



Psykologisk trygghet i ledergruppen

Bård Fyhn

NHH





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



“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

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

(Edmondson, 1999)

“Psykologisk trygghet er opplevelsen av aksept for den du er.”

(Fyhn, 2024)

Hva skal vi med denne
tryggheten i ledergruppen?



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:

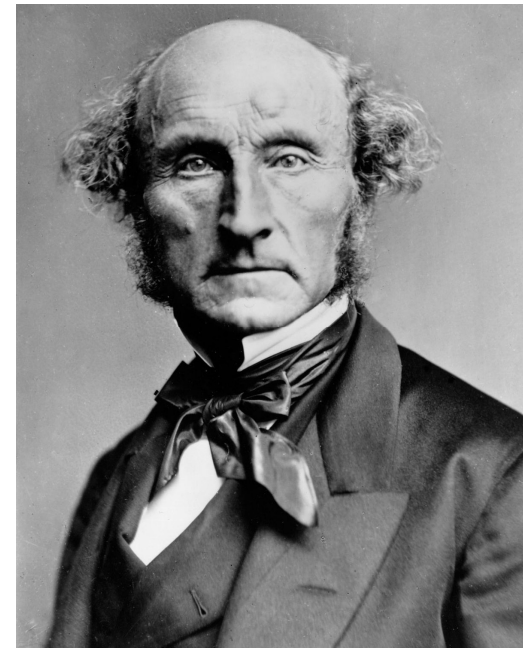
Psykologisk trygghet

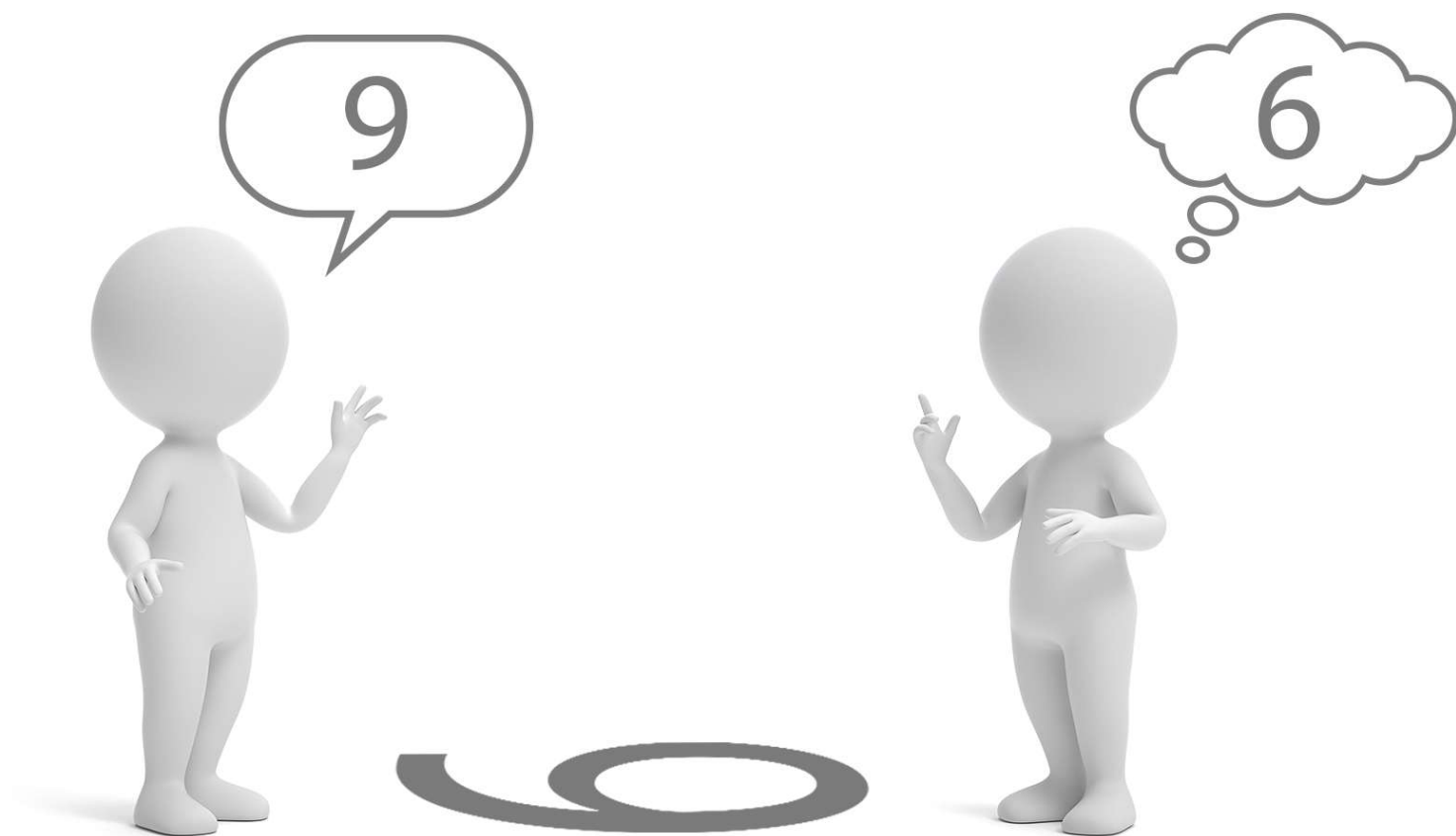
Perspektivtaking

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

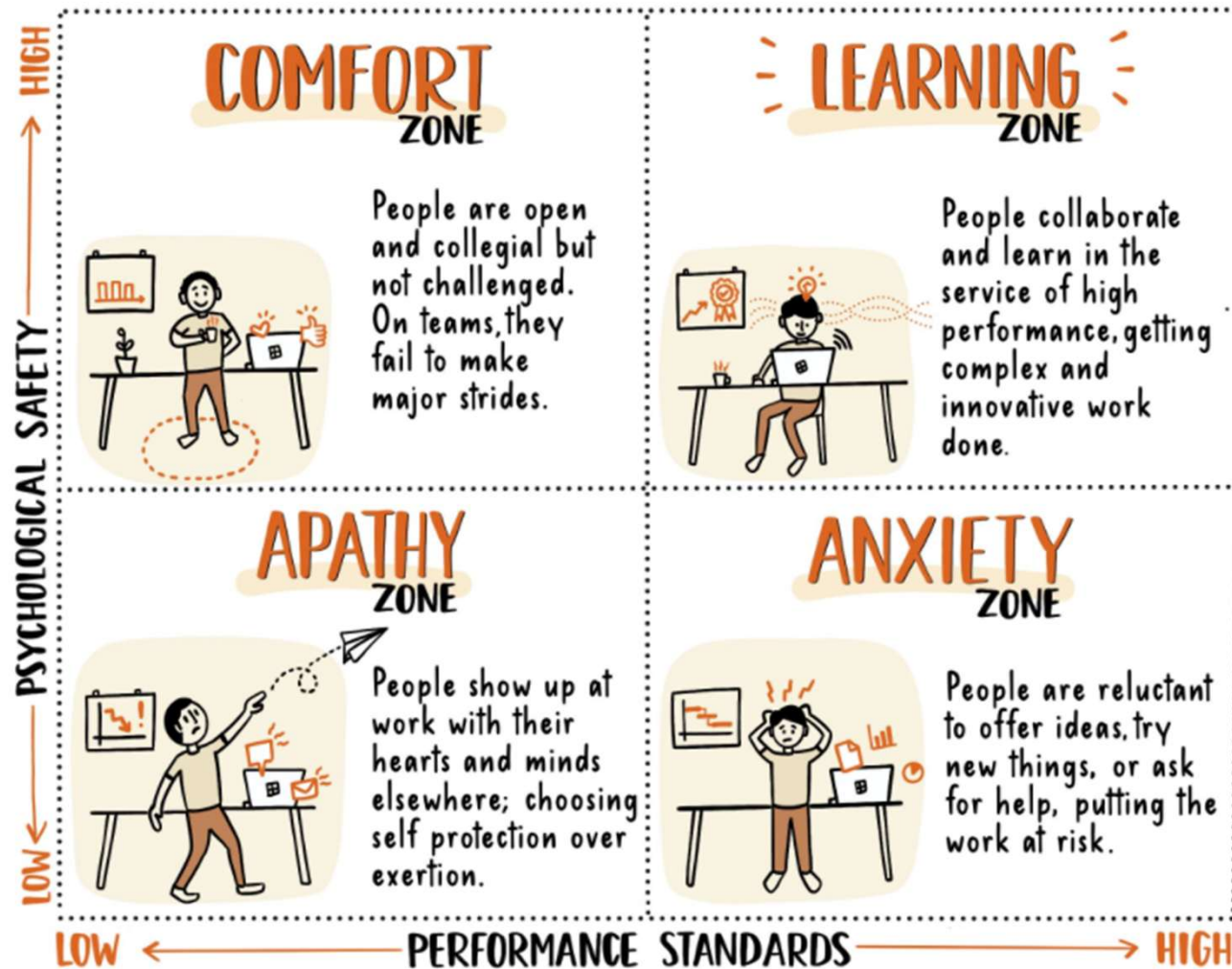
- ...og vi kan gjøre det bedre

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

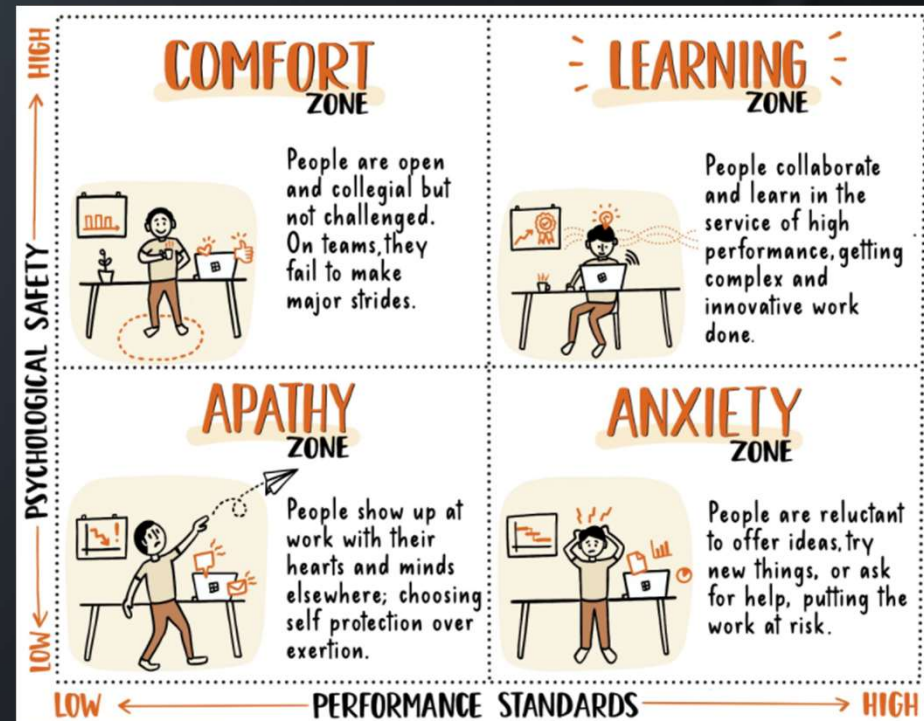


Men hold an...

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



3 min med
naboen



Hvordan ser dette ut i din ledergruppe?

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



EN
SELVFØLGELIGHET

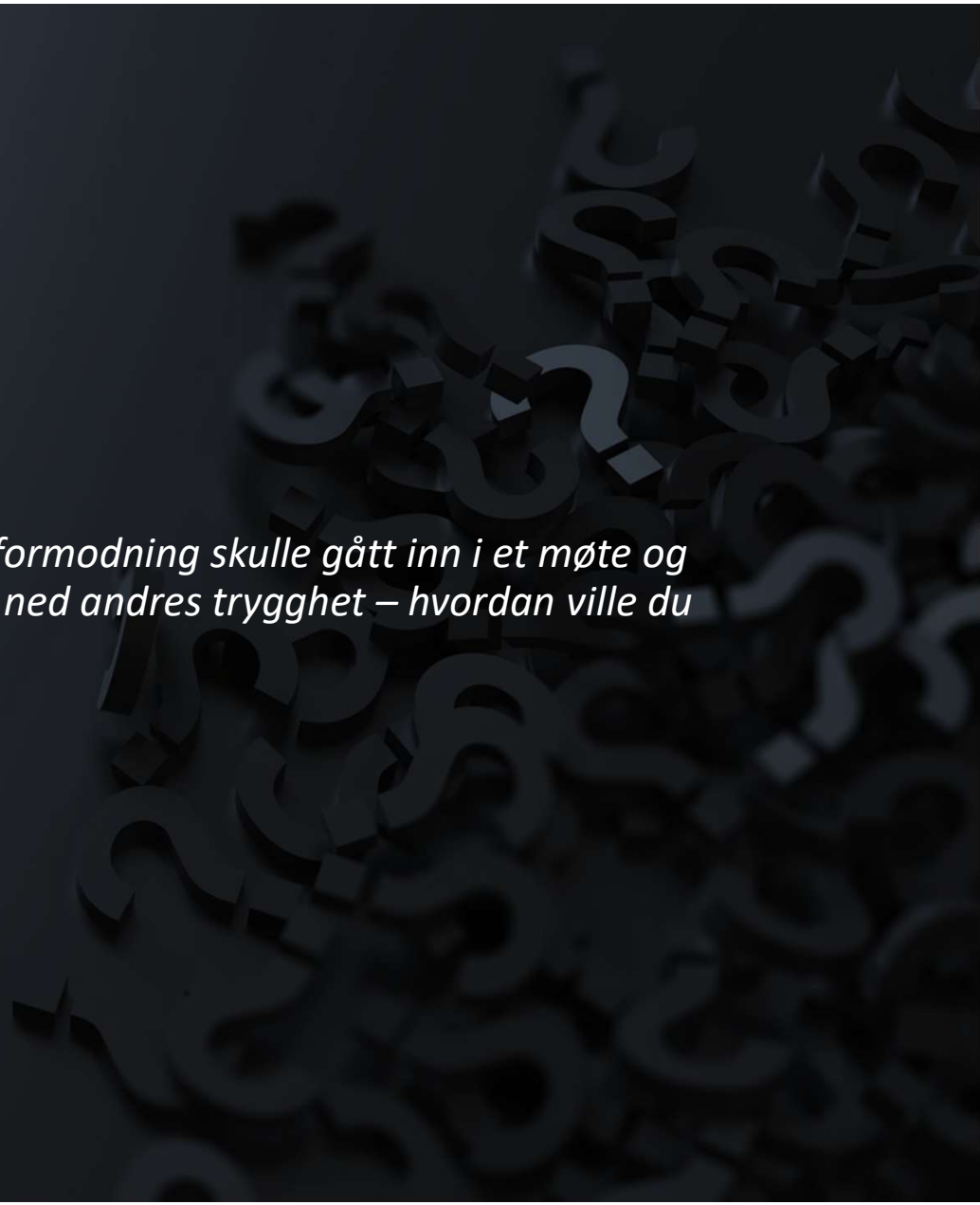
Hvordan bygge
psykologisk trygghet?





3 min med (den andre) naboen

Hvis du mot formodning skulle gått inn i et møte og bevisst bryte ned andres trygghet – hvordan ville du gjort det?



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

Råd	Stikkord	Eksempler på spørsmål
Bygg relasjoner	Bli kjent Vise interesse Lytt aktivt	Hvordan var helgen din? Hvordan går det med sønnen din som skulle begynne på det studiet?
Avklar forventninger og rammer	Ryddighet Forutsigbarhet Felles forståelse	Hvilke forventninger har du til meg som leder? Kan du lese tilbake til meg slik at vi begge vet vi har en felles forståelse av oppgaven?
Vis respekt og inviter til innspill	Bli hørt Likeverd Alles bidrag er viktig	Kan dere alle gjøre dere noen tanker om dette og så dele dem med meg etterpå? Her har dere mer kompetanse enn meg; hvilke råd vil dere gi meg for veien videre?
Be om og følg opp tilbakemeldinger	Feilbarlighet Lærende kultur Oppfølging	Hva trenger du av meg for å kunne gjøre en best mulig jobb? Dette er endringene jeg har fokusert på den siste tiden; hvordan opplever du at det har fungert?
Se den enkelte	Inkludere Verdsette ulikheter Vise nysgjerrighet	Hvilke refleksjoner har du gjort deg om dette, basert på din erfaring? Det var en spennende tanke; kan du utdype hvorfor du tenker slik?

A photograph of a person with dark skin, seen from the back, with their right hand raised. They are wearing a white shirt. The background is a blurred classroom or meeting room with other people. Two blue thought bubbles are overlaid on the image. The first bubble is above the person's head and contains the text "Kan det trenes?". The second bubble is below the first and contains the text "Hvor skal jeg starte?".

Kan det trenes?

Hvor skal jeg starte?

Castro, Englmaier, & Guadalupe (2022): Hvordan kan teamledere bygge psykologisk trygghet?

Metode:

544 team og mer enn 4300 deltakere fra et globalt farmasiselskap

Randomisert kontrollert studie med to eksperimentgrupper og kontrollgruppe

Teamledere «nudget» til å holde 30min en-til-en samtaler med teammedlemmene

Gruppe 1:

Teamledere fokuserte på medarbeideres grunnleggende behov i samtalen

Resultat: Signifikant økning i teamets psykologisk trygghet, særlig der tryggheten var lav i utgangspunktet

! Teamlederne fortsatte uoppfordret å ha slike samtaler.

Gruppe 2:

Teamledere fokuserte på medarbeideres oppgaver i samtalen

Resultat: Ikke en generell økning i teamets psykologisk trygghet

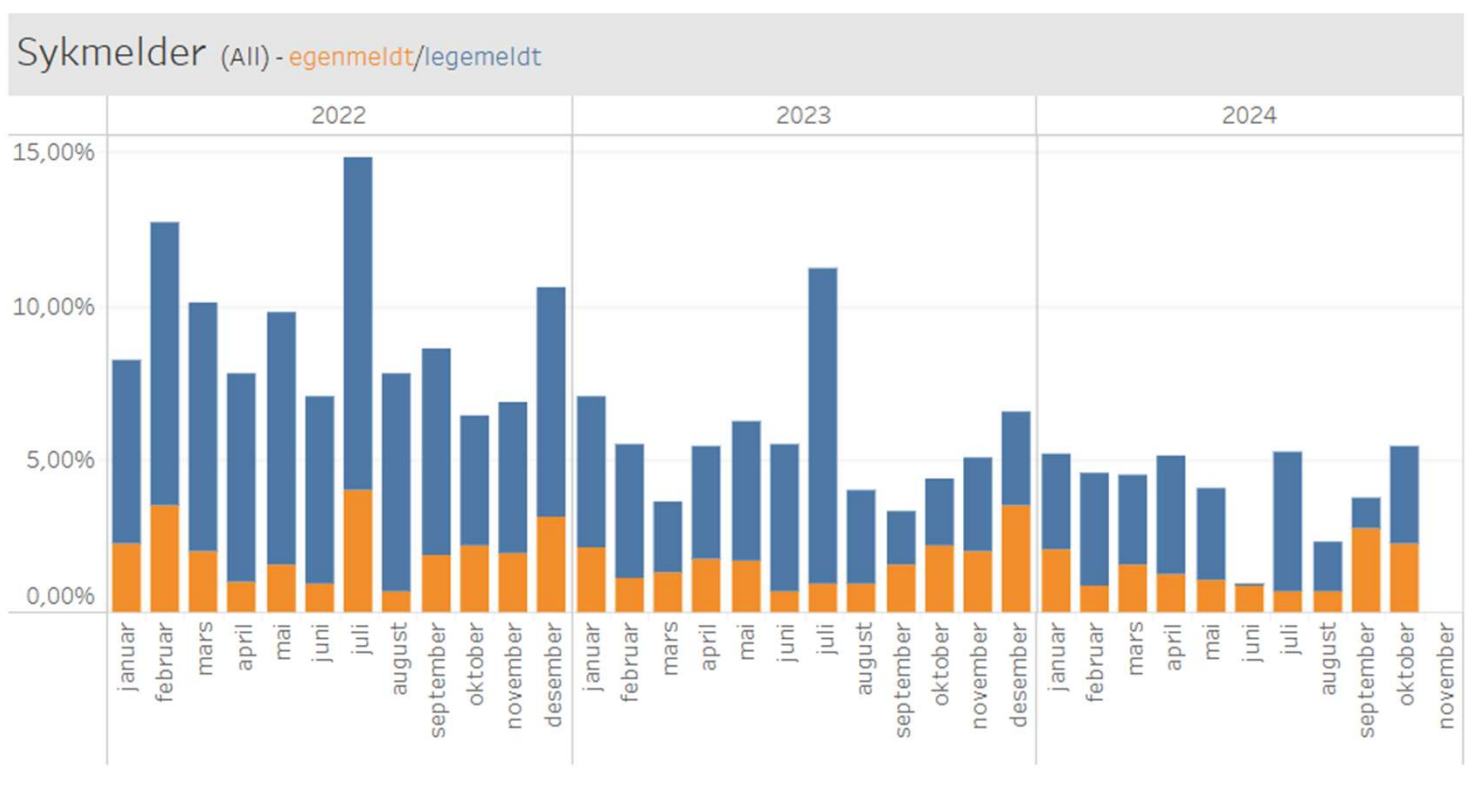
! Men positiv effekt for teamene som hadde en viss grad av trygghet fra før

Betydning:

Trinnvis tilnærming til å bygge psykologisk trygghet for teamledere: først et trygt relasjonelt grunnlag, deretter vektlegge oppgaver og utfordringer

Tryggheten bidro til økt opplevd innovasjonsevne, større tilfredshet med ledere og mer stabilitet i teamene

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

Team som bygger psykologisk trygghet over tid...



Bygger relasjoner

- Kjenner alle hverandre?



Skaper felles forståelse

- Vet alle hva som forventes av de?



Støtter hverandre

- Ser vi hverandre?



Oppnår resultater sammen

- Løfter vi fram våre seire?

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:

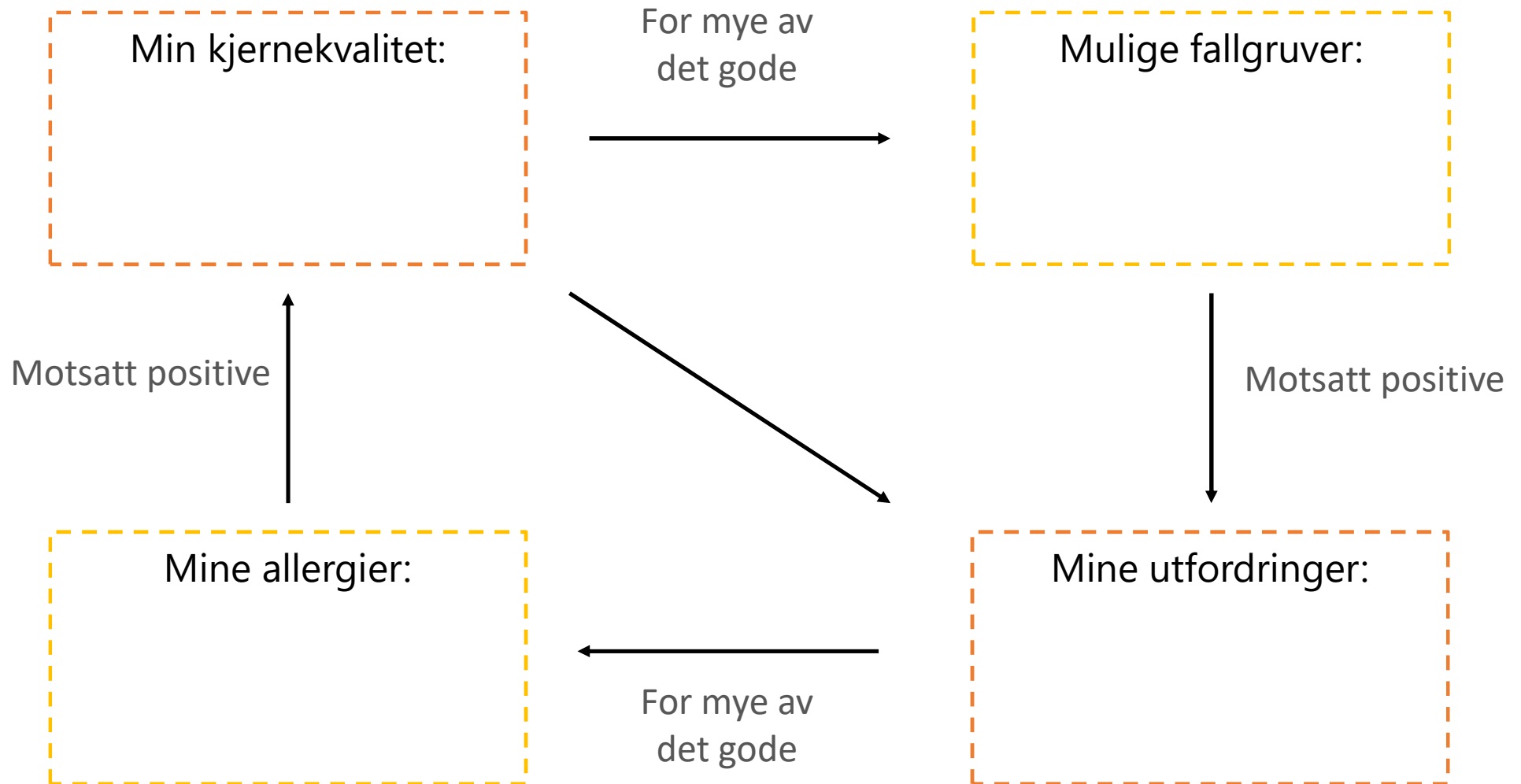
Det folk kan finne på å misforstå når de samarbeider med meg:

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

Hva gjør meg motivert for arbeidet i dette teamet?

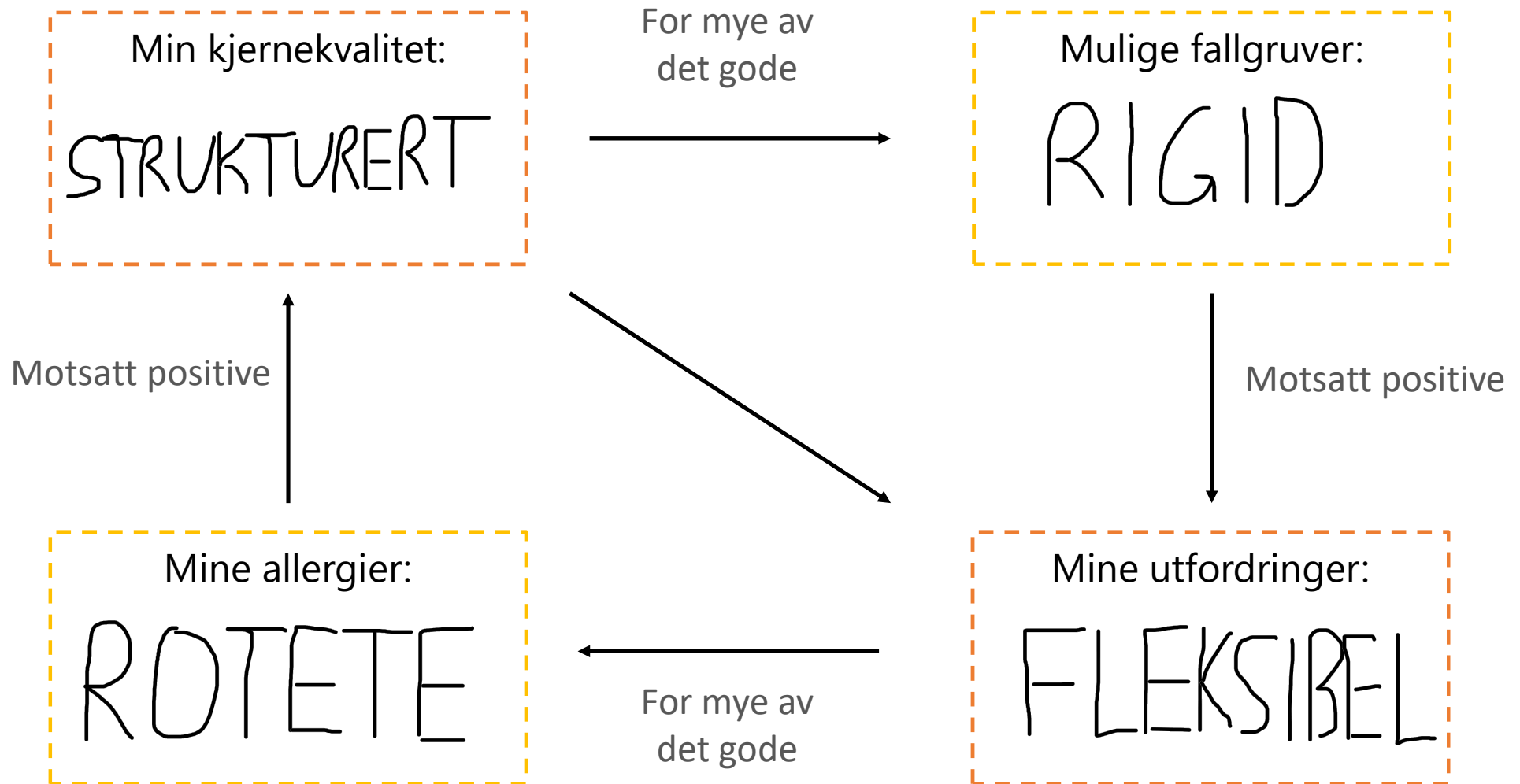
Kjernekvadranten

Ofman (2000)



Kjernekvadranten

Ofman (2000)



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?

Ledergruppekontrakt eksempel

Hvilke mål har vi som ledergruppe?

Hvordan vil vi følge opp kontrakten?

Hva krever målene av hvert enkelt gruppemedlem?

Våre spilleregler:

Hva ønsker vi skal kjennetegne vår ledergruppe?

Sjekk ut
www.nhh.no/startsmart

Psykologisk trygghet i praksis



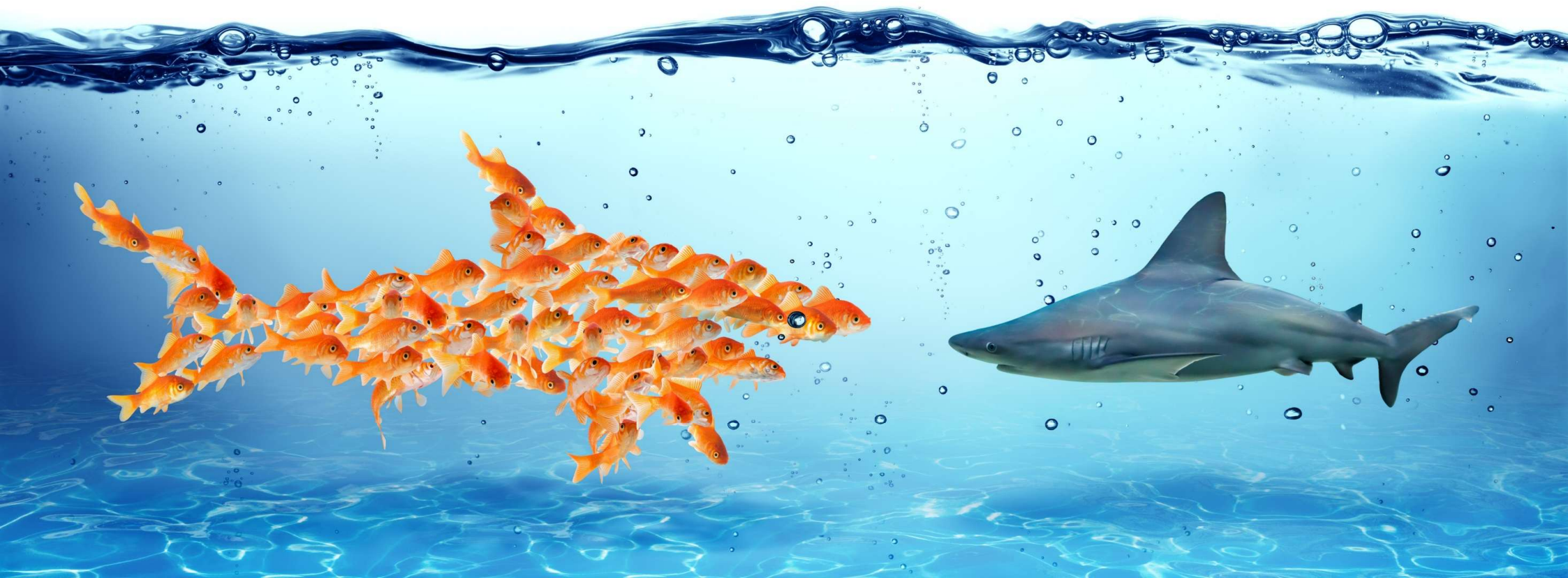
Vi kjenner hverandre



Vi vet hvorfor vi er her



Vi vil hverandre vel



En trygg og velment kultur

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 sydebukk

Hjemmelekse til din ledergruppe

Er det noe av det dere nå har hørt som dere ønsker å ta med dere og utvikle videre i deres ledergruppe?

Hvordan ønsker dere gjøre det?

Hjemmelekse til deg

Hva er det jeg gjør som fremmer psykologisk trygghet hos mine kolleger?

Hva er det jeg gjør som kan hemme psykologisk trygghet i samarbeidet med andre?



Bård Fyhn

bard.fyhn@nhh.no

<https://gruppetenkerne.com>