning i psykologisk trygghet som sådan utan mer att genomföra den utbildning man genomför enligt principerna för psykologisk trygghet. Det spelar ingen roll om vi undervisar i psykologisk trygghet som en teknisk aspekt om vi som pedagoger inte samtidigt lever efter principerna vi försöker tydliggöra.

Den modell vi valt att arbeta efter är Timothy Clarks The 4 Stages of Psychological Safety (Clark, 2020), Figur 4.



Figur 4. The 4 Stages of Psychological Safety (Clark, 2020).

I de kurser vi genomför på Sjökapstensprogrammet, Sjöingenjörsprogrammet, Programmet för Internationell logistik och Master of Maritime Management har vi infört undervisning i psykologisk trygghet inom ramen för huvudämnena som ledarskap, strategi och krisledning. Det som visat sig ge mest effekt hos studenterna är att vi lagt upp hela undervisningen efter principerna som psykologisk trygghet innebär. Som lärare är man också ledare och man leder med sitt exempel. Så snart man har en position med makt, ansvar eller status påverkar man sin omgivning med sitt beteende i och med att man ofta blir ett föredöme. Man är således ett föredöme i det sätt man betar sig, oavsett om det är ett lämpligt eller olämpligt beteende.

Vi som lärare behöver således också leva som vi lär. Att låta principerna för psykologisk trygghet genomsyra kurserna har varit av stor vikt. Att dessutom återkommande genomföra en metarefleksion i klassrummet, där vi granskar det vi gör i rummet, har också visat sig vara effektivt för att tydliggöra vad som händer människor mellan samt hur den psykologiska tryggheten påverkas av vad vi gör och inte.

Trygg i att vara inkluderad

På samma sätt som ombord behöver klassrummet präglas av inkludering. Hur skapar man inkludering? Som ledare, vilket man också är som lärare i ett klassrum då man leder undervisning, behöver

man utstråla att alla är med. Det betyder att i klassrummet behöver läraren se till att alla individer blir sedda, att de känner att blivit uppmärksammade, att någon /några bryr sig om dem. I klasser med stort antal studenter blir detta gradvis svårare för att så småningom inte vara möjligt. Blir gruppen för stor, tappar läraren kontakten mellan sig och elev och då faller dessa perspektiv kort. Man får inga gruppeffekter och individerna försvinner i mängden och reduceras till en del i en anonym massa. Att skapa en kontakt är centralt för att få till stånd en känsla av att vara inkluderad.

Inkluderingen ska vara villkorsfri. Det är tyvärr inte praktiskt möjligt så som vi organiserar oss i samhället idag. Det finns alltid villkor för att vara med eller inte. I fallet med studenter blir man inkluderad eller exkluderad genom att mätas mot en hel rad kriterier för att komma in på ett program eller en kurs. Det samma gäller i arbetslivet med formella kunskaps- och kompetenskrav kombinerat med krav på erfarenhet. Få saker är villkorslösa. För att göra det här resonemanget lite enklare utgår vi från arbetsgruppen. Den grupp där exkludering redan skett genom, utbildning, anställning mm. I den gruppen kan vi försöka att skapa en inkluderingstrygghet. Att alla medlemmarna känner att de är välkomna, att de får vara med som personer på ett mellanmänniskt och respektfullt plan.

Vår strävan efter att tillhöra är oerhört stark. Det är en kraft som både kan söndra och skapa. I den grupp där medlemmarna känner trygghet och engagemang kan de försätta berg och älska att göra det. I den grupp där medlemmar inte känner sig välkomna, där de upplever att de blir utfrysade, exkluderade kan psykisk ohälsa lätt skapas. Det behöver inte bero på elakhet eller illvilja. Det kan räcka med att ledaren inte är uppmärksam och inte ger individen den uppmärksamhet som den behöver. I gränslandet mellan exemplen finns den ledare som kanske känner sig lite obekvämt med en medarbetare och då undviker denne utan att själv vara medveten om sitt beteende. Utanförskap, isolering och utfrysning är så starkt att det kan skapa grav psykisk ohälsa och till och med bidra till suicidala beteenden.

Inkludering behöver ske så villkorslöst som möjligt. Kriterierna för att bli inkluderad bör inte vara mer än att vara människa av kött och blod och andas luft.

Trygg i att lära

Hur lär vi oss saker? Hur vanligt är det att vi klarar av att upprepa något som någon annan gör utan föregående träning och övning? I vissa fall, när uppgiften i fråga är mycket enkel, kan vi repetera det som någon

annan gjort utan föregående övning och träning men de fallen hör till undantagen. Redan ganska enkla uppgifter är svåra att repetera utan övning. Bilkörning är ett bra exempel. Låt oss återvända till bilkörningsexemplet i inledningen och studera det i lite mer detalj. Att lära sig köra bil kräver både intellektuell förståelse som till del omvandlas till motorisk kompetens. En delmängd i att kunna köra bil är att hantera koppling och växlar. Jag minns tydligt första gången jag skulle övningsköra. Vi stod på garageuppfarten utanför huset. Jag hade lärt mig (läst mig till eller pappa berättat och visat) att för att få bilen i rullning så skulle jag:

1. Trampa på bromsen
2. Trampa ner kopplingen
3. Lägga växeln i friläge
4. Släppa upp bromsen
5. Flytta högerfoten från bromsen till gaspedalen
6. Vrida på startnyckeln förbi andra klicket så att startmotorn kopplar i och börjar vrida runt motorn.
7. Försiktigt möta motorn med ett milt gaspådrag
8. Släppa bromspedalen
9. Flytta vänsterfoten till kopplingspedalen trampa ner kopplingen
10. Lägga i ettans växel
11. Ge grundgas
12. Släppa upp kopplingen långsamt

Att hålla dessa 12 steg i huvudet första gången är inte så lätt. Dessutom, hur mycket gas är grundgas? Varför tar inte kopplingen när jag släpper upp den? Att det blev en ofrivillig rivstart med efterföljande motorstopp är lätt att förstå.

Att lära sig en så relativt enkel sak som att köra bil kräver att man utvecklar en idé och får pröva den. Återkopplingen jag fick i form av rivstart och motorstopp var inte ett misslyckande. Tvärt om. Det var värdefull återkoppling. Genom erfarenheten av vad min förståelse och mitt beteende resulterade i kan jag justera min förståelse och vid nästa försök ge mer/mindre gas och förstå att kopplingen tar först ganska sent när man släpper pedalen mm.

Accepterar vi att lärande kräver provande och att provandet per definition kommer innebära mer eller mindre oönskade utfall är det av största vikt att vi tillåter varandra att misslyckas – eller hellre; ha oönskade utfall. Jag vill hävda att man inte misslyckas i en läroprocess utan att man arbetar med att utveckla sina förmågor och då är de oönskade utfallen en gåva.

Ur ett ledar- eller lärarperspektiv finns det liten anledning att klandra oönskade utfall. Tvärt om vi bör välkomna dem och dem med tacksamhet. Förstås, det kräver att dom vi jobbar med är engagerade och vill verksamhetens bästa. Dessutom, människor blir som man behandlar dem så tror man gott om sin personal och medarbetare så tenderar dom att uppfylla den profetian. Tyvärr gäller samma förhållande även om man odlar en mindre positiv människosyn också. Man skördar således det man sår.

För att stimulera lärande behöver miljön vara tillåtande mot fel och misslyckande och i stället se dessa som värdefull återkoppling till den som är i lärande. Under utvecklandet av utbildning i Psykologisk trygghet har vi arbetat med att tydliggöra detta genom konceptet Growth Mindset (Dweck & Ashing, 2017). Carol Dweck har i sin forskning tydligt visat hur den bild man har om sig själv styr hur stor förmåga man har att lära sig. Growth Mindset är en attityd som innebär att man ser utmaningar som stimulerande snarare än betungande, att man ser ansträngning som positivt snarare än negativt, att man ser sin förmåga som odlingsbar snarare än statisk. Som ledare och lärare kan man bidra till att odla ett Growth Mindset i gruppen genom sitt sätt att vara och/eller undervisa. En viktig princip är att berömma process snarare än resultat. Att ensidigt berömma resultat kombinerat med att klandra ”misslyckanden” bidrar till att medarbetarna/eleverna/personalen utvecklar en rädsla att misslyckas, en rädsla att göra fel. Denna rädsla blir direkt stigmatiserande och förlängningen kan det utvecklas till en tystnadskultur (Edmondson, 2018). Vågar man inte säga sitt hjärtas mening för att man är rädd att verka dum, rädd att verka okunnig, rädd att verka påträngande – håller man tyst. Har rädslan tystat gruppen flyter inte information. Då är det inte bara lärandet utan den kollektiva intelligensen som också stryps. Vi blir kollektivt dumma. Om situationen i arbetsgruppen har utvecklats till en tystnadskultur blir det också praktiskt fysiskt farligt att genomföra säkerhetskritisk verksamhet. I många fall är säkerheten beroende av lagets förmåga att skapa, upprätthålla och reparera den gemensamma situationsförståelsen (Klein, Paul J. Bradshaw, Jeffrey M. Woods, David D, 2005). För att information ska flyta behöver vi vara trygga att ta social risk. Som ledare och lärare behöver vi bygga detta i rummet.

En förflugen snäsig kommentar kan räcka för att tysta någon som samlat mod till sig för att tala inför grupp. Varje initiativ från medarbetare, personal eller elever bör bemötas med varsamhet. I mitt eget fall som lärare och ledare värdesätter jag varje ansats att bidra till gruppen genom att säga sin mening. Även om jag kan tycka att förslaget eller inlägget inte är klokt i sak så vinnlägger jag mig om att berömma ansatsen och initiativet. Fortsätter vi berömma processen

kommer den växa sig starkare. Det vi ger vår energi till växer och det vi inte ger energi åt krymper. Om det ligger någon sanning i detta uttalande blir det mycket viktigare att påtala och lyfta det önskvärda och inte alls lika viktigt att bekämpa det icke önskvärda. Det försvinner av sig själv om man inte ger energi åt det.

Alla kraftfulla påståenden behöver efterföljas av en brasklapp. I det här fallet så är det klart att vissa beteenden är så negativa eller destruktiva att de behöver adresseras med kraft. Mitt argument handlar inte om att vara dikotom utan att fundera över var man väljer att lägga tyngdpunkten i sitt ledarskap.

Att lägga för stor vikt vid att bekämpa det oönskade snarare än att vårda det önskade bidrar till den negationskultur som behandlas i inledningen. Man kan bara odla det man älskar. Därav behöver många av oss bli bättre på att förstå vad det är vi vill skapa, vad som är viktigt för oss, vad det är som gör att teamet fungerar, vad i ligger det vi benämner som framgång eller önskvärt. Om vi inte kan artikulera detta klart kan vi heller inte navigera mot de förmågorna med precision.

Lärande är något mer än det individuella lärandet. Det är länken till det organisatoriska lärandet. En förutsättning för det kollektiva lärandet då det bygger på samma principer. Kanske blir det som tydligast i relation till komplexa situationer där ovisshet råder och det inte klart går att säga vilket resultat en viss handling kommer generera. Under de förutsättningarna är enda sättet att avtäcka och hitta framgångsrika vägar att systematiskt pröva olika alternativ. Det som inte fungerar dämpas och det som fungerar förstärks. I den här miljön kan inte ett oönskat utfall vara ett misslyckande. Tvärt om så är det viktig information för att förstå situationen och navigera närmre ett handlande som fungerar och löser problemet.

För den organisation som behöver navigera komplexitet, vilket gäller fler organisationer än man kan tro, är det av största vikt att inte klandra oönskade utfall – för de är ljuset som behövs för att lysa upp vägen framåt.

Trygg att bidra

För att ett lag ska fungera behöver medlemmarna få lov att bidra. Det faller sig naturligt förstås, får inte medlemmar bidra blir det inget lag. Likväl kan det behöva förtydligas. Det finns flera hot mot bidragartryggheten. Ett är avsaknad av tillit. När vi är ömsesidigt beroende av varandras prestation är det lätt att den som är senior inte vågar lita på den som är ny, eller underställd och då tar fram ”den långa skruvmejseln”. Med ”den långa skruvmejseln” kommer chefen åt att

justera saker som den inte har med att göra. Det är en metafor som är en uppmaning om att inte lägga sig i andras arbete. Att bli styrd i detalj gör att medarbetare och personal varken känner förtroende eller får tillfälle att befästa sin kunskap. Micromanagement är ett gift som man bör vara vaksam mot.

I klassrummet delegerar vi uppgifter och ansvar i form av låta studenter/elever leda moment som genomgångar, reflektioner samt delta i olika övningar. Alla får då någon form av bidragande roll. Vi samskapar utbildningen där det blir tydligt att resultatet är ett kollektivt ansvar. Studenterna känner ansvar för att ta med sig kloka tankar och frågor in i klassrummet då diskussion och seminarier är det vi mest arbetar med. Ju mer respektive individ tar med sig in, desto bättre lärande för alla. Här i ligger bidragande trygghet i lärandet. Studenterna får lov att bidra till sin egen undervisning och blir erkända, sedda och uppskattade för det. Lära genom att handla – ett gott exempel som går att generalisera till flera yrkesmässiga kontexter utanför själv undervisningssituationen.

Trygg att utmana

För att man ska kunna utveckla eller se och anpassa sig till nya eller uppkomna risker behöver vi vara trygga att utmana det befintliga. I en dynamisk och föränderlig samtid är förmågan att utmana förutsättning till förändring och anpassning. Förändring är normen. Det är bara i mycket korta perspektiv eller begränsade områden som stabilitet är principen. Allt förändras, det sker bara i lite olika takt och takten för samhällsförändringen är snabb och ökande. Inte minst på grund av utvecklingen av AI. Att hantera förändring handlar både om att anpassa sig till risk såväl som att anpassa sig till nya möjligheter. Att stanna kvar i befintliga mönster och poser när omgivningen transformeras gör att vi riskerar att tappa posen fullständigt. Det ligger en fara i att överraskas av förändringen som sker genom att försöka stå stadigt och stabilt. Detta är också en del i att vi upplever förändring att ske stegvis. Förändring sker ofta kontinuerligt men de poser vi håller (organisationsstrukturer, procedurer, beteendemönster etc.) är statiska. Plötsligt upplever vi att posen vi försöker hålla inte fungerar och vi kraschar. Förändringen har skett gradvis men på grund av att vi inte varit uppmärksamma upplever vi den som plötslig eller till och med katastrofal.

För att hantera förändring behöver vi vara trygga att utmana det befintliga. Vi behöver mötas med entusiasm när vi ifrågasätter och inte bara tolereras. Det behöver finnas en genuin uppskattning av idén att det vi tänkt tidigare ligger till grund för nya tankar. Tvärt om mot den

vanliga missuppfattningen som många chefer bär på att kritik mot det befintliga betyder att det är dåligt. Tvärt om, det befintliga har tjänat sitt syfte men i en föränderlig värld behöver vi uppfinna oss själva om och om igen.

Tyvärr är det lätt att ifrågasättande av det befintliga uppfattas som personlig kritik. Den ledare som har en stark personlig identitet knutet till sin roll har ofta svårare att ta emot utvecklingsinriktade förslag utan att se dem som personlig kritik. Det är anmärkningsvärt hur stort negativt inflytande personer i maktposition med ett ego starkt förknippat till sitt jobb kan ha på en organisation. Att kunna separera sitt jobb från sitt jag är en kvalité som ofta är förbisedd.

I en komplex värld är det ofta svårt att förutse vilket resultat en viss handling kommer att ge. Logiken blir då blir att pröva sig fram (Snowden, Boone., 2007). Prövar man sig fram kommer man generera oönskade eller ofrukt samma utfall. Detta är inte misslyckanden eller misstag. Det är information. Man behöver rimligen göra försök där man har råd att ta kostnaden. Satsar man för mycket på ett kort för tidigt blir förlusten också stor. Det faller tillbaka till lärande trygghet, att pröva sig fram. Att leva och arbeta i en föränderlig, komplex och till stor grad oviss värld är helt avhängt förmågan att lära och den förmågan är socialt konstruerad. Hur trygga vi är i att lära.

Man kan fundera över hur man tränar denna förmåga, hur lär man ut utmanartrygghet. Jag vill inte påstå att vi har svaret med stor bokstav i början. Däremot har vi prövat ett sätt som verkar ge frukt. I klassrummet har vi odlat en atmosfär där studenterna uppmanas att ifrågasätta inte bara det vi arbetar med utan även lärarens position och tolkning. Det är inte anarki vi pratar om utan ett systematiskt sätt att granska sina egna och andras premisser för tänkande. I undervisningen blir man inte godkänd som på klassiskt maner att man uppvisar att man förstått, lärt sig eller kan återge vad som avhandlats på föreläsningarna. I vår undervisning behöver man inte hålla med läraren alls. Tvärt om, det uppmuntras till och med att komma med alternativa källor, att ge alternativa tolkningar, att se saker ur andra perspektiv. Kravet är dock att studenten kan argumentera för sin ståndpunkt och förklara premisserna för sitt resonemang. Det handlar således inte om att ha en åsikt, att tycka, att vara okränkbar utan det handlar om att på djupet försöka få syn på grundläggande premisser.

Tanken är att om man får till stånd en dialog om grundläggande premisser för tänkandet har man startat en mekanism som skiljer jaget från jobbet. En mekanism som gör det lättare att förhålla sig objektivt till idéer och i förlängningen förändring. Det ställer stora krav på

studenterna och i och med att de under merparten av sin skoltid blivit skedmatade och curlade har många av dem svårt att förstå att klassrummet blir en arena för samskapande. Vilket är en radikal kontrast mot den förmedlande pedagogikens principer med förläsande allvetande läraren.

Att hantera komplexitet och ovisshet är synonymt med att hantera förändring vilket kräver att vi tillsammans blir kollektivt intelligenta vilket vi har möjlighet att bli om det skapas en trygghet i att utmana.

Återkoppling

Fysisk och teknisk säkerhet är ofta det vi tänker på när vi pratar om trygghet, men den psykologiska tryggheten visar sig vara lika viktig för att skapa en miljö där information kan flöda och kollektiv intelligens kan växa. Den här studien belyser den sociala dimensionen av säkerhet och undersöker hur psykologisk trygghet samskapas, vad den innebär och hur vi kan utbilda i den. För att information ska flöda fritt måste vi kunna ställa frågor, erkänna misstag, bidra med idéer och ifrågasätta det som inte fungerar – men för att göra detta behöver vi känna oss trygga. Rädsla för att uppfattas som okunnig, inkompetent, påträngande eller negativ hindrar oss från att ta dessa sociala risker. För att komma bortom denna rädsla behöver trygghet odlas – trygghet i att vara inkluderad, i att få lära, bidra och utmana.

Psykologisk trygghet handlar inte om att vara okränkt eller undvika konflikter, utan om att våga ta de sociala risker som krävs för att vi ska kunna utvecklas och växa tillsammans. Den är inte en statisk eller självklar egenskap, utan något som skapas, underhålls och repareras kontinuerligt genom våra handlingar och interaktioner. Det är ett samskapande som kräver att alla parter är villiga att bidra med känslighet och välvilja.

Genom sju separata studier har vi undersökt psykologisk trygghet i olika aspekter och utvecklat en utbildning som både fördjupar förståelsen av fenomenet och praktiskt visar hur man kan undervisa i det. En viktig insikt är att vi inte kan undervisa i psykologisk trygghet om inte själva undervisningen bygger på och genomsyras av principerna för trygghet. Det handlar om att leva de värderingar vi vill förmedla, och att pröva dessa principer iterativt i praktiken.

För den som vill fördjupa sig har vi också spelat in en serie poddavsnitt (på Spotify heter den ”Tystnad, tagning, provtänk!”) där olika aspekter av psykologisk trygghet undersöks genom samtal och diskussioner. Slutligen, som vi har sett, kan man bara odla det man älskar. Vill man odla sin organisation, sitt team eller sitt företag, så handlar det om att

visa omsorg och kärlek – och det är genom att vårda den psykologiska tryggheten som vi verkligen kan skapa en arbetsplats som tillåter alla att växa och bidra fullt ut.

Nedan följer ett antal valda citat från de återkopplingar vi fått från kurserna. De är utvalda för att de är talande men som sådana inte heltäckande. Även om det samlade betyget varit mycket högt finns det studenter som inte uppskattar undervisningen. Glädjande är dock hur långt och djupt vi kommit med många, vilket citaten illustrerar.

Återkoppling från ledarskapsundervisning på programmet Internationell Logistik

”Det har varit en tydlig tråd genom hela kursen och du har verkligen öppnat upp för kritik vilket har varit väldigt lärorikt i sig. Man märker hur tryggheten har ökat i klassrummet under kursens gång och det visar på att det vi lärt oss kan användas i praktiken vilket var ett bra sätt att förstå vikten i det vi pratar om.”

”Jag tycker det har varit otroligt givande med kursen, och den har främjat en personlig utveckling hos mig. Jag har fått viktiga verktyg/modeller som både utvecklat mig som person, mig i ett team och sist mitt ledarskap. Jag har fått insyn och en djupare förståelse för innebörden av ledarskap, och hur dynamiken i gruppen kan utvecklas och tillämpas för olika miljöer och uppgifter. Kursen har inte bara utvecklat mina tankar kring arbete och skola, utan också gett mig verktyg och förståelse för mina privata relationer och mitt personliga liv. Exempelvis hur jag ska hantera konflikter men vänner och sambo, förstå hur världen fungerar och varför konflikter uppstår, samt varför människor kan ha så olika synpunkter på allt. Jag kan garantera säga att kursen fått mig att förstå mer om världen och människor, vilket är en stor lärdom som väldigt få kurser kan ge.”

Återkoppling från ledarskapsundervisning på Sjökaptenprogrammet.

”Kursen har bidragit till min personliga utveckling på flera sätt. Dels genom att vi har haft öppna diskussioner i helklass, där man inte bara varit tvungen att skapa egna reflektioner utan också jämföra dem med andras reflektioner. Först i mindre grupper och sedan i helklass. Detta har gjort det tydligt att vi alla tänker olika, och därför är det viktigt att lyssna och våga jämföra sina tankar med andras. Man inser att sanningen ofta ligger i kombinationen av allas reflektioner och tankar, på någon slags medellinje, istället för i en ensam individ. Ett annat sätt kursen främjat min personliga utveckling är genom de ämnen som kursen har handlat om. Ämnena som growth mindset, interkulturell kommunikation, naiv realism och att ge feedback etc ger fantastiska

verktyg att ha med sig inte bara i karriären, men i livet. Verktyg som gör en bra människa helt enkelt”

Återkoppling från ledarskapsundervisning på Sjöingenjörsprogrammet.

”Det som skiljer sig mycket från en traditionell ledarskapskurs är att det har varit väldigt mycket eget tänka och reflekterande. Så man har kunnat utveckla sig själv, i stället för att fokusera på att lära sig missa olika teorier, så fokuserar man mer på jaget och hur man själv vill vara som ledare.”

” Kursen har gett mig mycket nytt! Dels fått mig att prata o diskutera med alla i klassen (vissa jag inte pratat med så mycket tidigare) men också fått mig att inse hur mycket stöd det finns i form av verktyg och modeller som handlar om ledarskap.”

Återkoppling från Sjöfartsverkets kurs Search and Recue On Scene Coordinator

”Det är otroligt viktigt att sprida det här budskapet speciellt i verksamheten vi bedriver (fm). Vi jobbar ständigt mot rädslan från en underställd att göra fel, säga fel eller att misslyckas. Jag vet hur viktigt det här är med aspekten att arbeta effektivt och målorienterat och otroligt bra att ni hela tiden återkopplar till detta både smått och stort. Snyggt jobbat!!”

” Alla deltagande är professionella yrkesutövare ute i verkligheten och vet hur nära gränsen ibland är mellan succé/framgång kontra nederlag. Alltså hur ofta oförutsedda saker händer i verkligheten på sjön ”shit happens” och då får man, förhoppningsvis prestigelöst, lösa uppkommen situation och göra omtag. Därför är man trygg i en sådan här grupp för alls är ödmjuka inför uppgifter och medveten om premisserna på sjön...”

Konklusion

Man kan bara odla det man älskar. Denna tanke genomsyrar hela arbetet med att förstå och främja psykologisk trygghet inom arbetsgrupper, särskilt till sjöss. Rapporten tar oss med på en resa genom både personliga erfarenheter och generella insikter, där vi får se hur psykologisk trygghet inte bara är en teknisk fråga utan en social nödvändighet.

Fysisk säkerhet är ofta det första vi tänker på när vi pratar om trygghet, men den sociala aspekten är minst lika viktig. Psykologisk trygghet handlar om att skapa en miljö där information kan flöda fritt och där

kollektiv intelligens kan utvecklas. Det är en plats där ingen behöver vara rädd för att ställa frågor, erkänna misstag, bidra med idéer eller kritisera det som inte fungerar. Men för att nå dit måste vi odla trygghet – trygghet att vara inkluderad, att få lära, att få bidra och att våga utmana.

Rapporten börjar med att belysa allvaret i situationen genom exempel på negativa beteenden inom sjöfarten. Dessa exempel visar tydligt att trygghet inte är en självklarhet utan något som måste skapas och underhållas. Syftet med arbetet är att öka kunskapen om psykologisk trygghet och dess betydelse för praktisk säkerhet ombord, samt att utveckla verktyg för att stärka denna trygghet.

Metoden som används baseras på Design Thinking, en iterativ och experimentell ansats som passar väl för att hantera komplexa fenomen. Genom studenters uppsatser och undervisningskoncept har hypoteser testats och utvecklats iterativt. Detta har lett till att ledarskapsutbildningen på sjöprogrammen har justerats för att bättre spegla principerna för psykologisk trygghet. En halvdagsutbildning i psykologisk trygghet har införts, och undervisningen har anpassats för att levandegöra dessa principer i klassrummet.

Resultaten visar att psykologisk trygghet är avgörande för att skapa en miljö där information kan flöda och kollektiv intelligens kan utvecklas. Det är inte en statisk egenskap utan något som skapas, underhålls och repareras kontinuerligt genom våra handlingar och interaktioner. Trygghet används ofta utan att definieras, vilket kan vara problematiskt. Det är viktigt att skilja mellan objektiv säkerhet och subjektiv känsla av trygghet.

Trygghet skapas genom erfarenhet och känsla av kontroll. Det är viktigt att utmana sin trygghetszon för att den ska växa. Trygghet handlar om att våga ta social risk och att skapa en miljö där det är säkert att göra det. Rädsla kan vara paralyserande och hindra oss från att ta nödvändiga risker. Det är viktigt att förstå och hantera risk för att skapa säkerhet. Att göra rätt sak är viktigare än att bara följa regler.

Undervisningen har anpassats för att spegla principerna för psykologisk trygghet. Det handlar om att skapa en inkluderande miljö där alla känner sig trygga att lära, bidra och utmana. Inkludering är centralt för att skapa psykologisk trygghet. Det handlar om att alla individer ska känna sig sedda och uppskattade. Lärande kräver att vi tillåter oss att göra misstag. En tillåtande miljö där fel ses som värdefull återkoppling är avgörande för att stimulera lärande.

För att ett lag ska fungera behöver medlemmarna få lov att bidra. Micromanagement är ett gift som hindrar detta. Det är viktigt att

delegera ansvar och uppgifter. För att hantera förändring och utveckling behöver vi vara trygga att utmana det befintliga. Det kräver en kultur där ifrågasättande och kritik ses som positivt och nödvändigt.

Slutligen, psykologisk trygghet är avgörande för att skapa en miljö där information kan flöda och kollektiv intelligens kan utvecklas. Det är något som måste odlas och underhållas kontinuerligt genom våra handlingar och interaktioner. För att odla psykologisk trygghet krävs kärlek, omsorg och välvilja.

Bilaga 1 - Nät som kastats

Grupputveckling på bryggteam: En studie om bryggteam och gruppmognad ombord svenska fartyg.

Kandidatuppsats

JOHN GLIMÅKER och STEFENIE LINDH

Department of Mechanics and Maritime Sciences

Chalmers University of Technology

2022

Sammandrag

Studien undersöker grupputveckling på bryggteam vilket är något som inte belysts inom sjöfarten innan. Vad som ville besvaras var vilken mognadsfas bryggteams navigerande befäl befinner sig på, samt vilka frågor på enkäten som deltagarna höll med om mest respektive minst. Avgränsningar var endast svenska rederier med fartyg som hade en storlek över 620 Gross Tonnage. Verktuget som använts för att uppskatta graden av gruppmognad hos bryggteamen var Development Questionnaire Short vilken bygger på teorin Integrated Model of Group Development (Wheelan). Enkäten besvarades anonymt av navigerande befäl som utgör en del av bryggteamet. Resultatet visade att två deltagare tillhörde den näst bästa mognadsfasen, sju deltagare tillhörde den bästa mognadsfas och sju deltagare gick inte att dela in i någon mognadsfas. Frågan som deltagarna höll med om mest var att "Gruppen genomför sina beslut" och frågan som deltagarna inte höll med om mest var "Det finns en del spänningar i gruppen just nu". Men på grund av det låga deltagarantalet så är det inte säkert att urvalet speglar den svenska sjöfartens bryggteam.

Psychological safety: Its effects on safety critical operations and its integration into Bridge Teamwork: A narrative literature review

Kandidatuppsats

HUSSE RAHMOUN och MUSTAFA SAID ESSA

Department of Mechanics and Maritime Sciences

Chalmers University of Technology

2022

Sammandrag

I takt med att världen blir allt mer beroende av varandra, fokuserar organisationer mer på lagarbete för att förbättra både effektiviteten på arbetet och säkerheten. Psykologisk säkerhet är en viktig del av ett teams effektivitet. Psykologisk säkerhet definieras som ett klimat där en person är säker att lyfta fram sina idéer, rapportera misstag och säga ifrån utan rädsla för förnedring eller skuld. Lagarbeteeffektivitet ombord erkänns av International Maritime Authority som en nyckelfaktor för säkerheten.

Denna studie analyserar ifall, och hur, psykologisk säkerhet är integrerad i Standard of Watchkeeping at Sea (STCW) utbildning samt i kraven på sjöfolk. Denna artikels fokus är två huvudpunkter: den första är implementeringen av psykologisk säkerhet i 24/7-säkerhetskritiska operationer, den andra är ifall, och i vilken utsträckning är, grunderna för psykologisk säkerhet implementerade inom STCW som i sin tur dikterar minimikraven för professionella sjöfolk. Psykologisk säkerhet inom lagarbete i säkerhetskritiska verksamheter beskrivs genom en narrativ litteraturöversikt. Tillämpningen av psykologisk säkerhet i olika säkerhetskritiska domäner är jämförd med The Bridge Resource Management (BRM) vägledning av STCW. Dessa analyseras för att se om, och hur mycket, BRM stödjer grunderna för psykologisk säkerhet.

Resultaten tyder på att psykologisk säkerhet är väl etablerad inom olika säkerhetskritiska domäner för att förbättra teamarbetet och därmed säkerheten. Inom sjöfarts- och speciellt BRM-träning fann att psykologisk säkerhet inte uttryckligen nämns som teori, men många av dess beståndsdelar finns inom kursen och utbildningen. Eftersom det har visat sig att många grunder för psykologisk säkerhet lärs ut inom BRM-kursen är det intressant att psykologisk säkerhet inte finns som terminologi. Ytterligare undersökningar för att se om fenomenet psykologisk säkerhet kan förbättra BRM-utbildningen rekommenderas.

Sjökaptensstudenters uppfattning av ledarskap ombord under fartygsförlagd utbildning: En studie om ledarskap under den fartygsförlagda utbildningen för sjökaptensstudenter

Kandidatuppsats

JOHAN LYCKEMARK och SAMUEL ZACKRISSON,

Department of Mechanics and Maritime Sciences

Chalmers University of Technology

2022

Sammandrag

Under utbildningen av sjökaptener på de två svenska skolorna Chalmers tekniska högskola i Göteborg och Linnéuniversitetet i Kalmar ingår det fartygsförlagd utbildning under ett antal tillfällen i utbildningen. Den fartygsförlagda utbildningen leds av besättningen och det finns många olika erfarenheter av hur studenternas fartygsförlagda utbildning har varit. Besättningen har stor påverkan över vad studenterna lär sig under deras utbildning ombord. Det här innebär att besättningens ledarskap är viktig för elevens utbildning. Syftet med den här studien är att undersöka vilka typer av ledarskap som upplevs på den fartygsförlagda utbildningen för sjökaptensstudenter från de två svenska sjöbefälsskolorna Chalmers tekniska högskola och Linnéuniversitetet. Studien var kvantitativ utifrån en enkätundersökning i form av frågeformuläret Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Sjökaptensstudenterna på de båda svenska sjöbefälsskolorna fick frågeformuläret via e-post. Resultatet visar att under den fartygsförlagda utbildningen för sjökaptensstudenterna var upplevelsen att det utvecklande ledarskapet var vanligast förekommande ombord, följt av konventionellt ledarskap och icke-ledarskap som var minst förekommande.

Psychological Safety and its strong correlation to both Group Development and Safety Culture

Magisteruppsats

ARMAN DEHANI och KASPER HÄGERSTRÖM

Department of Mechanics and Maritime Sciences
Chalmers University of Technology
2023

Abstract

The world is evolving faster than ever before, and as Lauren Bacall once put it “*standing still is the fastest way of moving backwards in a rapidly changing world*”. Times have and will continue to change, and perhaps so must leadership.

Accidents have occurred at least as long as humans have been alive. There are several different types and magnitudes of accidents, likewise, are the causes of those and the affected occupational aspects as different. Despite decades going by, whilst procedures and protocols are followed, or even the fact that the evolution of civilization and technology continues - accidents still do and will occur. More often than not, these could potentially be related to *Group Development*, *Safety Culture*, and especially, *Psychological Safety*. The latter is characterized by the fear of reprimands or being viewed as incompetent, thus choosing to remain silent rather than to speak up.

Within every single industry, accident occur, yet they often are a cause of the same elements. Whether that includes human factors or socio-technological systems - humans are humans and emotions control our behaviors and decisions to some extent regardless of occupational industries. Although the *Titanic* and *Costa Concordia* accidents were a century apart - the outcomes and causes of the accidents were yet relatively closely related.

Psychological safety is defined by Amy C. Edmondson as “the shared belief that one will not be punished or humiliated for speaking up with ideas, questions, concerns, or mistakes, and the team is safe for interpersonal risk taking”. Nonetheless, Edmondson acknowledges the fact that psychological safety is insufficient for organizations or companies to become successful or productive. Instead, there is also a need for a high level of commitment to excellence and psychological safety as necessary foundations to build successful groups or teams on, which is also confirmed by Susan Wheelan.

In this study, 75 respondents returned the survey that included the previously validated questionnaires of Psychological Safety, Group

Development (*GDQs*), and Safety Culture (*SCOPE-PC*). Thereby, analyzing the correlation between the aforementioned within the maritime industry. The results indicate a statistical significance of Psychological Safety being, in fact, strongly correlated to Group Development (Multiple-RGD = 0,852) and Safety Culture (Multiple-RSC = 0,846). Meaning, teams with higher levels of psychological safety are not only more likely to find themselves in a more mature group-development stage, but they are also more likely to share higher qualities of safety culture. This shows an indication of psychological safety being in fact an important nominator in the equation that strongly affects whether teams become more successful or not. Correspondingly, a high level of psychological safety could not only facilitate better team dynamics and organizations, but also make the industry safer. Though, on the condition that people feel safe opening up, offering ideas, sharing knowledge, and having the possibility of speaking up without the risk of humiliation or punishment.

Psychological Safety, Group Development, and Safety Culture are all broad subjects and topics within themselves. Thus, making it practically impossible to go into detail for each, within the scope of one study alone. However, this research investigates the correlation between Psychological Safety, Group Development, and Safety Culture within the maritime industry - through a quantitative approach.

Leadership Within Humanitarian Logistics: A study on different leadership styles and their challenges on an operational level

Kandidatuppsats

MARIA KASSABIAN och KIMIA SEDGHI

Department of Mechanics and Maritime Sciences

Chalmers University of Technology

2023

Sammandrag

Denna rapport syftar till att analysera ledarskap inom humanitär logistik. Forskningsfrågan undersöker den mest förekommande ledarstilen bland utövare samt de utmaningar som följer med praktiken, tillsammans med potentiella lösningar. Genom att använda en kvalitativ fallstudie med semistrukturerade intervjuer samlades data in. Därefter transkriberades och kodades materialet tematiskt med hjälp av programmet Nvivo för att uppnå ett opartiskt resultat. Ytterligare sekundärdata från tidigare studier, litteratur och erkända ledarskapsmodeller användes. Studien identifierade sex huvudteman: Ledarskapsutmaningar, Ledaregenskaper, Kulturell mångfald och kommunikation, Teamdynamik, Utvärdering och förbättring samt Mental hälsa och välbefinnande. Dessa teman ger insikt i de specifika utmaningar som ledare inom det humanitära området står inför. Resultaten analyserades i relation till varandra och den teoretiska ramen, med fokus på de mest stödjande aspekterna. Resultaten bidrar till en djupare förståelse för effektivt ledarskap inom humanitär logistik och erbjuder värdefulla insikter för utövare och organisationer inom detta område.

Det goda ledarskapet ombord: En kvalitativ intervjustudie om psykologisk trygghet och ledarskap ombord på svenskleda fartyg

Kandidatuppsats

OLIVIA LINDKVIST och KLARA LOEBBERT

Institutionen för mekanik och maritima vetenskaper
Chalmers tekniska högskola 2024

Sammandrag

Att arbeta som sjöfarare innebär ett yrkesliv som skiljer sig från andra yrken eftersom både arbets- och levnadsmiljö delas med kollegor, ofta under långa perioder. Rapporten syftar till att undersöka aktiva sjöfarares uppfattning om vilka faktorer som bidrar till trivsel och trygghet ombord samt hur ett fungerande ledarskap uttrycker sig. Rapporten kommer med konkreta förslag som kan bidra till ökad trivsel för sjöfararna. Arbetet är avgränsat till att enbart gälla fartyg inom svensk drift, samt att sjöfarares längd på törnar ska vara längre än en vecka. Arbetet har utförts i Göteborg under våren 2024.

Rapportens frågeställningar är:

1. Vilka är de primära faktorerna som bidrar till trivsel och trygghet ombord?
2. Hur uttrycker sig ett fungerande ledarskap ombord och vad gör det med besättningens
3. välmående?
4. Vad kan fartyg i svensk drift göra konkret för att förbättra den psykologiska tryggheten ombord?

Studien är en kvalitativ forskningsintervju där 30 sjöfarare mellan 19 och 65 år har intervjuats och en tematisk analys av data visar att sjöfararna anser att en fungerande praktisk miljö, en inkluderande miljö, sjöfararens erfarenhet och personliga inställning, och längden på arbetsperioden ombord är de största faktorerna som bidrar till trivsel och trygghet ombord. Analysen visar också att en fungerande ledare ska ha en uppskattad kommunikationsstil, agera föredömligt, ha en trygg personlighet, finnas till hands, och gärna vara av den yngre generationen. Slutligen visar resultatet att fartyg i svensk drift kan öka sjöfararnas trivsel och trygghet ombord genom att införa ytterligare utbildning i form av en ledarskapsutbildning, genomföra vissa praktiska åtgärder som att förbättra internetuppkopplingen för sjöfararna ombord, ha tydligare riktlinjer för återkoppling och att öka förståelsen för sjöfararyrket.

Utbredd psykologisk otrygghet hos sjöbefälsstudenter på praktiken

Kandidatuppsats

NADIA KAPICIC och NILS TERNÉUS

Institutionen för mekanik och maritima vetenskaper

Chalmers tekniska högskola

2024

Sammandrag

Denna rapport har undersökt statusen på hur svenska sjökaptens och sjöingenjörstudenter (sjöbefälsstudenter) upplever den psykologiska tryggheten under deras första fartygsförlagda praktikperiod. Den första praktikperioden är en tongivande del för sjöbefälsstudenternas framtida utbildning och syn på sjöfarten generellt, och därför är det viktigt att den är av god kvalitet. För att undersöka detta har en enkät skickats ut till sjöbefälsstudenter och aktiva sjöbefäl som genomfört sin första praktik tidigast 2015. Frågorna som ställts i enkäten är från en vetenskapligt framtagen metod för att mäta psykologisk trygghet. Detta har kompletterats med kvalitativa semistrukturerade intervjuer för att utveckla och exemplifiera hur studenter har upplevt den psykologiska tryggheten.

Svaren på enkäten och intervjuerna har gett en tydlig bild av att det finns en utbredd psykologisk otrygghet hos studenters upplevelse av sin första fartygsförlagda praktik, med flera exempel på sexism, rasism och andra oacceptabla företeelser som fortgår sedan en gemensam handlingsplan skrevs på av ledande aktörer inom sjöfartsbranschen skrevs på för att förbättra kvalitén av den fartygsförlagda praktiken 2015 (Sjöström, 2017).

Referenser

- Carlgren, L., & Glaser, P. (2020). Navigating Complexity. doi:10.23699/2wav-2q70
- Clark, T. R. (2020). *The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation*. Berrett-Koehler Publishers.
- Dweck, C. S., & Ashing, K. (2017). *Mindset : Du blir vad du tänker*. Natur & Kultur.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Flach, J. M. (2012). Complexity: learning to muddle through. *Cognition, Technology & Work*, 14(3), 187-197. doi:10.1007/s10111-011-0201-8
- Herbert, F., & Setterborg, G. (2020). *Dune*. Modernista. Retrieved from <https://books.google.se/books?id=o7EDEAAAQBAJ>
- Hollnagel, E. (2016). *Barriers and Accident Prevention*. CRC Press. Retrieved from <https://books.google.se/books?id=sceoDQAAQBAJ>
- Hollnagel, E. (2018). *Safety-I and Safety-II: The Past and Future of Safety Management*. CRC Press. Retrieved from <https://books.google.se/books?id=AEUPEAAAQBAJ>
- Hollnagel, E. (2002). Cognition as control: A pragmatic approach to the modelling of joint cognitive systems. *IEEE Journal of Systems, Man and Cybernetics*. Retrieved from http://www.academia.edu/download/43301392/Cognition_as_control_a_pragmatic_approac20160303-21848-1lyyfg.pdf
- Ekelund, U. (2009). Enkel feedback-manual.
- Klein, G. A., Calderwood, R., & Clinton-Cirocco, A. (1986). *Rapid decision making on the fire ground*.
- Klein, G. F., Paul J. Bradshaw, Jeffrey M. Woods, David D. (2005). Common ground and coordination in joint activity. *Organizational simulation*, 53, 139-184.
- Rasmussen, J. (1983). Skills, rules, and knowledge; signals, signs, and symbols, and other distinctions in human performance models. *IEEE transactions on systems, man, and cybernetics*, 3), 257-266.

Roser, M., Arriagada, P., Hasell, J., Ritchie, H., & Ortiz-Ospina, E. (2018). "Economic Growth" Published online at OurWorldinData.org.

Shalit, B. (1985). *Konflikten och stridens psykologi*. Stockholm: Liber Tryck.

Snowden, D. M., Boone. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard business review*, 85(11), 68.



