



# Vejen til psykologisk sikkerhed i byggeriet



BYGGERIETS  
SAMFUNDSANSVAR

# Vejen til psykologisk sikkerhed i byggeriet

## Dato

Januar 2024 – 1. udgave  
September 2024 – 2. udgave

## Forfattere

Lisbeth Odgaard Damm, Potential Co.  
Marianne Bredgaard Karlsson, Lysna

## Redaktør

Karin Parbst og Christina Schultz, Byggeriets Samfundsansvar

## Fotos

Lasse Wernblad, Wernblad Media og Jonathan Grevsen, Cinematography.

## Udgivet af

Byggeriets Samfundsansvar  
Bryghusgade 10, 1473 København K

## Trykt af

Kailow Graphic. Kailow Graphic er tilsluttet FN's Global Compact og er certificeret under følgende internationale standarder: DS 49001 CSR-certificering (den danske udgave af ISO 26001 for social ansvarlighed), ISO 45001 arbejdsmiljøcertificering, ISO 14001 miljøcertificering og ISO 9001 kvalitetscertificering.

## En særlig tak til

Bravida, Enemærke & Petersen og LM Byg for at være nysgerrige på psykologisk sikkerhed og for at deltage i vores undersøgelse. I har udvist et stort mod og åbenhed, og det er et godt første skridt på vej mod en kulturforandring i byggeriet.

## Finansieret af

Realdania

©Byggeriets Samfundsansvar, 2024. Alle rettigheder forbeholdes.

# Indholdsfortegnelse

Introduktion	4
Psykologisk sikkerhed i byggeriet kort fortalt	6
Centrale indsigter fra analysen	8
Psykologisk sikkerhed er noget, vi kan vælge at give til hinanden	13
Vores anbefalinger	15

# Introduktion

I 2020 påbegyndte Byggeriets Samfundsansvar en indsats, der søgte at øge diversiteten i byggebranchen i Danmark. Første skridt var fokus på kønsdiversiteten. Ønsket var gennem et fokus på køn at åbne op for inklusionen af andre minoriteter.

Med rapporten "Vejen til Større Kønsdiversitet i Byggebranchen" indledte foreningen derfor en datadrevet indsats for at afdække både barrierer og muligheder, der ligger gemt i byggebranchens kultur og arbejdsmiljø for at øge kønsdiversiteten i branchen.

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

For kvinder og andre minoriteter var oplevelsen kort sagt, at det føltes mentalt usikkert at være en del af byggebranchen. Denne usikkerhedsfølelse gjaldt også lærlinge og praktikanter, der befinder sig lavt i det indbyggede

hierarkiske system, der eksisterer i byggeriet. Desuden blev det konkluderet, at denne lave sikkerhedsfølelse havde en afgørende betydning for, hvor mange kvinder, der dels søgte ind i byggeriet, særligt på byggepladserne, og, måske vigtigst, hvor mange kvinder, der forblev i branchen, når de først var blevet ansat.

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

Realdania bevilligede på denne baggrund midler til Byggeriets Samfundsansvar til at undersøge mere i dybden, hvori denne manglende psykologiske sikkerhed på byggepladserne bestod, samt hvad man kunne gøre for at højne følelsen af psykologisk sikkerhed i branchen generelt og på byggepladserne specifikt. Denne rapport gennemgår resultaterne fra dette arbejde, der består af en overordnet vurdering af den psykologiske sikkerhed i håndværker-team og byggeledelse på tre byggepladser. En formand fra en af virksomhederne, der var med i undersøgelsen, siger om baggrunden for at være med i undersøgelsen:

*"Hvis jeg skal kunne tiltrække de bedste medarbejdere, skal de også kunne trives på deres job. Hvis vi som virksomhed skal være bedre end de andre, bliver vi nødt til at tage initiativer, der kan forbedre den psykologiske sikkerhed for medarbejderne. Jeg arbejder i en branche, hvor man ikke taler så meget om de her ting. Som formand vil jeg gerne bidrage til, at der er en god omgangstone i mit sjak, så det bliver rarere at være på arbejde," siger en formand fra en af virksomhederne.*

Formand i entreprenørvirksomhed

# Derfor er psykologisk sikkerhed vigtigt

Psykologisk sikkerhed i en gruppe fortæller noget om, hvorvidt man føler sig sikker nok til at være sig selv i den givne gruppe. Det vil sige, at hver enkelt person i gruppen føler sig tryk nok til at dele "ud af sig selv" og af sine tanker og følelser uden at være bange for at blive kritiseret eller dømt af de andre i gruppen.

Psykologisk sikkerhed er ikke det samme som sammenhængskraft og evig behagelig stemning. Det handler om muligheden for at være åben om usikkerheder og bekymringer vedrørende arbejdet og gøre plads til at være uenige og komme med sine perspektiver; også de upopulære fordi dette vil resultere i et bedre slutprodukt.

Psykologisk sikkerhed er nøglen til at skabe et miljø, hvor vi tør tale om udfordringer og fejl på vores arbejdsplads og opbygge en kultur, hvor vi alle kan udvikle os og præstere bedre sammen.

Derfor giver et højt niveau af psykologisk sikkerhed i sidste ende bedre resultater, både kvalitets-, effektivitets- og produktivitmæssigt, bl.a. fordi trivslen øges.

*"Vi har arbejdet med sikkerhed i mange år, men ikke den psykologiske del, altså sikkerhed for mennesket. Det var en super interessant øjenåbner. Selvom jeg ikke ser det, er der for mange drillerier, der ikke føles rart for alle. Det er en vigtig indsigt for os. Vi har i ledelsen snakket meget om, hvordan vi får lavet om på det. Hvordan sikrer vi, at alle har det godt – også dem, der sidder og er lidt stille? Hvordan får vi alle med? Allerede nu har bevidstheden om det hjulpet meget, og jeg oplever, at der ikke er lige så mange drillerier længere."*

Projektleder i byggevirkksomhed

---

## ET VELKOMMENT EMNE

*Generelt oplevede vi hele vejen gennem projektet en stor parathed, nysgerrighed og lydhørhed over for arbejdet med psykologisk sikkerhed på byggepladserne, både blandt ledere og medarbejdere.*

*Mange, og ikke kun de tidlige omtalte kvinder, lærlinge og minoriteter, udtrykte et ønske om ændring af status quo. De udtrykte det både bevidst verbalt og ubevidst indbygget i de svar, de returnerede i analysens spørgeundersøgelse.*

# Psykologisk sikkerhed i byggeriet kort fortalt

Vi gennemførte en overordnet vurdering af den psykologiske sikkerhed i håndværkerteam og byggeledelse på tre byggepladser. Dette skete ved hjælp af et spørgeskema med 44 spørgsmål, hvor 38 medarbejdere anonymt, på en fem-trins Likert-skala, gav deres personlige vurdering af tre elementer: deres oplevede sikkerhed i virksomheden som ansættelsessted, deres oplevelse af sikkerheden i team-dynamikkerne samt deres oplevelse af pålideligheden mellem deltagerne i teamet og teamets pålidelighed udadtil. Vi kom frem til følgende resultater:

**3,39**  
Gennemsnit, sikkerhed i virksomheds-kjerne

Den gennemsnitlige psykologiske sikkerhed for de adspurgte er lavere end gennemsnittet på tværs af brancher i Danmark. Den samlede score på generel psykologisk sikkerhed blandt medarbejderne på de adspurgte byggepladser var 3,59.

Det aspekt, der trak gennemsnittet for den generelle psykologiske sikkerhed mest ned, var vurderingen af arbejdsgiverens rammer som en sikker base. Det vil sige medarbejdernes vurderinger af, hvorvidt medarbejderne oplever fælles mål og værdier, der på tværs af virksomheden udmøntes i reel adfærd, samt om virksomheden har fokus på og belønner for at levere værdi for kunderne og opfordrer til læring. Medarbejderne vurderede i gennemsnit dette aspekt til 3,25, og hvor lederne vurderede det til 3,56. Tankevækkende var især medarbejdernes lave vurdering af, om alle involverede faggrupper arbejder gnidningsfrit sammen om at færdiggøre projektet (2,6).

Vi vurderer, at det forhold, at byggeriet består af mange faggrupper fra mange forskellige virksomheder, virker hæmmende for den enkelte arbejdsgivers evne til at agere sikker base på samme facon, som vi ser det i andre brancher.

Gruppen af ledere på tværs af de deltagende virksomheder trak det generelle gennemsnit op via forholdsvis mere positive evalueringer end deres medarbejdere af, at arbejdet oplevedes som meningsfuldt, deres arbejde bidrog positivt og at de følte sig anerkendt og respekteret for deres arbejde.

**3,59**  
Samlet, generel psykologisk sikkerhed

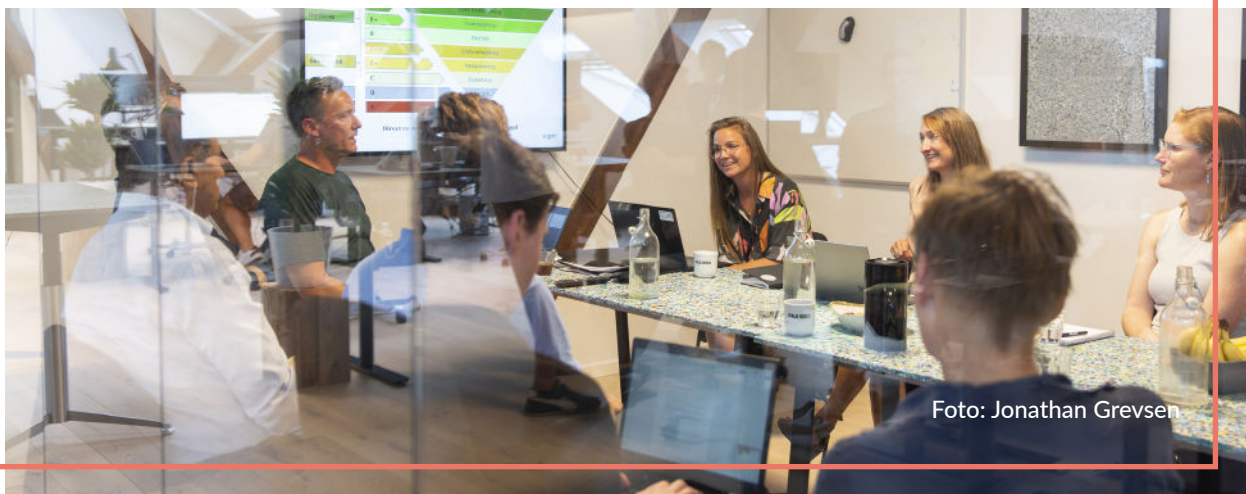


Foto: Jonathan Grevsen



Forskellen mellem ledere og medarbejdere i oplevelsen af psykologisk sikkerhed var påfaldende, om end denne observation ikke skiller sig markant ud fra andre brancher, hvor ledere af en række årsager typisk føler sig mere psykologisk sikre på arbejdet end deres medarbejdere.

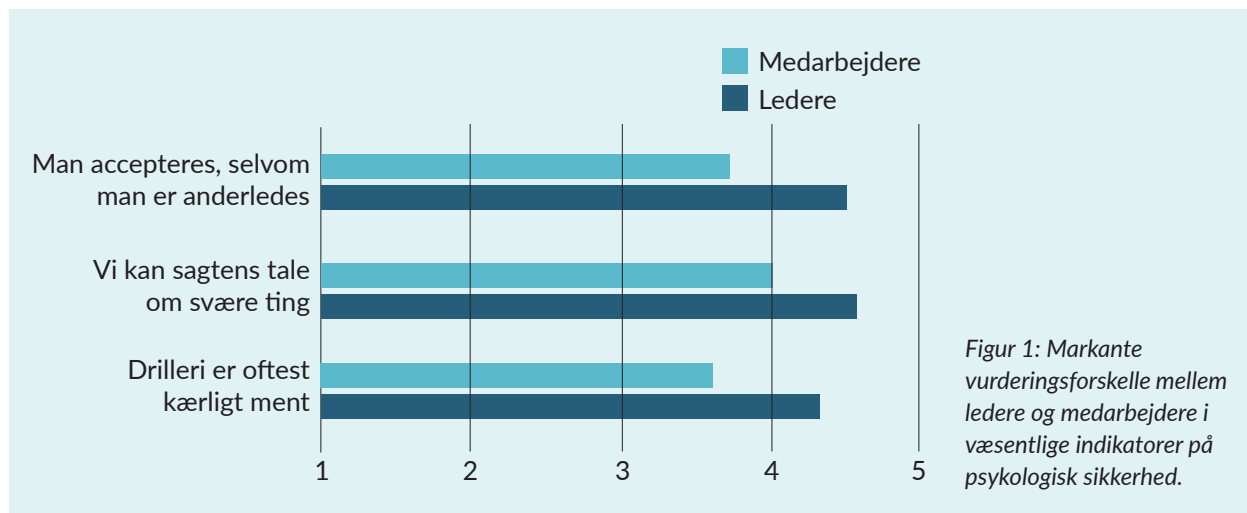
Kritisk i disse resultater var imidlertid den store forskel på ca. 1,0 i de respektive scorer for væsentlige kriterier for psykologisk sikkerhed, som ikke gjaldt for medarbejderne i samme grad som for lederne. Se figur 1 nedenfor.

Effekten af at opbygge en psykologisk sikker kultur er høj pålidelighed og bedre præstationsevne, og også her var det ledergruppen af respondenter frem for medarbejdergruppen, der evaluerede pålideligheden højest med en væsentligst forskel på ca. 1,2 både i vurdering af teamets faglighed samt i vurdering af evnen til at levere et godt stykke arbejde.

Ledere og medarbejdere er mere enige om opfattelsen af en manglende transparens i, hvem der gør hvad, og hvornår det sker (gennemsnit for medarbejderne: 2,96 hhv. lederne: 3,33) hvilket kan øge frustrationen over det daglige samarbejde og potentielt øge spændingsniveauet på arbejdspladsen.

**Om tal-angivelserne:** I undersøgelsen kunne respondenterne pointgive deres oplevelser mellem 1-5, hvor 5 var bedst. I vores angivelser i denne rapport har vi givet alle de refererede gennemsnitsscorer en farvekode, der indikerer dens subjektive vurdering:

- Positiv vurdering
- Plads til forbedring, dog ikke alarmerende
- Problematisk vurdering, markant plads til forbedring



Figur 1: Markante vurderingsforskelle mellem ledere og medarbejdere i væsentlige indikatorer på psykologisk sikkerhed.

# Centrale indsigter fra analysen

I samspil med målingerne på psykologisk sikkerhed gennemførtes en observation af verbal adfærd og kommunikation på de udvalgte byggepladser. De to analyseformer frembragte i kombination med observationsnoter og et fokusgruppeinterview med teamledere fem indsigter, vi vurderer som de mest centrale motorer for den psykologiske sikkerhed i branchen.

## De få sætter størst aftryk på kulturen

Blandt adfærdstyperne fik og tog særligt den 'dominerende' adfærdstype (med et såkaldt undvigende tilknytningsmønster<sup>1</sup>), mere taletid og definerede dermed i høj grad kulturen, selvom adfærdstypen kun udgjorde 18% af den observerede medarbejdergruppe.

Særligt i større grupper og til møder fyldte den dominerende adfærd meget og trak den pågældende gruppe uhensigtsmæssigt i retning af en 'angreb er det bedste

**18%**  
dominerer  
kulturen

**42%**

mener ikke, at  
drillerier i deres  
team er kærligt  
ment

forsvar' dynamik. Og selvom det ofte var ment i sjov, ødelagde en dominerende personvendt humor og jargon det for mange.

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



Foto:Lasse Wernblad

**1,76**

Medarbejdernes evaluering af kommunikationen mellem byggeledelse, formænd og udførende sjak

## Lederne underkender betydningen af deres magt

Myten om at ledere tror, at deres medarbejdere har det ligeså 'sikkert og godt' som dem selv, lever lige så godt i byggebranchen som i andre brancher. Men det er som sagt en myte og udtryk for en stor blind vinkel blandt ledere. Magt giver sikkerhed, men den smitter kun, når lederen har viden og værktøjer til at gå forrest i at skabe en psykologisk sikker kultur. Forskellen på gennemsnitligt 0,65 i scoren mellem ledere og medarbejdere på tværs af undersøgelsens 44 spørgsmål i denne analyse påviste, at der også i byggebranchen eksisterer en manglende opmærksomhed på, hvordan ledernes magt påvirker teamdynamikken på en daglig basis.

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

Ledelse handler også om fordeling af ansvar og ressourcer, hvilket blev udfoldet forskelligt i de tre virksomheder. I den forbindelse observerede vi to vigtige temaer:

For det første havde måden, hvorpå arbejdet var organiseret og koordineret i sjakket, betydning for samspillet i sjakket. På en af byggepladserne blev opgaver fordelt og sjak sammensat på et dagligt kort, stående møde, hvilket betød, at langt de fleste opgaver blev delegeret

## LEDELSENS "MAGT"

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

og herefter eksekveret effektivt med medindflydelse fra alle i sjakket. På en anden af byggepladserne arbejdede man hver dag sammen i samme, faste, ofte selvvalgte makkerpar, hvor kommunikationen med resten af sjakket overvejende gik gennem formanden. Her faldt opgaver ofte mellem stole og blev forsinket eksekveret. Og således skabte den øgede transparens i opgavefordelingen på den første byggeplads både øget effektivitet og øget psykologisk sikkerhed.

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

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

Dette resulterede blandt andet i en rekordlav vurdering blandt både ledere og medarbejdere af, hvordan planlægning og kommunikation mellem ledere og medarbejdere blev eksekveret og omsat til effektivt samarbejde på det enkelte byggeprojekt.

**0,65**

Gennemsnitlig point-forskel mellem ledernes og medarbejdernes vurdering af den psykologiske sikkerhed

**1,83**

Ledernes evaluering af kommunikationen mellem byggeledelse, formænd og udførende sjak

## Fejlhåndtering og ubalance mellem ris og ros skaber usikkerhed

Vi observerede en mangelfuld tilgang til håndteringen af forskellige typer fejl, selvom netop fejlhåndtering er afgørende for, om fejl fører til dialog og læring eller modvirker psykologisk sikkerhed. 'Potentialefejl' begås, når arbejdet ikke går som planlagt, hvilket det ofte netop ikke gør, når man, som det er tilfældet i byggeriet, løser opgaver i rammer med ubekendte faktorer. Selvom disse fejl har uønskede udfald og uhensigtsmæssige resultater her og nu, så rummer de værdifuld læring. Når teamet taler om disse 'potentialefej', finder de nye og kreative måder at udføre arbejdet på; alle lærer og alle bliver bedre. Men denne lærende samtale finder kun sted, når alle føler sig sikre nok og ikke bekymrer sig om at blive skældt ud og straffet.

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

Vores observationer viste til gengæld, at en anden fejltipe, nemlig 'sløsefejl', fyldte. Disse fejl drejer sig basalt

**50%**

**følte sig sikre på at kunne begå fejl uden at blive udskammet/udpeget for det**

set om, at nogle medarbejdere ikke har gjort, hvad der er påkrævet i en vanlig/kendt situation, fx ikke lagt værktøjet på plads, ikke givet besked rettidigt eller ikke fået saltet arbejdsvejen. Det er vigtigt at sikre, at alle konkret har forstået, hvad de skal gøre, hvordan og hvornår. Men hvis sløsefejl fører til hårde, ukonkrete kommentarer, som fx "få nu røven med jer" eller sanktioner som følge af fejlen, er ingen trygge ved at afdække eller indrømme sine fejl. Dermed løses sløsefejlen ikke, og man går også her glip af dialog og læring. Vi afdækkede dermed en mangel på opmærksomhed på fejltypen og tilsvarende håndtering, der kunne øge den psykologiske sikkerhed og dermed kvaliteten af det udførte arbejde.



Foto:Lasse Wernblad



Foto: Jonathan Grevsen

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

1. Der eksisterede ofte stor enighed blandt medarbejderne omkring arbejdets udførelse, hvilket selvfølgelig kan være et udtryk for perfekt forventningsafstemning. Som oftest er det imidlertid nærmere et resultat af fravær af psykologisk sikkerhed, fordi faglige udfordringer givetvis vil eksistere og fejl opstår, mens ingen er villige til at løbe den sociale risiko det kan være for den enkelte at påtale dem.
2. Der eksisterede endvidere to ubalancer i fordelingen af ris og ros: For det første var der en forholdsvis større forekomst af uenighed/ris end støtte/ros for en udvalgt skare af medarbejdere, herunder særligt minoriteter og lærlinge, der begge ligger lavest i det uformelle hierarki. Det skaber utryghed, når disse medarbejdere ikke oplever en fair balance mellem ros og ris givet til dem. Samtidig eksisterede en omvendt ubalance for lederne, hvor mere støtte end uenighed blev givet til hver enkelt leder. Dette understreger, at sikkerhed og hierarki hænger sammen til fordel for lederne; således viser vores målinger som nævnt på side 4, at lederne generelt vurderer deres psykologiske sikkerhed som værende højere end medarbejderne.

## Strukturelle udfordringer for den psykologiske sikkerhed

I vores observationer og interaktioner oplevede vi ledere, der følte sig bagud, allerede inden første spadestik var taget. Vi hørte opråb om mere inddragelse i rådgivnings- og projekteringsfasen samt ønske om mere praksisnært samarbejde langt tidligere i processen, hvilket lederne forventede ville skabe mere realistiske tidsplaner. At være bagud og under pres, inden byggeriet er påbegyndt, skaber ikke gode rammer for psykologisk sikkerhed. Ydermere gav flere udtryk for, at det tærer på faglighed og motivation at skulle omgøre samme arbejde flere gange, når man kunne have undgået noget af det ved at inddrage håndværkerne konkrete faglighed tidligere.

**71%**

mener, at arbejdet er meningsfuldt og vigtigt

Kommunikationen og koordineringen mellem faggrupper og vertikalt i det faglige hierarki vurderedes generelt som elendig og hæmmende for produktiviteten, bl.a. på grund af den tidligere nævnte besværlige omgørelse af arbejdet. 61% af respondenterne mente, at der manglede transparens i arbejdsprocesser, og 63% mente, at arbejdsgiver ikke fokuserede på og belønnede adfærd, der fører til godt byggeri. Vi vurderer, at en høj grad af arnestedet for disse problematikker udspringer af dårlig kommunikation mellem de førnævnte organisatoriske og faglige lag på byggepladsen.

Der var en tydelig opfattelse af, at arbejdet var meningsfuldt blandt medarbejderne, og især lederne scorede generelt højt på dette (4,25 imod 3,85 blandt medarbejderne), men det var faciliteringen af samarbejde og kommunikation mellem faggrupper og hierarkiske skel, der ikke var tilstrækkelig.



***"Han [lærlingen] skal jo tjene sin egen løn. Ellers må jeg ringe til firmaet og frigive ham..."***

Svend på byggeplads om sin tilknyttede lærling

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

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

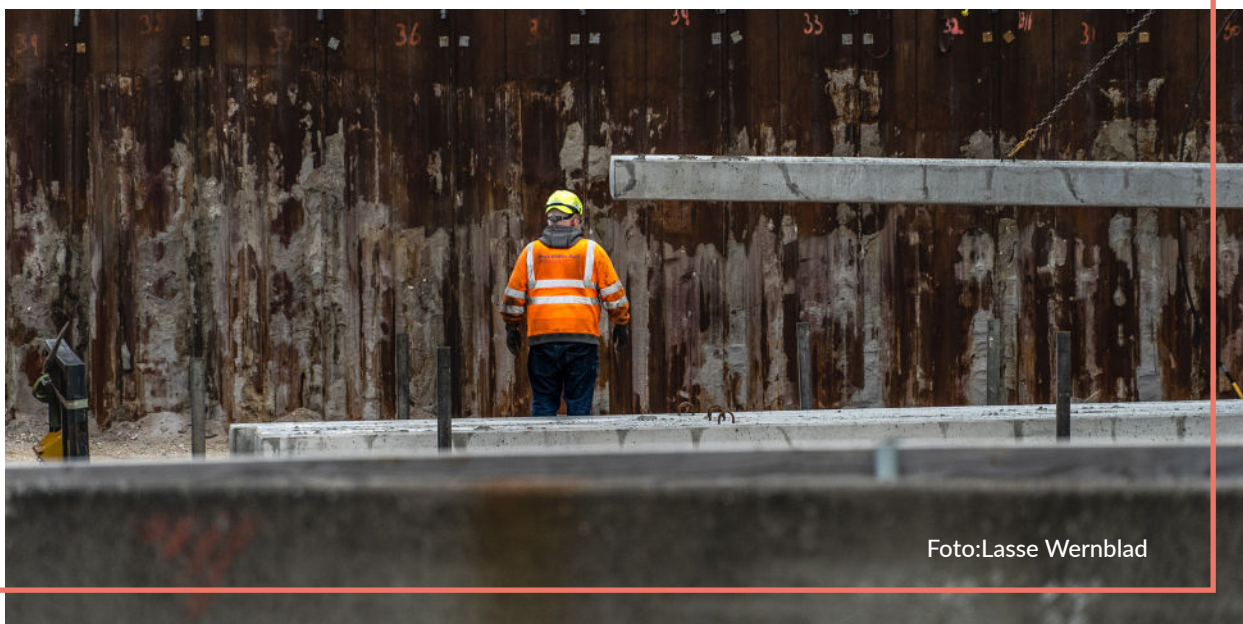


Foto:Lasse Wernblad

## Perspektivering af resultaterne:

# Psykologisk sikkerhed er noget, vi kan vælge at give til hinanden

Kultur kan defineres som måden, vi behandler hinanden på, vores normer for kvalitet og vores aftalte arbejdsprocesser. Det er summen af, hvad et team sammen kan bringe frem i en brainstorm på, hvordan man er et godt team-medlem, lagt sammen med de mindre bevidste værdier, der kommer til udtryk i måden, vi opfører os på, over for hinanden i det daglige.

Vi påvirker alle kulturen, og mental sundhed er derfor et fælles ansvar. Skal du kunne opleve psykologisk sikkerhed, er det påkrævet, at dine kollegaer reagerer konstruktivt, når du 'dummer dig', stiller mange spørgsmål og indrømmer dine fejl. Dermed er psykologisk sikkerhed noget, vi giver til hinanden. Det er vigtigt at understrege, at de officielle (ledere) og uofficielle magtpositioner (folk man ser op til eller frygter) 'krydrer' kulturen mest via deres humør og adfærd.

Fortællingen om den unge praktikant/lærling, der skal have hår på brystet, er givetvis berettet igennem generationer i byggebranchen.

I vores observationer blev den også gentaget, men der opstod også en modpol, nemlig at lærlingen skal passes på og løftes. Dette kan indikere en begyndende forandring væk fra forestillingen om, at en rigtig medarbejder i byggeriet skal være en hård hund, og hen mod mere plads til det hele og fejlbarlige menneske, samt interesse

*Kulturen er alles, og alle kan sætte sit præg på sikkerheden*

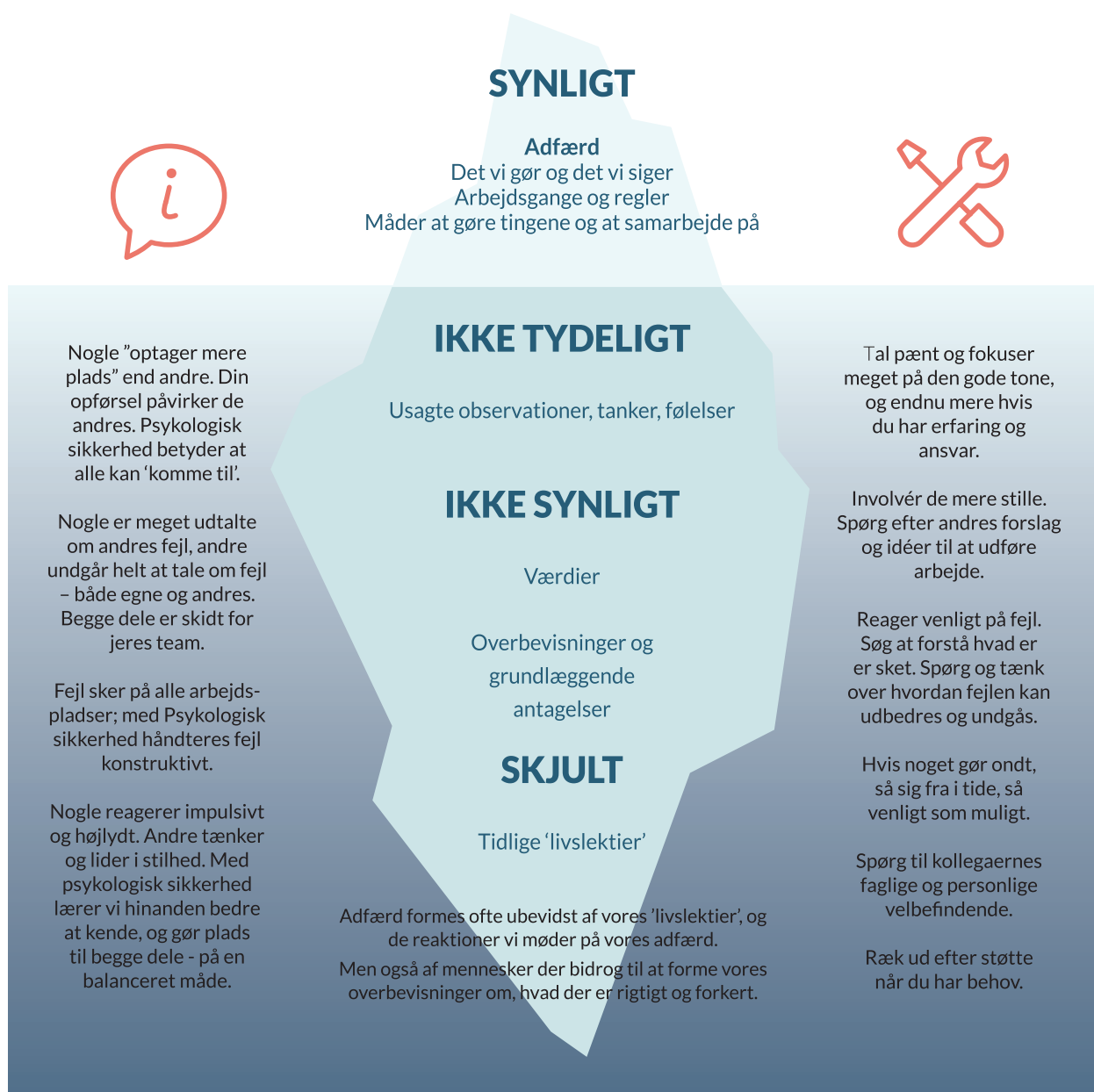
for det, der sker 'under vandoverfladen' og det interpersonelle. Ikke blot i de små sjaks dynamikker, men for hele teamet og alle på byggeprojektet.

Dette skaber en øget psykologisk sikkerhed, som vil gavne den enkelte medarbejder personligt, såvel som sjak, byggepladser, virksomhederne og branchen generelt.

Med større fokus på teamets psykologiske sikkerhed øges også pålidelighed og teamets evne til at præstere og levere gode resultater. Dette blev observeret på en af byggepladserne, hvor meget adfærd påviste høj psykologisk sikkerhed. Her udviste lederne høj grad af omsorg for hver enkelt medarbejder, brugte ledelsesmæssige greb som tidsbaseret bonus og dynamisk sammensætning af sjak; ydermere spurgte medarbejderne mere ind til hinandens velbefindende; alt sammen noget der førte til at teamet var gode til, at nå deres fastsatte mål og udtrykte tilfredshed med og loyalitet over for lederen.

*"Vi kan gå lige over på den anden side af gaden og få 10 kroner mere i timen, men det er ikke kun pengene - det skal være gode arbejdsdage..."*

Håndværker på byggeplads



Figur 2: At arbejde med psykologisk sikkerhed er lidt lige som at navigere rundt om et isbjerg. Der foregår en masse mellem jer, som I kan se og høre. Men under det I ser og hører, ligger der noget usynligt, som påvirker jeres opførsel over for hinanden.

# Vores anbefalinger

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

## ① Lederuddannelse

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

## ② Kultur, respekt og humor

Vi anbefaler, at der arbejdes indgående på et kodeks for humor og respekt for forskelle i branchen, hvor der skabes en fælles ansvarsfølelse for, at den humoristiske tone ikke er personvendt, men i stedet er til gavn for fællesskabet og samarbejdet for alle. Der bør derfor udvikles mere viden og værktøjer til at hjælpe den enkelte medarbejder, teamet og lederen med at forbedre og skabe fortløbende dialog om tone, interaktion og adfærd, som bringer flere perspektiver i spil.

## ③ Læring og lærlinge

Vi anbefaler, at der skabes yderligere forståelse for, at læreprocessen er en vigtig forudsætning for en fortsat branche i vækst. De mange ubekendte, et byggeprojekt uomtvisteligt vil have, skal være kompatibelt med lærlingenes læringsproces, så lærlinge ikke udsættes for ubehagelig opmærksomhed eller nedladende humor, netop fordi de er lærlinge. Endvidere kræver det at oplære en lærling nogle forudsætninger, som den enkelte svend, lærlingen går med, skal være bekendt med og uddannet i. Ad disse veje kan branchen bryde med den 'der kan frit skydes på de nederste i hierarkiet'-adfærd, som traditionelt har været hægtet på lærlinge.

## ④ Arbejde med hierarki og magtstrukturer

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

## ⑤ Struktureftersyn der fremmer samarbejde og pålidelighed i branchen

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



Byggeriets Samfundsansvar er en landsdækkende og politisk uafhængig forening, der samler aktører på tværs af værdikæden for at fremme en ansvarlig udvikling i bygge- og anlægsbranchen. Vores arbejde er værdibaseret og rodfæstet i Charter for Samfundsansvar, som udgør fundamentet for foreningen.

Foreningens tilgang er holistisk med afsæt i den tredobbelte bundlinje og ESG, herunder Mennesker, Miljø & Klima samt Økonomi & Etik. Gennem udviklingsprogrammer indsamler vi data og identificerer forandringsprocesser med fokus på menneskelig adfærd og kultur i byggeriet. Dette bliver til viden og værktøjer til gavn for hele værdikæden i bygge- og anlægsbranchen.

**Finansieret af**

**Realdania**

