



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

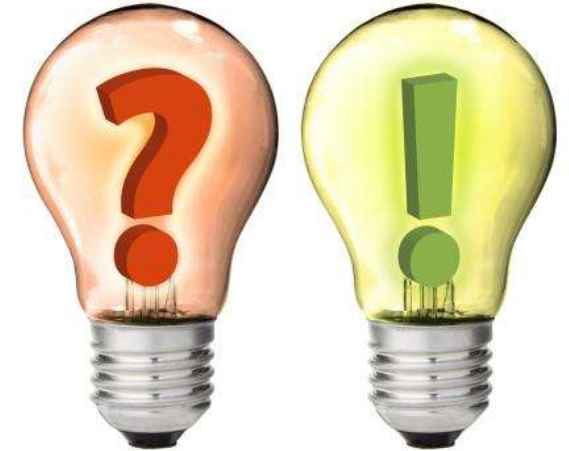
“Vi skal ikke ha noe
sånn der psykologisk
her...”

“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

Miniintervju av 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?



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:

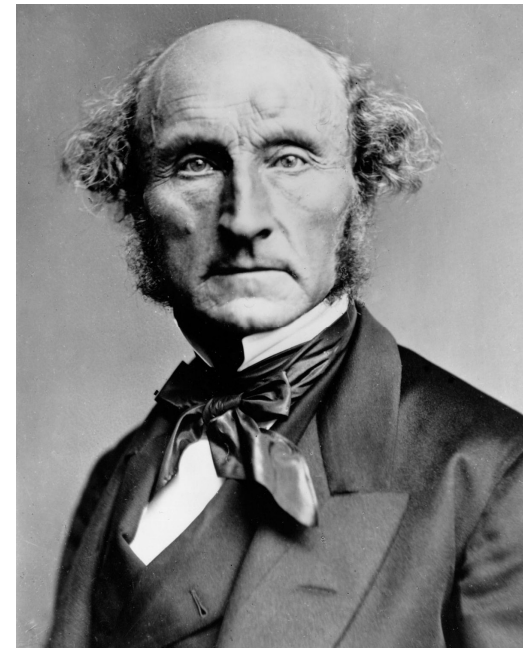
Psykologisk trygghet

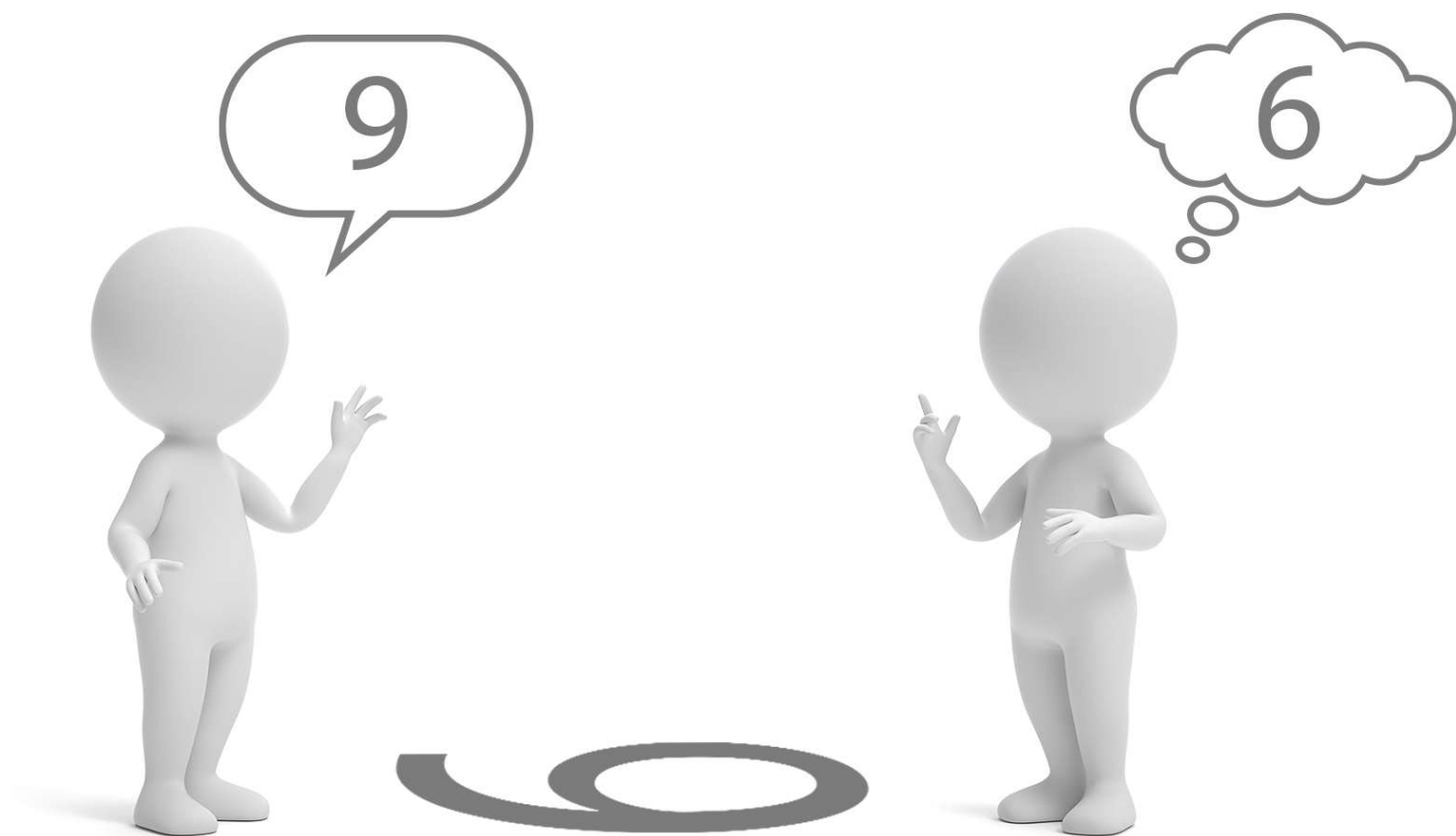
Perspektivtaking

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?

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



?

v



PSYCHOLISED
LEADERSHIP

PSYCHOLOGICAL SAFETY



=



PSYCHOLOGICAL
LEADERSHIP

PSYCHOLOGICAL SAFETY



INNSIKT

Hva roter det til
for oss?

Kilde: Fyhn (2025)



Hva roter det til
for oss?



INNSIKT



KONFORMITET



"All those in favor say 'Aye.'"

"Aye."

"Aye."

"Aye."

"Aye."

"Aye."

Hva roter det til
for oss?



INNSIKT



KONFORMITET



INDIVIDUALISME



Hva roter det til
for oss?



INNSIKT



KONFORMITET



INDIVIDUALISME



EVALUERING



Hva roter det til
for oss?



INNSIKT



KONFORMITET



INDIVIDUALISME



EVALUERING



VILJE

Kilde: Fyhn (2025)





3 min
med naboen

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



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

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/>



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

Bård Fyhn

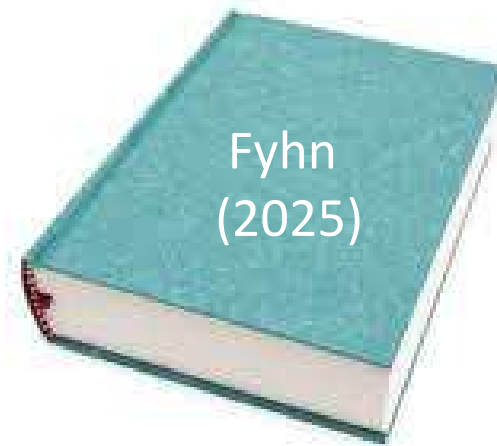
Dissertation Submitted to the

Department of Strategy and Management

NHH Norwegian School of Economics

for the Degree of Philosophiae Doctor (PhD)

December 2022




Det nyeste fra forskningsfeltet


Psykologisk trygghet i det norske arbeidslivet

Hvordan bygge psykologisk trygghet i praksis?

- Organisasjonsnivå
- Teamnivå
- Individnivå



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> |



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



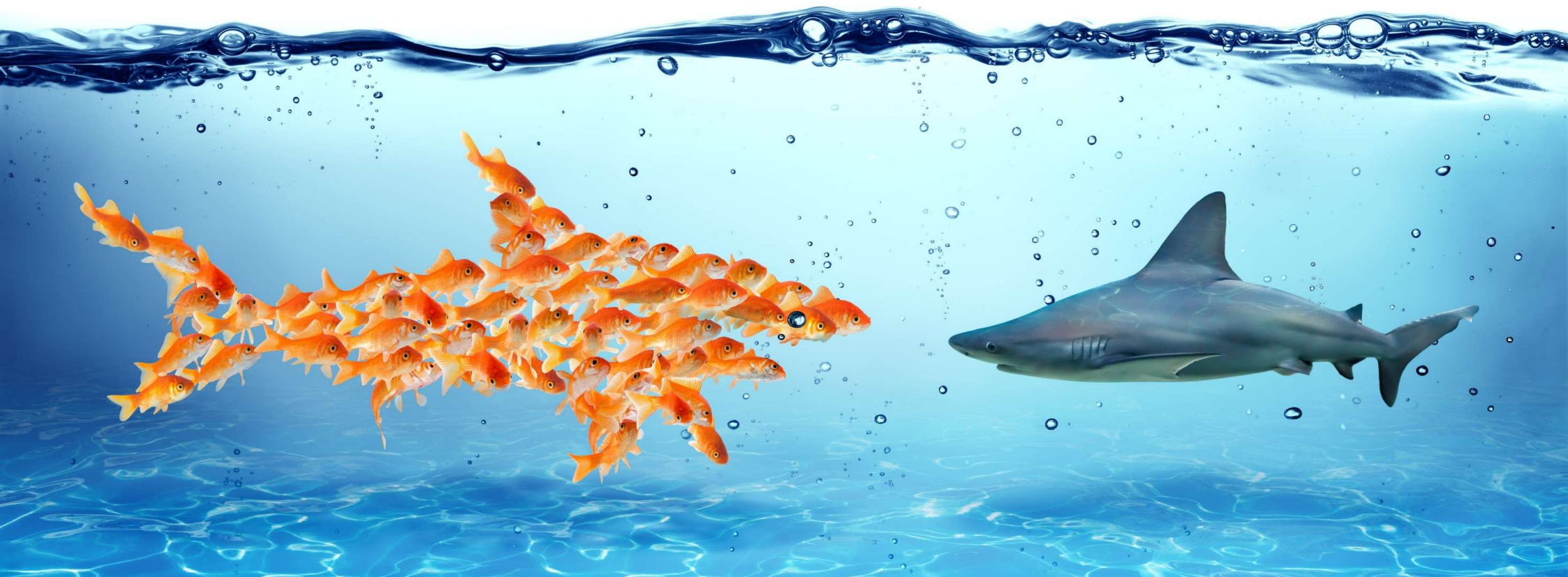
Vi kjenner hverandre



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 sydebukk



*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>