



Hvordan bygge trygge arbeidsmiljø?

Et dypdykk i psykologisk trygghet

Bård Fyhn

NHH





*Når det blæs som værst på toppan.
Og galskapen får rå. Skal vi hold
omkring kvarainner, og vi vet det
her skal gå.*

Åge Aleksandersen, «Levva livet»



En forbanna hype!

Mangelvare

Bare masse
selvfølgeligheter

Psykologisk
trygghet...

Umulig å få til

“Vi skal ikke ha noe
sånn der psykologisk
her...”

“Jeg skulle bare
ønske jeg kunne bli
verdsatt på jobb...”

Det jeg håper du skal sitte igjen med

- Hva psykologisk trygghet er – og ikke er
- Hvorfor psykologisk trygghet er viktig
- Hvordan vi kan bygge psykologisk trygghet
- Lyst til å jobbe med dette videre
- Noen nyttige verktøy og råd med på veien





Utgangspunktet

3 min
med naboen

Hva synes du er aller viktigst for å få til godt samarbeid på jobb?







“Psykologisk trygghet er opplevelsen av at et arbeidsmiljø er trygt for mellommenneskelig risikotaking.”

(Edmondson, 1999)

Når vi opplever psykologisk trygghet...



ER IKKE REDD FOR Å
STILLE SPØRSMÅL



ER KOMFORTABLE
MED Å DELE IDEER



KAN SE UENIGHET
SOM NOE POSITIVT



TILLATES AT NOEN
GJØR EN FEIL, UTEN AT
DET HOLDES MOT DE

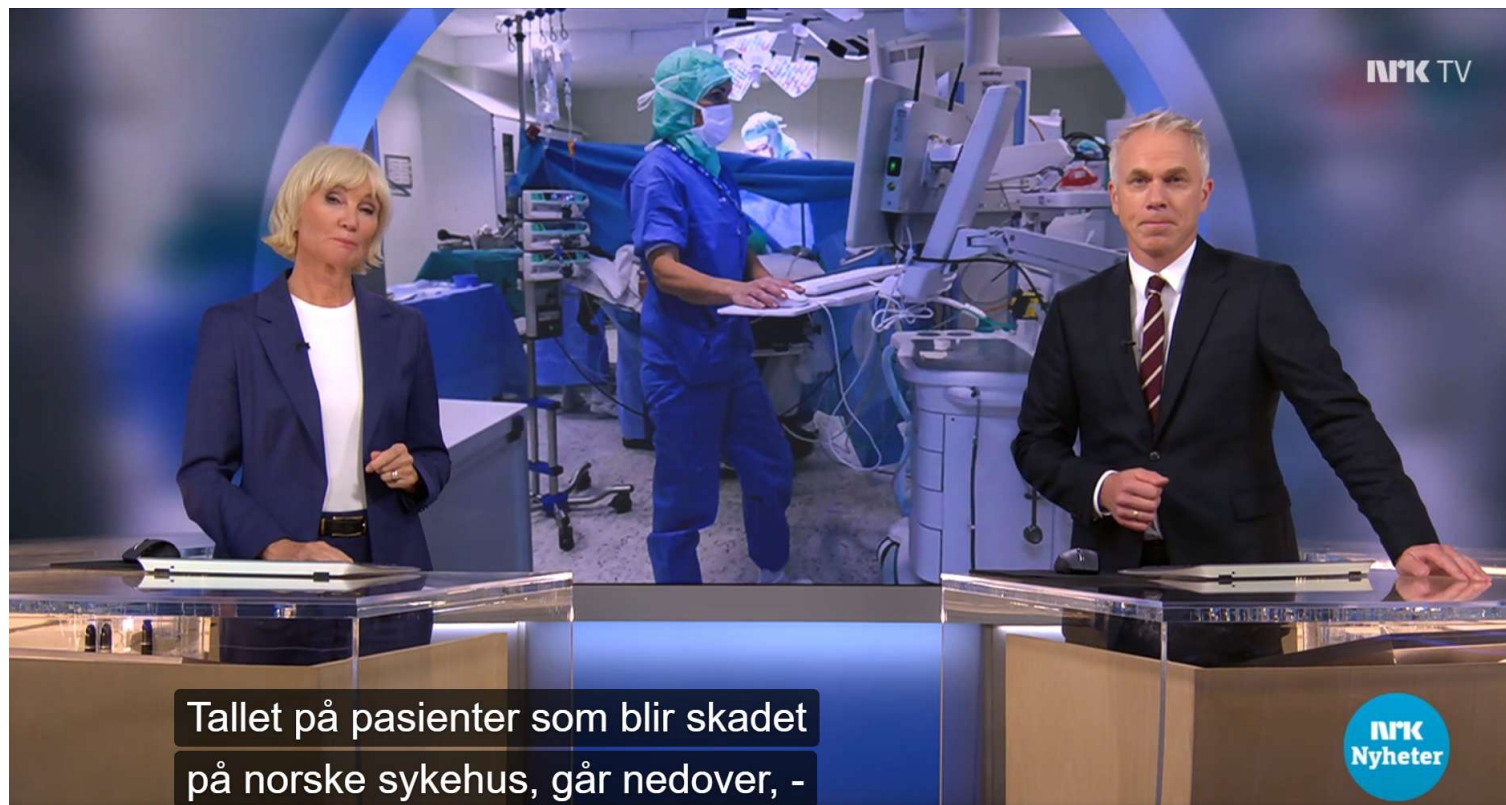


TØR Å GI MER AV SEG
SELV I MØTE MED
ANDRE



TØR Å SPØRRE ANDRE
OM HJELP

Hva skal vi med denne
tryggheten?



Nøkkelen til økt
pasientsikkerhet:

Oppstartsmøter

Psykologisk trygghet

Skills Training Links Psychological Safety to Revenue Growth

Skills training for executives highlighting psychological safety and perspective-taking have been shown to improve business outcomes.

Per Hugander and Amy C. Edmondson • August 26, 2024

Reading Time: 10 min



PERMISSIONS AND PDF



SHARE



«Organisatoriske resultater kan forbedres ved å se på psykologisk trygghet som en trenbar ferdighet som enkeltpersoner utvikler gjennom praksis. Evnen til å skape en atmosfære der folk føler seg trygge til å ta mellommenneskelige risikoer – ved å uttrykke upopulære meninger, være konstruktivt uenige og dele feil og annen potensielt pinlig informasjon – er en særlig viktig ferdighet i tider med store endringer.»

Nøkkelen til bedre beslutninger:

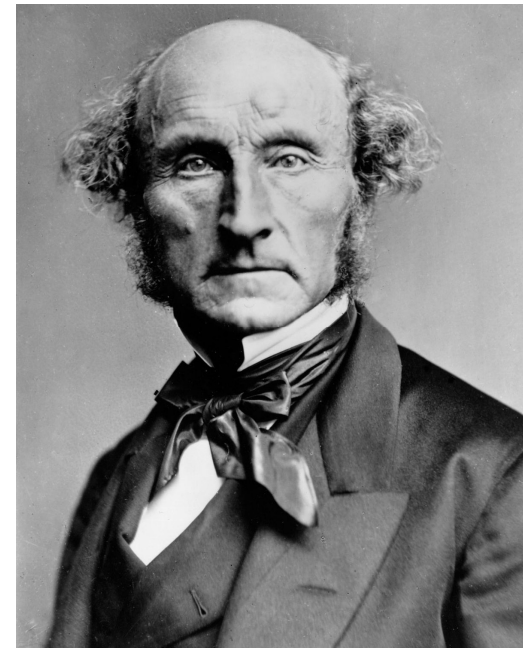
Psykologisk trygghet

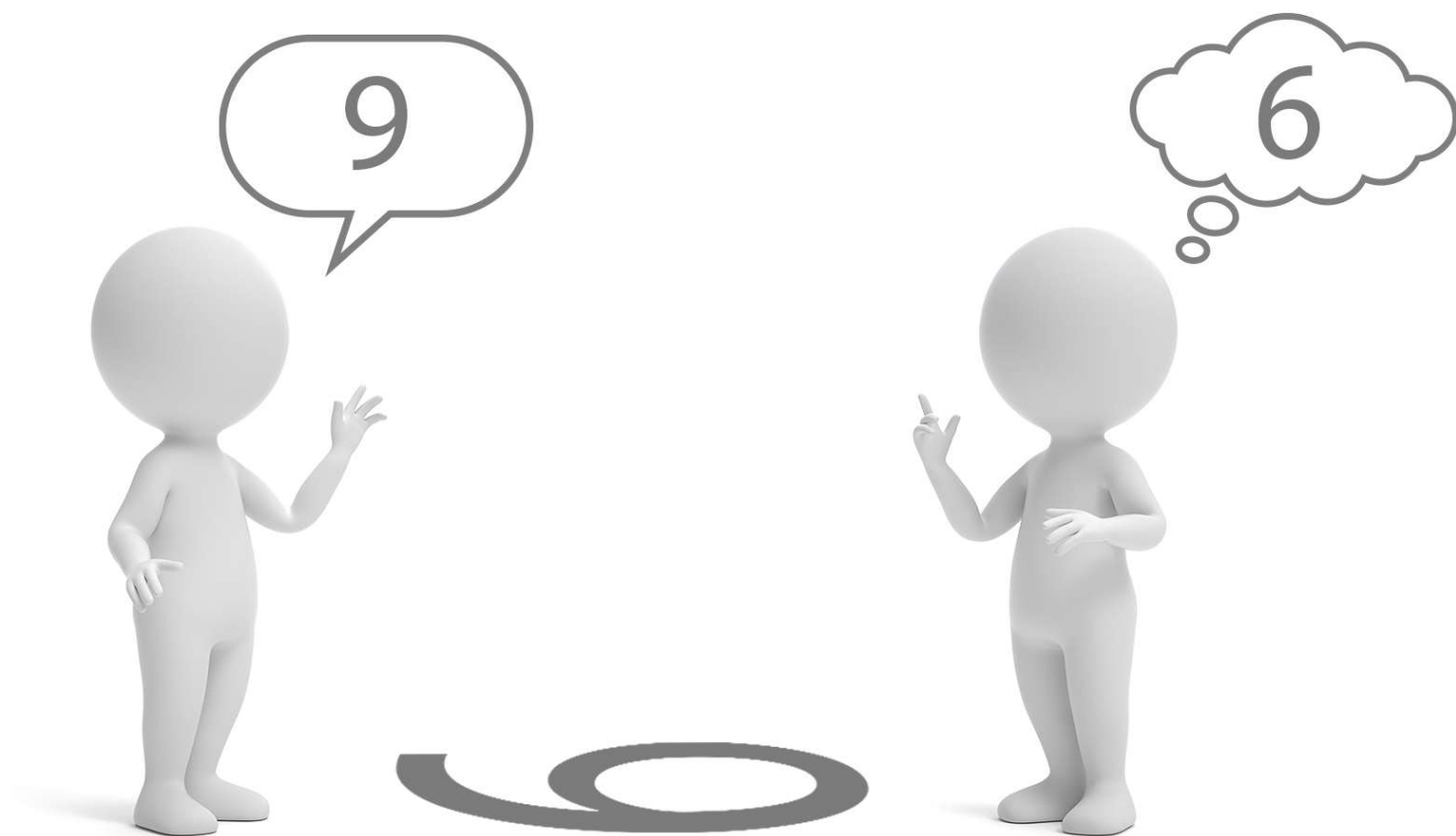
Perspektivtaking

Kilde: Hugander & Edmondson (2024)

«Det er neppe mulig å overvurdere verdien av å sette mennesker i kontakt med personer som er ulik dem selv, og med tanke- og handlingsmåter ulikt de de er kjent med. Slik kommunikasjon har alltid vært, og er spesielt i dagens tidsalder, en av de viktigste kildene til fremgang.»

John Stuart Mill, Principles of Political Economy, 1848





Viktigheten av psykologisk trygghet

- Så vi kan ha det bedre...

- Økt trivsel
- Mindre depresjon
- Økt mestringstro
- Mer optimisme
- Økt robusthet
- Mer motivasjon
- Lavere turnover
- Mindre utbrenthet

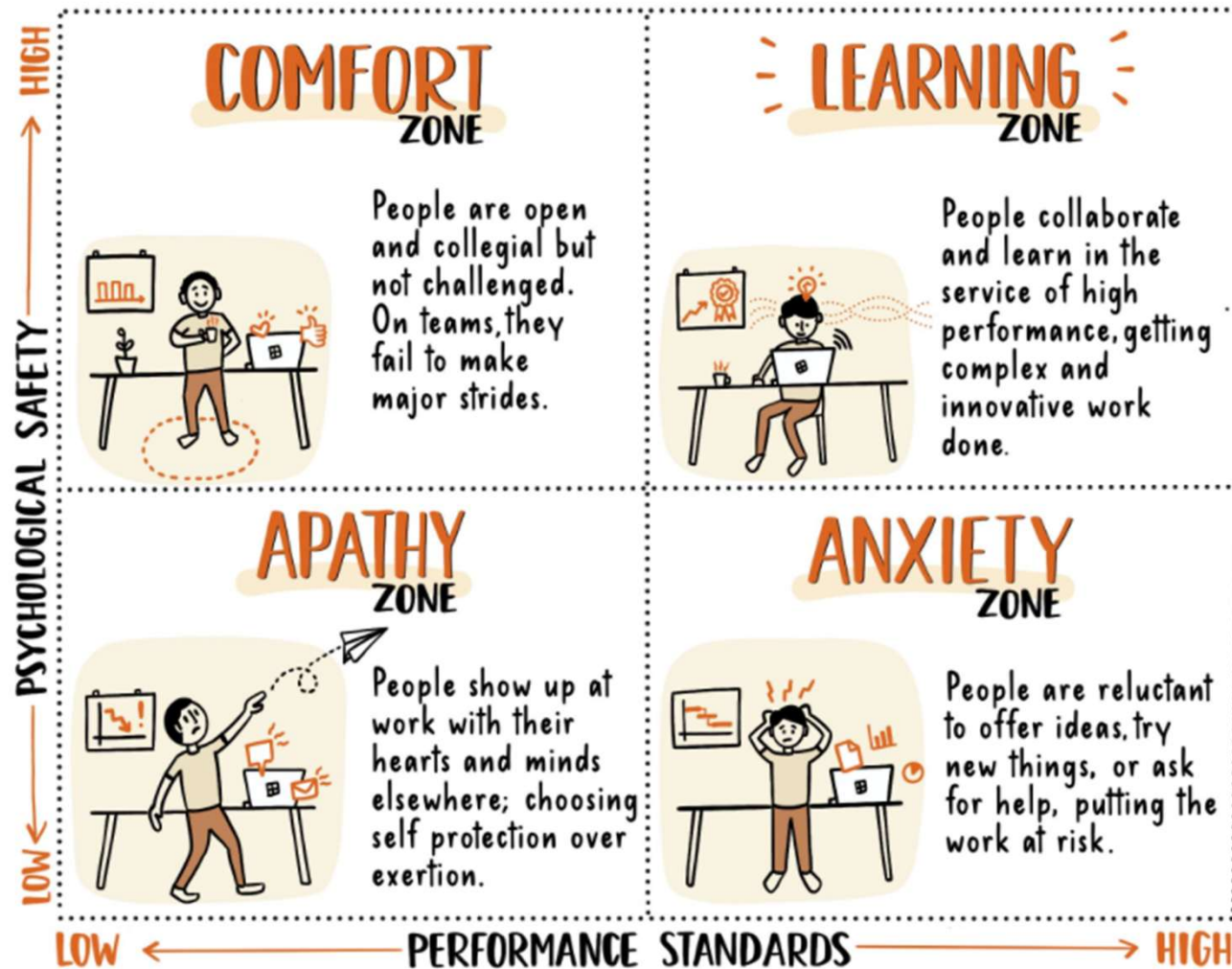
- ...og vi kan gjøre det bedre

- Mer hjelpeatferd
- Større engasjement
- Mer læring
- Økt informasjonsdeling
- Mer kreativitet
- Økt innovasjonskapasitet
- Bedre teamprestasjoner
- Økt måloppnåelse



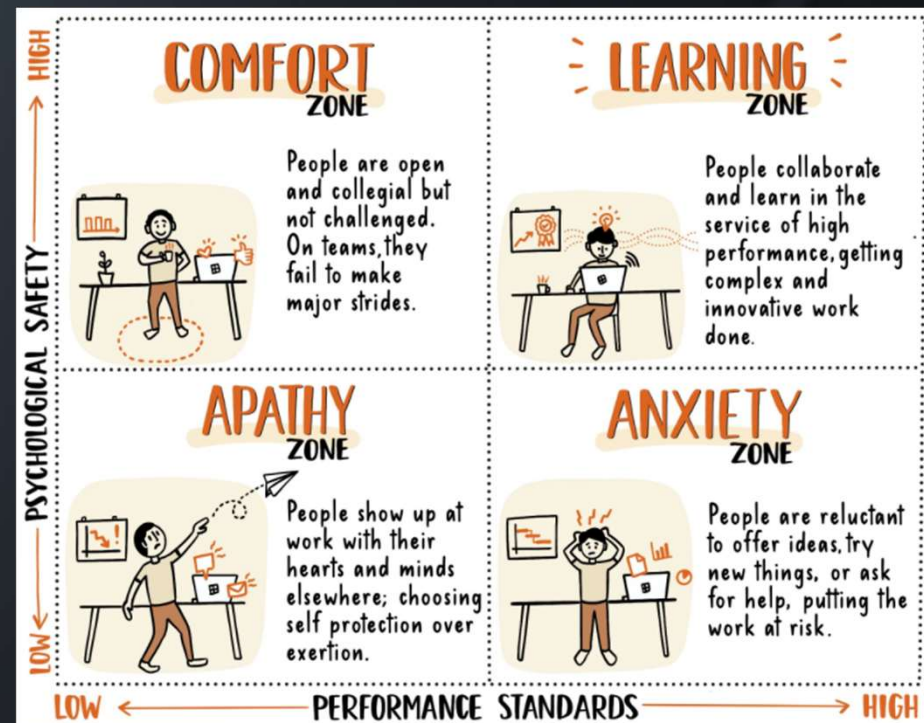
Men hold an...

- Effektivt at alle skal si sitt til enhver tid?
- Kan det bli for mye av det gode?
- Skal alle feil aksepteres?
- Handler dette bare om å kose seg på jobb?



Kilde: Edmondson (2008);
amycedmondson.com

Refleksjon



Hvordan ser dette ut i ditt team/ditt arbeidsmiljø?

Hvor kjenner du deg selv mest igjen?

Psykologisk trygghet – hva er det ikke?



MÅLET I SEG SELV



DU KAN SI HVA DU
VIL HELE TIDEN



FRAVÆR AV FRYKT



Psykologisk trygghet – hva er det ikke?



MÅLET I SEG SELV



DU KAN SI HVA DU
VIL HELE TIDEN



FRAVÆR AV FRYKT



ALT SKAL VÆRE
GREIT – FEIL SÅ MYE
DU ORKER



NOE KOSELIG



NOE SOM KOMMER
AV SEG SELV





Hvordan bygge
psykologisk trygghet?

Hva kan ledere gjøre for å bygge trygghet?



BYGGE RELASJONER



AVKLARE
FORVENTNINGER OG
RAMMER



WISE RESPEKT OG
INTERESSE



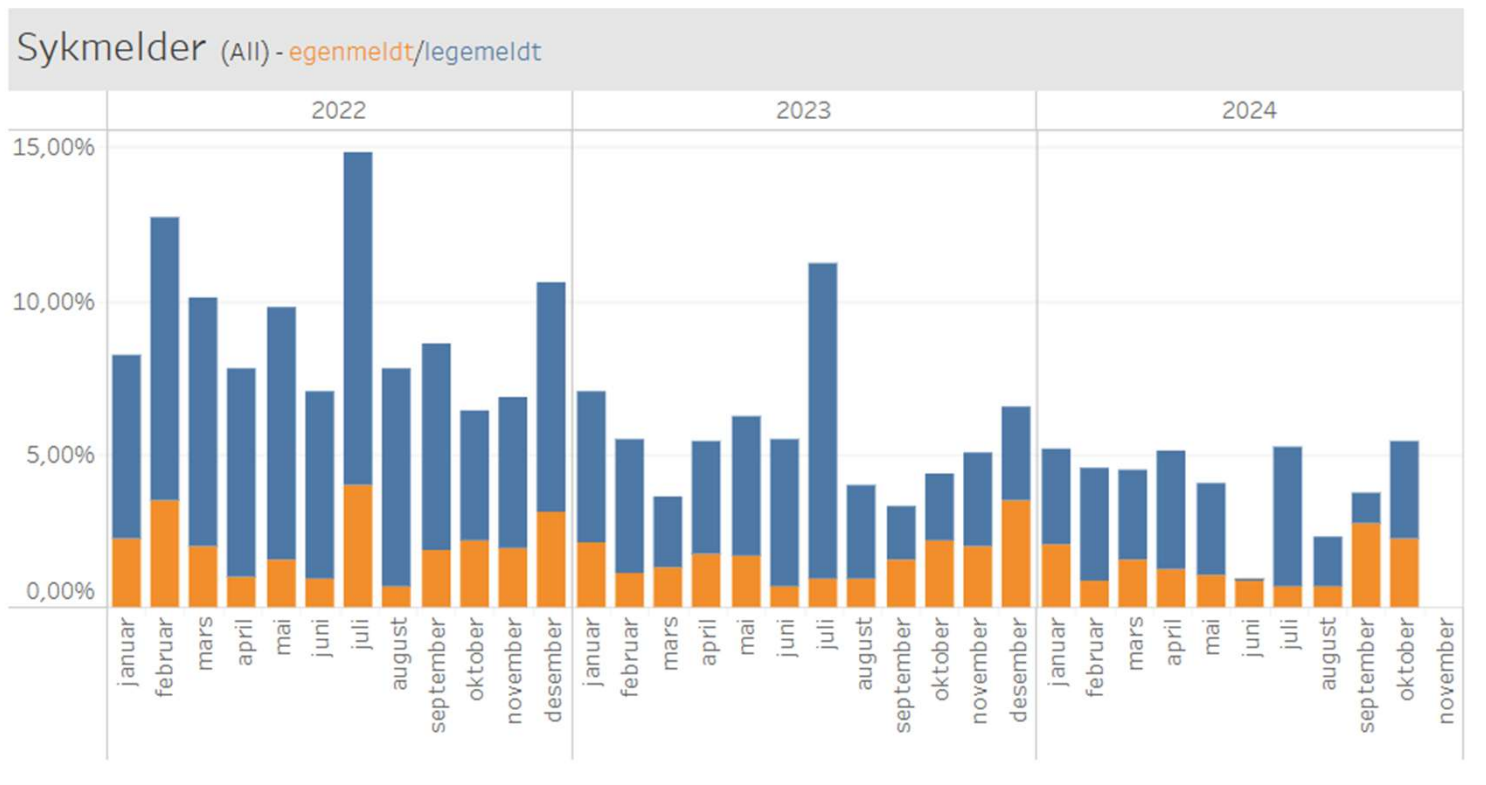
BE OM OG FØLGE OPP
TILBAKEMELDINGER



SE DEN ENKELTE

Kilder: Coutifaris & Grant, 2022; Frazier & Tupper, 2018; Fyhn, 2023;
Johnson m.fl., 2020; Rogers & Ashforth, 2017; Thompson & Klotz, 2022

Utvikling av sykefravær når en leder valgte å sette fokus på sine medarbeideres behov...





Lars Erik Lund
Konserndirektør Veidekke

«Min bønn er følgende: Når de fleste av oss legger ned så mye av vår tid på arbeidsplassen, så må vi legge til rette for at vi kan komme på jobb med vårt autentiske jeg – ikke som en macho stereotypi som de færreste av oss tror på lenger, men som oss selv – med alle våre tanker og problemer. Vi må skape arbeidsplasser som aksepterer ulikhet og som bygger på en trygghet om å kunne være annerledes.»

1. Normaliser sårbarhet
2. Prioriter mental helse
3. Bygg psykologisk trygghet

Psykologisk
trygghet
er noe
vi alle
bidrar til
hver dag

**SAFE TODAY, TOMORROW, AND TOGETHER:
A DYNAMIC PERSPECTIVE ON TEAM PSYCHOLOGICAL SAFETY**

Bård Fyhn

Dissertation Submitted to the

Department of Strategy and Management

NHH Norwegian School of Economics


for the Degree of Philosophiae Doctor (PhD)

December 2022


Avhandlingen kan lastes ned her:

<https://gruppetenkerne.com/2023/06/19/safe-today-tomorrow-and-together-a-dynamic-perspective-on-team-psychological-safety/>





Psykologisk
trygghet er
ferskvare



Psykologisk
trygghet kan
oppleves svært
ulikt innad i
samme team

En robust trygghet alle
kjenner på
+ noen nyttige verktøy

Psykologisk trygghet i praksis



Vi kjenner hverandre





[...]s personlige bruksanvisning

Rolle

Nøkkelkompetanse

Mine største styrker og bidrag i samarbeidssituasjoner:

Det som kan gå meg på nervene når jeg samarbeider med andre:

Mine svakheter i samarbeidssituasjoner:

Det folk kan finne på å misforstå når de samarbeider med meg:

Dette trenger jeg fra gruppen for å være på mitt beste:

Hva gjør meg motivert for arbeidet i dette teamet?

Spørsmål som kan gjøre oss tryggere sammen



Hvilken ting er du det ser at jeg gjør som bidrar best til teamet?



Hvilken ting er det du ser at jeg gjør som kan distrahere oss i arbeidet?



Hvilken ting trenger jeg vite om deg for at vi skal forbedre vår relasjon?



Hvilken ting trenger du av meg for at du skal kunne gjøre en best mulig jobb?



Hvilken styrke med deg er det jeg kan utnytte i større grad?



Hva motiverer deg og hvordan kan vi få mer av det inn i arbeidet vårt?

Psykologisk trygghet i praksis



Vi kjenner hverandre



Vi vet hvorfor vi er her

Innhold i en teamkontrakt

1

MÅL

Hva skal teamet gjøre?

2

ROLLER

Hvem skal gjøre hva?

3

NORMER

Hvordan jobbe sammen?

4

REFLEKSJON

Hvordan går det underveis?

<div>1</div> <div>Hvorfor er vi til?</div> <div>Formål 15 min</div> <p>Hvorfor er vi et team og hva er vår overordnede ambisjon?</p> <p>► Fyll inn her..</p>	<div>2</div> <div>Hva skal vi få til?</div> <div>Mål 15 min</div> <p>Hva er gruppens konkrete mål?</p> <p>► Fyll inn her..</p>	<div>3</div> <div>Hvem er vi?</div> <div>Våre bruksanvisninger 5 min per pers</div> <p>Hva er det nyttig for andre å vite om meg for at vi skal samarbeide best mulig?</p>	
<div>4</div> <div>Hvordan skal vi jobbe sammen?</div>			
<div>Roller og ansvar 15 min</div> <p>Gitt vårt formål, mål og hvem vi er, hvilke roller og ansvarsfordeling må vi sikre i dette teamet for å lykkes?</p> <p>► Fyll inn her..</p>	<div>Arbeidsform 15 min</div> <p>Hvordan kan vi best organisere arbeidet vårt for å lykkes med oppgavene og målene vi har?</p> <p>► Fyll inn her..</p>	<div>Spilleregler 15 min</div> <p>Hvilke spilleregler bør vi ha for å jobbe best sammen som et team?</p> <p>► Fyll inn her..</p>	<div>Teamutvikling 15 min</div> <p>Hvordan kan vi følge opp det vi har avtalt i denne kontrakten og sikre at vi utvikler oss som et team?</p> <p>► Fyll inn her..</p>

<div>1</div> <div>Hvorfor er vi til nå?</div> <div>Formål10 min🕒</div> <div>Gir formålet vårt fortsatt mening eller bør det justeres? I så fall til hva?</div> <div>▶ Fyll inn...</div>	<div>2</div> <div>Hva skal vi få til videre?</div> <div>Mål15 min🕒</div> <div>Hva er NÅ våre viktigste mål?</div> <div>▶ Fyll inn...</div>	<div>3</div> <div>Hvem er vi i dette teamet nå?</div> <div>7 min forberedelse🕒</div> <div>Ny innsikt om oss selv og hverandre8 min per pers🕒</div> <div>Hver deltaker deler om seg selv: Hva opplever jeg å ha bidratt med i teamet? Hva ønsker jeg å justere og utvikle meg på og gjerne mottar tilbakemelding på i vårt videre samarbeid?</div> <div>Hver deltaker gir tilbakemelding til de andre: Hva har jeg satt pris på ved deg i vårt samarbeid?</div>
<div>4</div> <div>Hvordan skal vi jobbe sammen?</div> <div>Roller og ansvar15 min🕒</div> <div>Arbeidsform15 min🕒</div> <div>Spilleregler15 min🕒</div> <div>Teamutvikling15 min🕒</div> <div>Hva har fungert godt? Hva ønsker vi å justere?</div> <div>▶ Fyll inn..</div> <div>Hva har fungert godt? Hva ønsker vi å justere?</div> <div>▶ Fyll inn..</div> <div>Hva har fungert godt? Hva ønsker vi å justere?</div> <div>▶ Fyll inn..</div> <div>Hva har fungert godt? Hva ønsker vi å justere?</div> <div>▶ Fyll inn..</div>		



START SMART

Start smart er et verktøy for oppstart og utvikling av team og grupper. Verktøyet kan brukes første gang en møtes, eller når som helst i teamets levetid. Kort fortalt så handler start smart om å utforske:

- **Hva** skal vi få til?
- **Hvem** er vi?
- **Hvordan** skal vi jobbe sammen?



Psykologisk trygghet i praksis



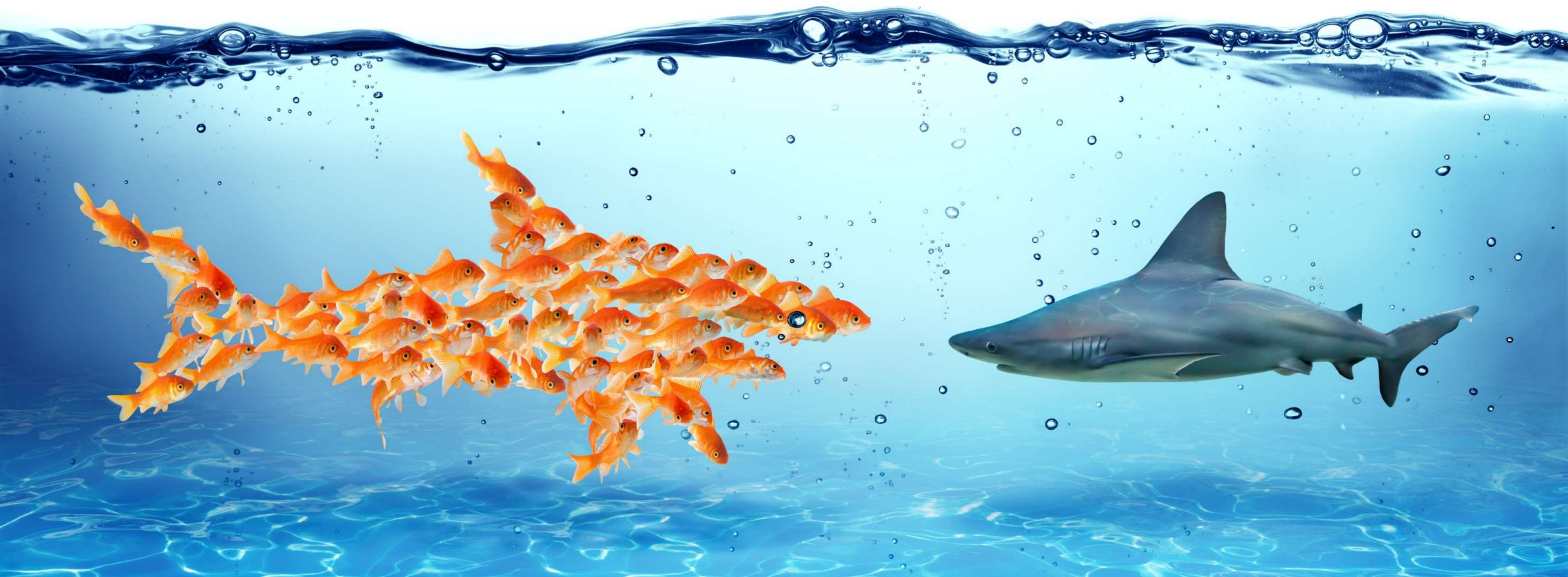
Vi kjenner hverandre



Vi vet hvorfor vi er her



Vi vil hverandre vel



Et trygt og velment arbeidsmiljø

Å kunne si fra om et avvik...

Å kunne gi tilbakemelding...

Å kunne be om hjelp...

Å kunne lufte en bekymring...

Å kunne gjøre en feil...

og

...oppleve å bli tatt på alvor

...jeg sier takk

...jeg hjelper deg uten å belære

...bli møtt med respekt

...ikke bli hengt ut som syndebukk



*Når det blæs som værst på toppan.
Og galskapen får rå. Skal vi hold
omkring kvarainner, og vi vet det
her skal gå.*

Åge Aleksandersen, «Levva livet»

Bård Fyhn

bard.fyhn@nhh.no

<https://gruppetenkerne.com>