



Psykologisk trygghet

- for styrket samarbeid og omstillingsevne

Bård Fyhn

NHH





Trygghet?



Trygghet?



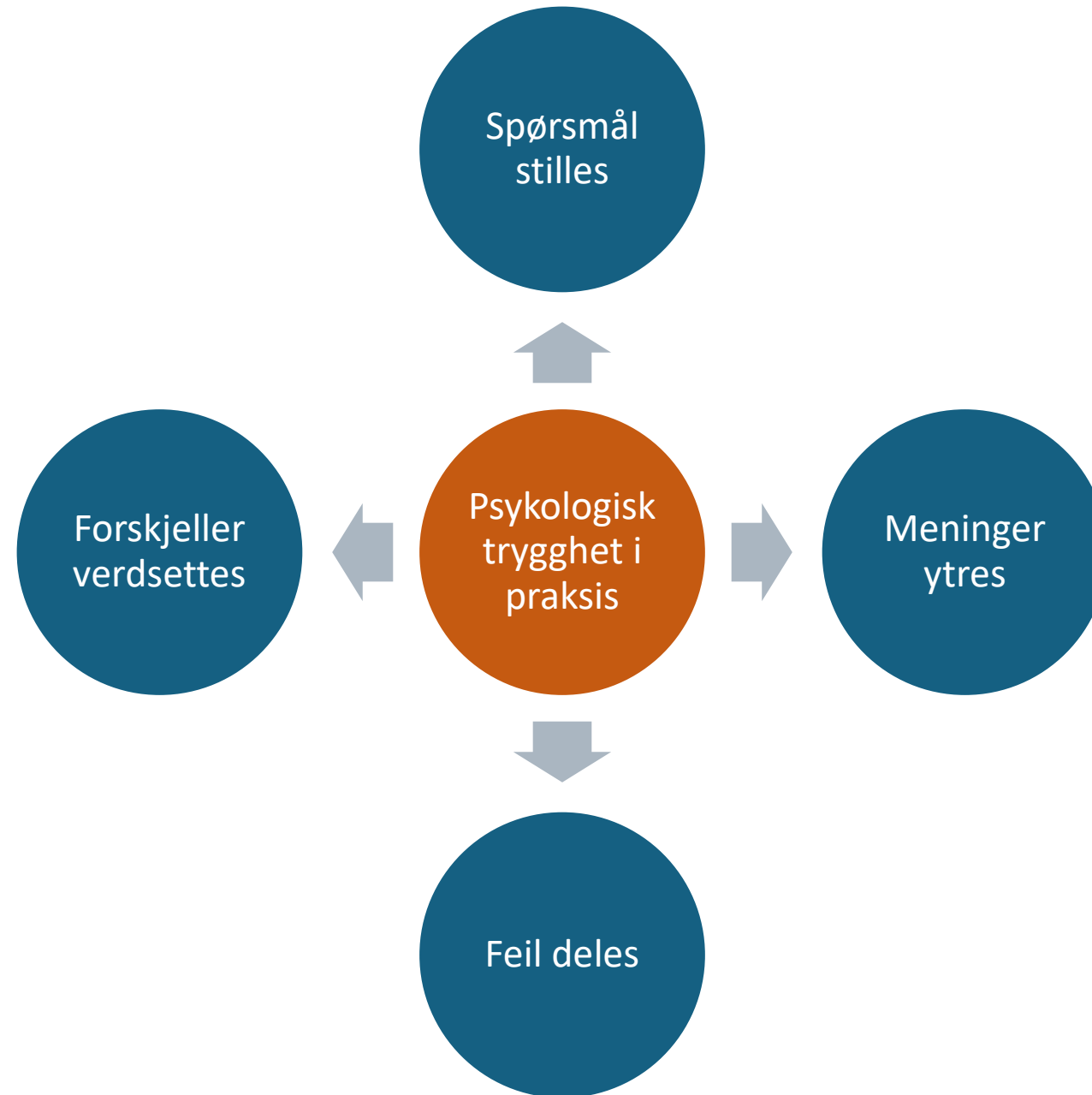
*Når det bles som værst på toppan.
Og galskapen får rå. Ska vi hold
omkring kvarainner, og vi veit det
her ska gå.*

Åge Aleksandersen, «Levva livet»



“Psykologisk trygghet er troen på at arbeidsmiljøet er trygt for mellommenneskelig risikotaking.”

(Edmondson, 2018)



ORGANIZATIONAL CULTURE: A DYNAMIC MODEL¹

Edgar H. Schein

Sloan School of Management
Massachusetts Institute of Technology

January, 1983



Edgar H. Schein
Sloan Fellows Professor Emeritus
MIT Sloan School of Management

On Dialogue, Culture, and Organizational Learning

Edgar H. Schein

«En viktig årsak til denne 'akselerasjonen' er at dialog skaper psykologisk trygghet og dermed gjør det mulig for både enkeltpersoner og grupper å endre seg, forutsatt at det allerede finnes en viss motivasjon for endring. Dialog kan ikke skape behovet for endring, men den kan utvilsomt legge til rette for endringsprosessen [...] reell endring skjer ikke før mennesker føler seg psykologisk trygge.»

Omstillingspress

Økonomi



Har jeg en jobb
fremover?

Teknologi



Vil jeg mestre jobben
fremover?

Klima



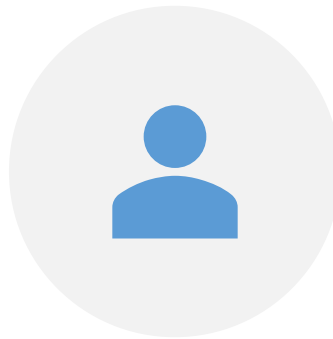
Kan vi fortsette å jobbe
slik vi gjør?



Tre behov som gjør oss motiverte
(og ikke minst demotiverte når de ikke tilfredsstilles)



KOMPETANSE



AUTONOMI

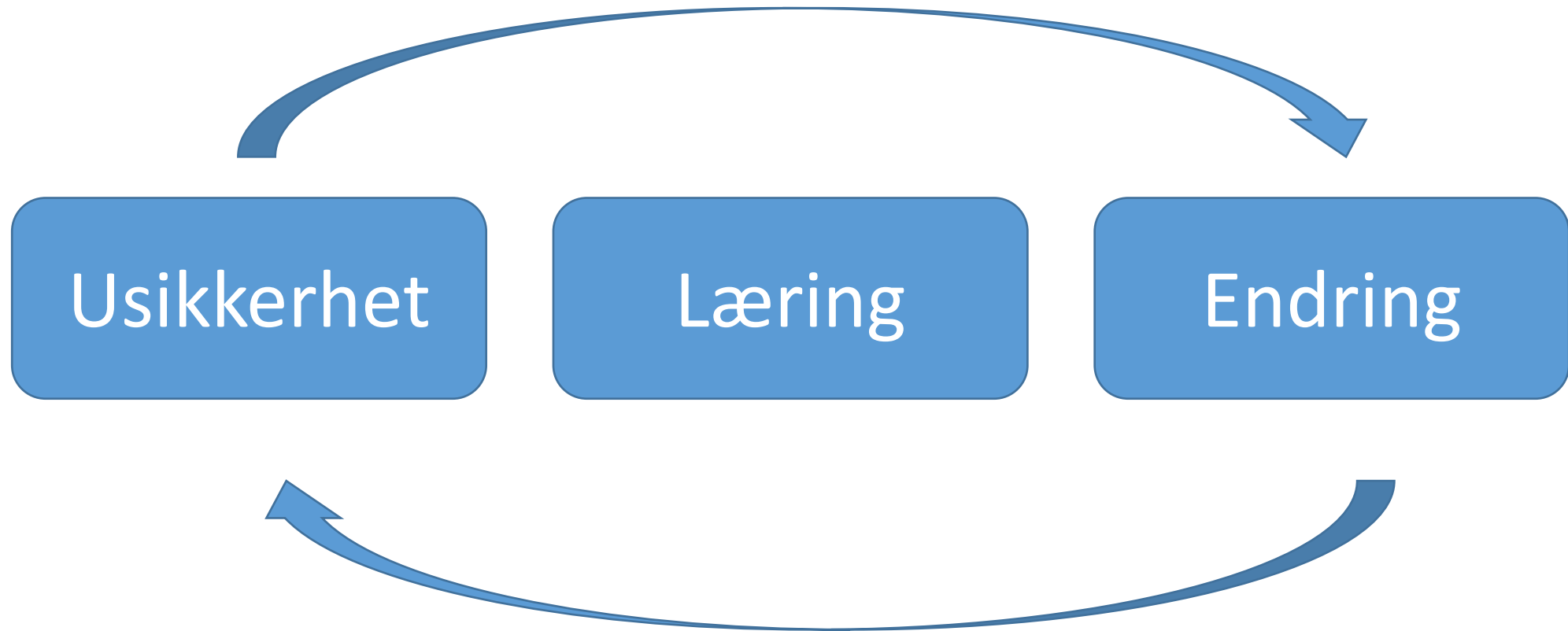


TILHØRIGHET



Behov	Eksempelspørsmål
Kompetanse	Når kjenner du størst mestring i jobben din? Hva vil du trenge for å kjenne på det framover?
Autonomi	Får du nok rom til å påvirke arbeidshverdagen din? Er det noe du ønsker mer innflytelse over?
Tilhørighet	Når føler du at du virkelig hører til i teamet? Er det noe vi kan gjøre for å styrke det?

Når psykologisk trygghet viser seg særlig viktig...



Læring...



«relativt varig endring i opplevelse og atferd som følge av tidligere erfaring» – Store Norske Leksikon

FØRSTE MØTE

Det burde
du da vite!

EN MÅNED SENERE

Noen innspill?

Kultur er resultat av læring

Organisasjonskultur er...

«mønsteret av grunnleggende antakelser som en gruppe har utviklet gjennom læring i arbeidet med å håndtere sine problemer knyttet til ekstern tilpasning og intern integrasjon, og som har fungert godt nok til å bli ansett som gyldige, og derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i møte med disse problemene.»

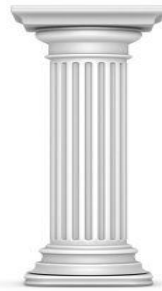
Schein (1984)

Hva kjennetegner en omstillingsdyktig kultur?



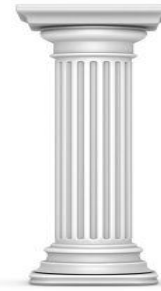
Støtte

- Verdsetter forskjeller
- Åpen for nye ideer
- Tid til refleksjon



Læringsatferd

- Eksperimentering
- Informasjonsdeling
- Trening



Lederskap

- Lyttende og nysgjerrig
- Åpen for andre perspektiver
- Viser seg feilbarlig

Psykologisk trygghet

Viktigheten av psykologisk trygghet

Når tryggheten er lav ...

- holder vi tilbake ideer og spørsmål
- skjuler vi feil og usikkerhet
- spiller vi trygt og unngår risiko
- tier vi når noe burde sies
- gjentar det kjente framfor å tenke nytt



Når tryggheten er høy ...

- deler vi informasjon og innsikt
- ber vi om hjelp når vi trenger det
- gir vi ærlige tilbakemeldinger
- deler vi bekymringer
- tør vi å utfordre oss selv og eksperimentere



Det gjør det mulig å ...

- skape større engasjement
- lære mer og raskere
- bli mer effektive
- prestere bedre
- få fram mer kreativitet og bli mer innovative

Men hold an...

- Blir det effektivt hvis alle skal si sitt til enhver tid?
- Bør jeg alltid si det jeg har på hjertet?
- Kan vi bli *for* trygge?
- Handler denne tryggheten om å være snill og grei?



Karriere | Arbeidsmiljø

Da Bård Fyhn fortalte at han var livredd, skjedde det noe overraskende. Nå knuser han myter om psykologisk trygghet.



Why Innovation Depends on Intellectual Honesty

Fostering psychological safety isn't enough if managers don't pay particular attention to creating conditions for healthy debate.

By Jeff Dyer, Nathan Furr, Curtis Lefrandt, and Taeya Howell

Psykologisk trygghet

1. Når jeg jobber med dette teamet, blir mine unike ferdigheter og talenter verdsatt og tatt i bruk.
2. Ingen i dette teamet ville med vilje handle på en måte som undergraver andres innsats.
3. Hvis du gjør en feil i dette teamet, blir det ikke holdt mot deg.
4. Medlemmer av dette teamet kan ta opp problemer og vanskelige temaer.
5. Folk i dette teamet avviser aldri andre for å være annerledes.

&

Intellektuell ærlighet

1. Teamet vårt forventer stor åpenhet, selv om det kan skape sosial friksjon.
2. Vi utfordrer hverandre i teamet når vi er uenige, selv når det er ubehagelig eller krevende.
3. Teammedlemmer nøler ikke med å uttrykke bekymring for praksiser eller atferd som er skadelig for teamet.
4. Vårt team tar beslutninger basert på objektive data og fakta, ikke personlige meninger eller posisjoner.
5. Vi har en kultur for ærlig debatt, der det forventes at folk både gir og tar imot tydelig kritikk i møte med ideer og forslag.

Verktøy #1: Kartlegging av innovasjonskultur

Kulturtype	Kjennetegn	Typisk resultat
Forstyrret kultur (Distressed)	Lav psykologisk trygghet og lav intellektuell ærlighet. Utrygt å si noe og lite vilje til å dele eller utfordre.	Lite læring og innovasjon som følge av høy turnover og manglende kunnskapsdeling.
Bekymret kultur (Anxious)	Lav psykologisk trygghet, men høy intellektuell ærlighet. Noen tør utfordre, men risikoen for konflikter er stor.	Radikal innovasjon kan skje, men svak på inkrementell læring (på grunn av høy turnover).
Komfortabel kultur (Comfortable)	Høy psykologisk trygghet, men lav intellektuell ærlighet. Alle har det fint, men få velger å utfordre hverandre.	Rom for inkrementell læring (på grunn av lav turnover), men lite nytenkning.
Innovativ kultur (Innovative)	Høy psykologisk trygghet og høy intellektuell ærlighet. Folk sier det de mener og tåler å bli utfordret.	Sterk evne til både inkrementell læring og radikal innovasjon.

Vurder nivået av psykologisk trygghet (PS) og intellektuell ærlighet (IH) ut fra spørsmålene på forrige slide

- Svarskala:

- 1 = Helt uenig, 4 = Verken enig eller uenig, 7 = Helt enig

- Skåring:

- Over 30 = Høyt nivå
- 21 – 30 = Moderat nivå
- Under 21 = Lavt nivå

- Tolkning av kombinasjoner:

- $PS < 21$ og $IH < 21 \rightarrow$ Forstyrret kultur (Distressed)
- $PS < 21$ og $IH > 30 \rightarrow$ Bekymret kultur (Anxious)
- $PS > 30$ og $IH < 21 \rightarrow$ Komfortabel kultur (Comfortable)
- $PS > 30$ og $IH > 30 \rightarrow$ Innovativ kultur (Innovative)
- Alle andre kombinasjoner $\rightarrow$ Nøytral kultur



ORGANIZATIONAL CULTURE: A DYNAMIC MODEL¹

Edgar H. Schein

Sloan School of Management
Massachusetts Institute of Technology

January, 1983



Edgar H. Schein
Sloan Fellows Professor Emeritus
MIT Sloan School of Management

On Dialogue, Culture, and Organizational Learning

Edgar H. Schein

«En viktig årsak til denne 'akselerasjonen' er at dialog skaper psykologisk trygghet og dermed gjør det mulig for både enkeltpersoner og grupper å endre seg, forutsatt at det allerede finnes en viss motivasjon for endring. Dialog kan ikke skape behovet for endring, men den kan utvilsomt legge til rette for endringsprosessen [...] reell endring skjer ikke før mennesker føler seg psykologisk trygge.»

Hvordan få til endring?

Overlevelsesangst

- Produktiv uro
- Erkjennelsen av at noe må endres
- Fokus: motivasjon til utvikling
- Ikke relatert til psykologisk trygghet (?)



Læringsangst

- Defensiv uro
- Frykten for hva endring vil koste
- Fokus: tap av ansikt, trussel mot identitet
- «Motsatte» av psykologisk trygghet

Endring skjer når overlevelsesangsten overstiger læringsangsten → øker muligheten for innovasjon og omstilling



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

Journal of Business and Psychology
<https://doi.org/10.1007/s10869-025-10078-9>

ORIGINAL PAPER



Time Is Not Enough: Exploring the Processes That Shape Team Psychological Safety

Bård Fyhn^{1,2} · Therese Egeland^{1,2} · Vidar Schel^{1,2}

Received: 25 March 2024 / Accepted: 25 September 2025
© The Author(s) 2025

Abstract

Team psychological safety is widely recognized as a critical ingredient in high-performing teams. However, little is known about how team psychological safety emerges and develops over time. Drawing on the input-process-state-output (IPSO) team dynamics framework, we conducted two multiple case studies across different contexts to explore the temporal dynamics of team psychological safety in short- and long-term project teams. Our findings suggest that team psychological safety is a perishable resource that can diminish as well as grow over time. In our studies, these dynamics were shaped by team member interactions, which manifested in four key team processes: *connecting*, *clarifying*, *supporting*, and *performing*. Importantly, team psychological safety did not arise as a passive consequence of time spent together. Instead, it resulted from how teams actively spent their time and which processes they sustained. We discuss the theoretical and practical implications of these findings and suggest directions for future research.

Keywords Team psychological safety · Temporal dynamics · Team processes · Team member interactions

— Psykologisk
TRYGGHET



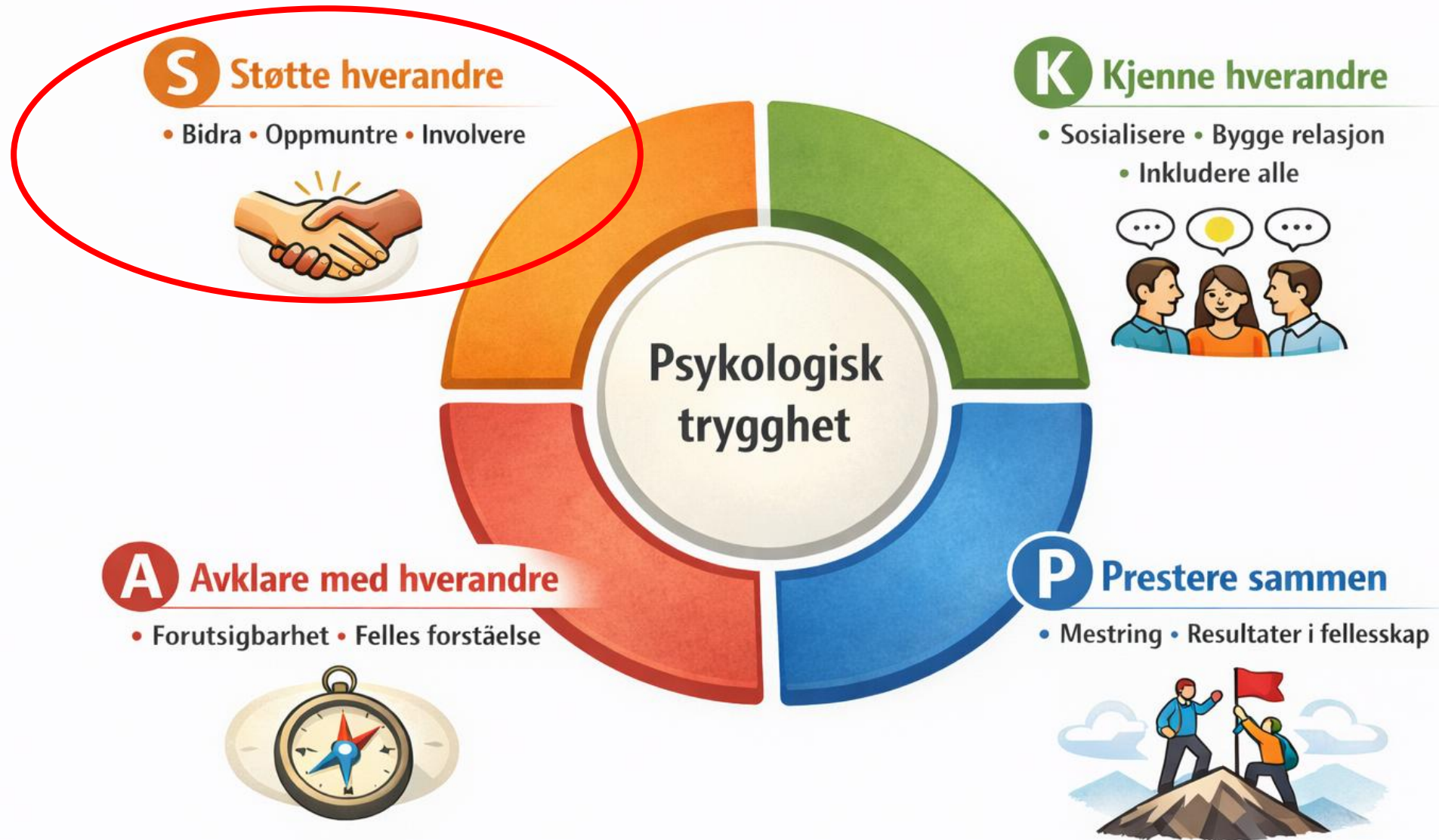
i det norske
arbeidslivet
BÅRD FYHN

 Gyldendal

SKAP-modellen – Fire praksiser for psykologisk trygghet i team



SKAP-modellen – Fire praksiser for psykologisk trygghet i team



Verktøy #2: Personlig bruksanvisning

[...]s personlige bruksanvisning

NHH AFF



Rolle

▶ Click to add text

Nøkkelkompetanse

▶ Click to add text

Mine største styrker og bidrag i samarbeidssituasjoner:

▶ Click to add text

Mine svakheter i samarbeidssituasjoner:

▶ Click to add text

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

▶ Click to add text

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

▶ Click to add text

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

▶ Click to add text

Hva gjør meg motivert for arbeidet i dette teamet?

▶ Click to add text

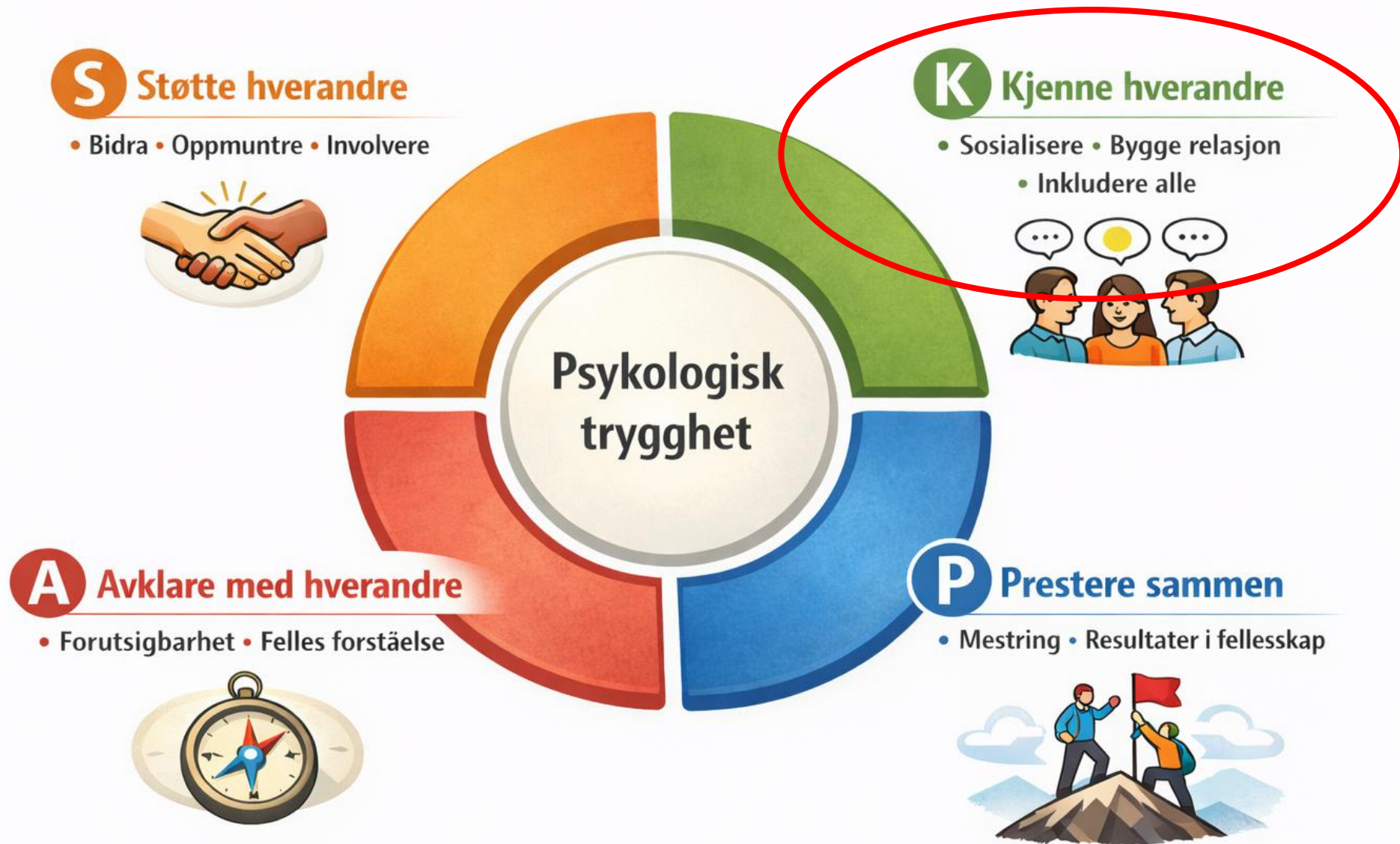
Solbakkens rørende melding: - Har behov for å føle at de er elsket

Tårene var synlige hos de aller største stjernene til Norge etter Brasil-bragden.

Selv de aller beste spillerne har behov for å føle at de er elsket. At de har en trygghet og at folk setter pris på en. Vi må ikke glemme at også de beste har behov for støtte.

- Ståle Solbakken, landslagssjef -

SKAP-modellen – Fire praksiser for psykologisk trygghet i team



Verktøy #3: De fem F'ene

Øvelsen «De fem F'ene» er utviklet av Jan Spurkeland og innebærer:

- **Fag** – Hvilken kompetanse har du, og hva motiverer deg i jobben?
- **Familie** – Hvem er viktige for deg, og hva betyr familien i livet ditt?
- **Fritid** – Hva gir deg energi og glede utenom jobb?
- **Fortid** – Hva har preget deg og formet den du er?
- **Fremtid** – Hva håper du på, og hva drømmer du om videre?

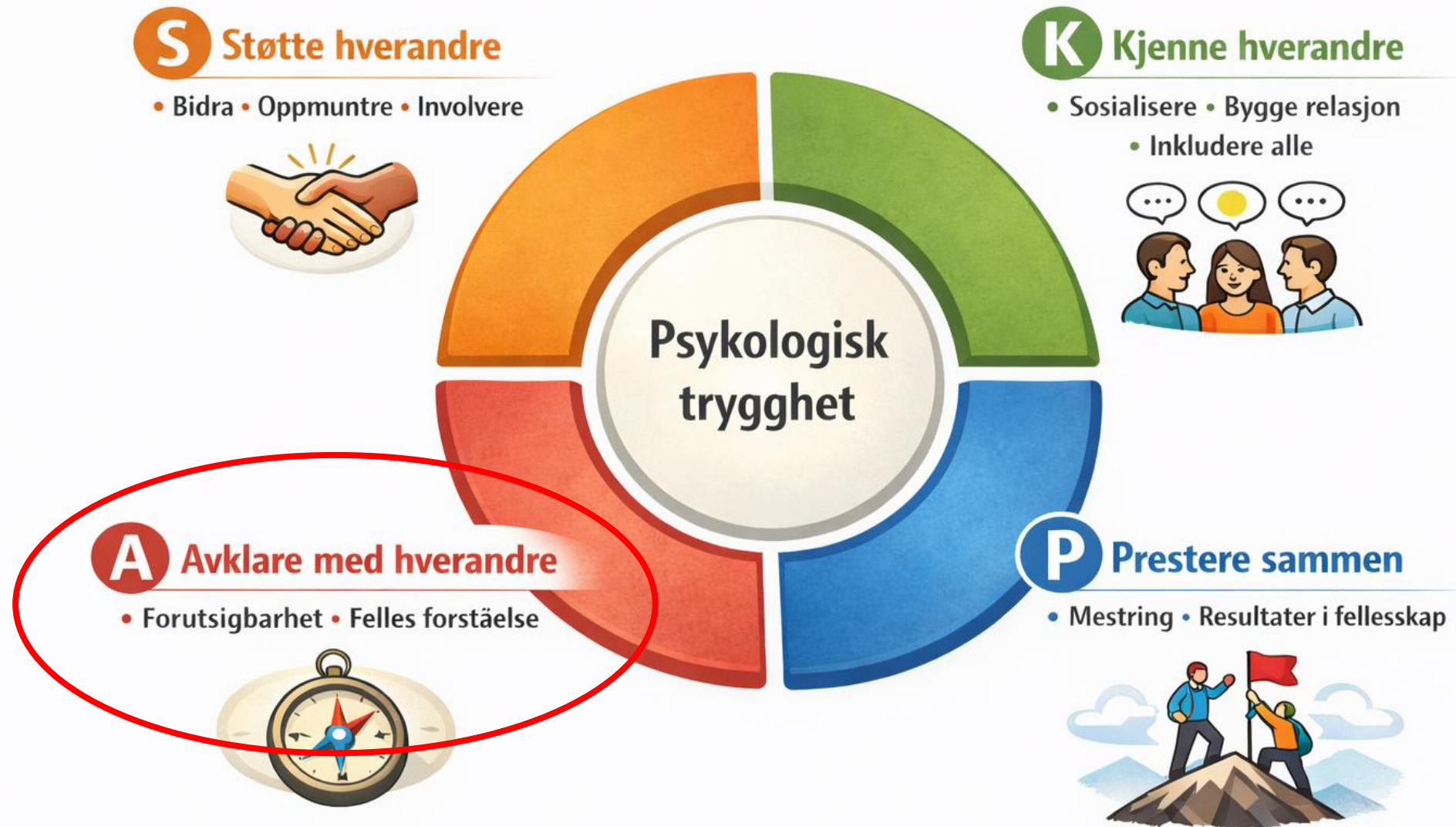
Forslag til (effektiv) gjennomføring:

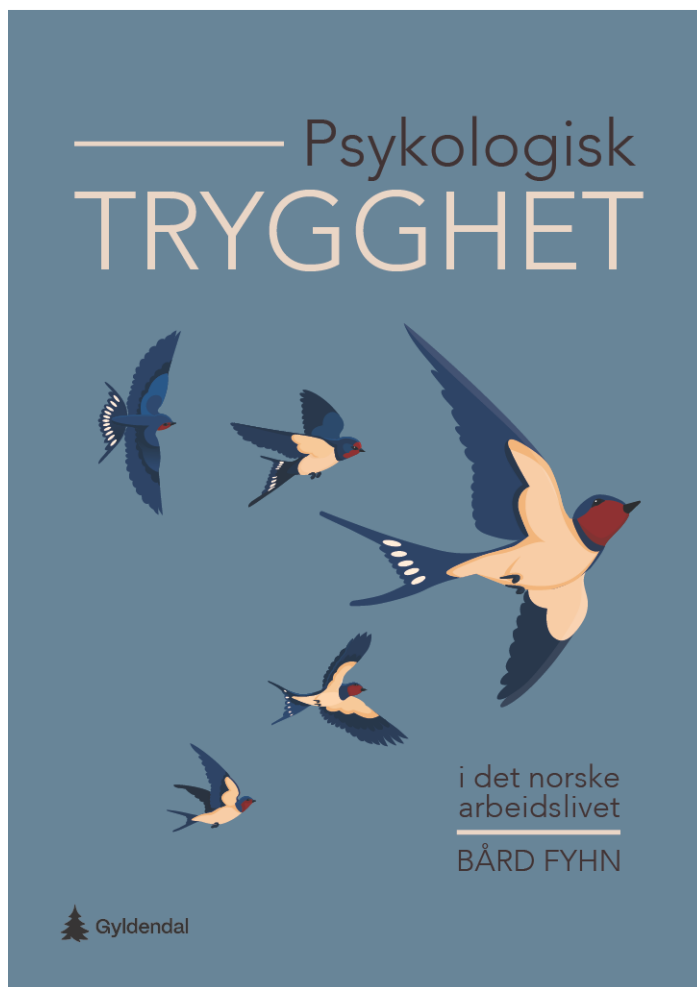
- 10 min individuell forberedelse
- 3 min der hver deler sine F'er rundt bordet

+ Fall ?



SKAP-modellen – Fire praksiser for psykologisk trygghet i team





«Dette er en sjelden bok. En bok du ikke bør gå glipp av.»

Bjørn Z. Ekelund, psykolog og ekspert på samarbeid og teamutvikling

«Bård skriver den boken arbeidslivet trenger nå. Med solid forankring i forskning og praksis gir han oss verktøyene vi trenger for å bygge arbeidsmiljø der det kan gå hett for seg – på en trygg måte.»

Anders Meland, ph.d. i idrettspsykologi og ekspert i mental trening

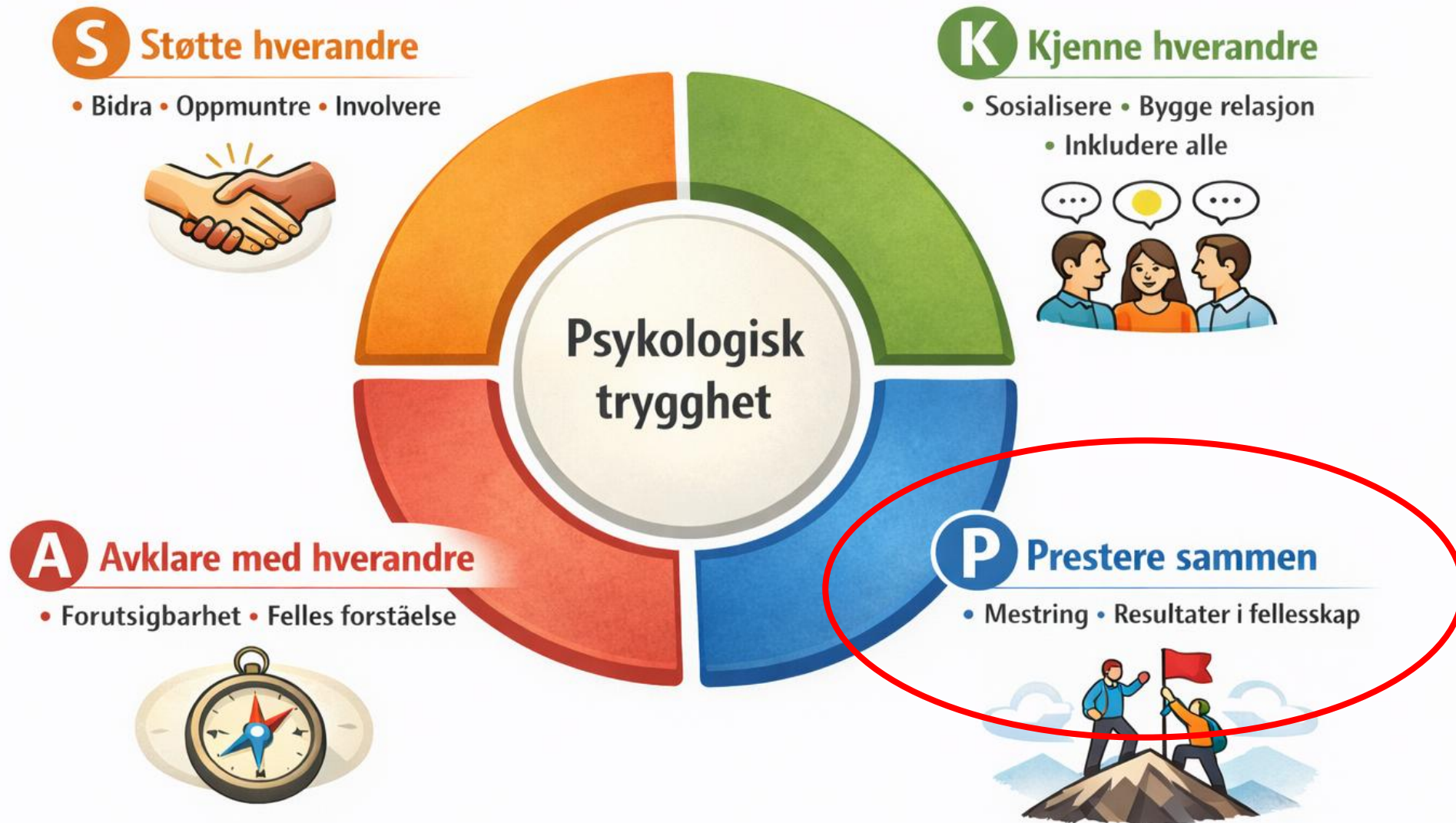
«Bård har en unik evne til å koble psykologisk trygghet til prestasjonskultur. Han får fram det usminkede bildet av psykologisk trygghet. Med denne boken får flere enn meg privilegiet av å høre hans stemme. Takk, Bård, for at du samler det hele i en så viktig bok!»

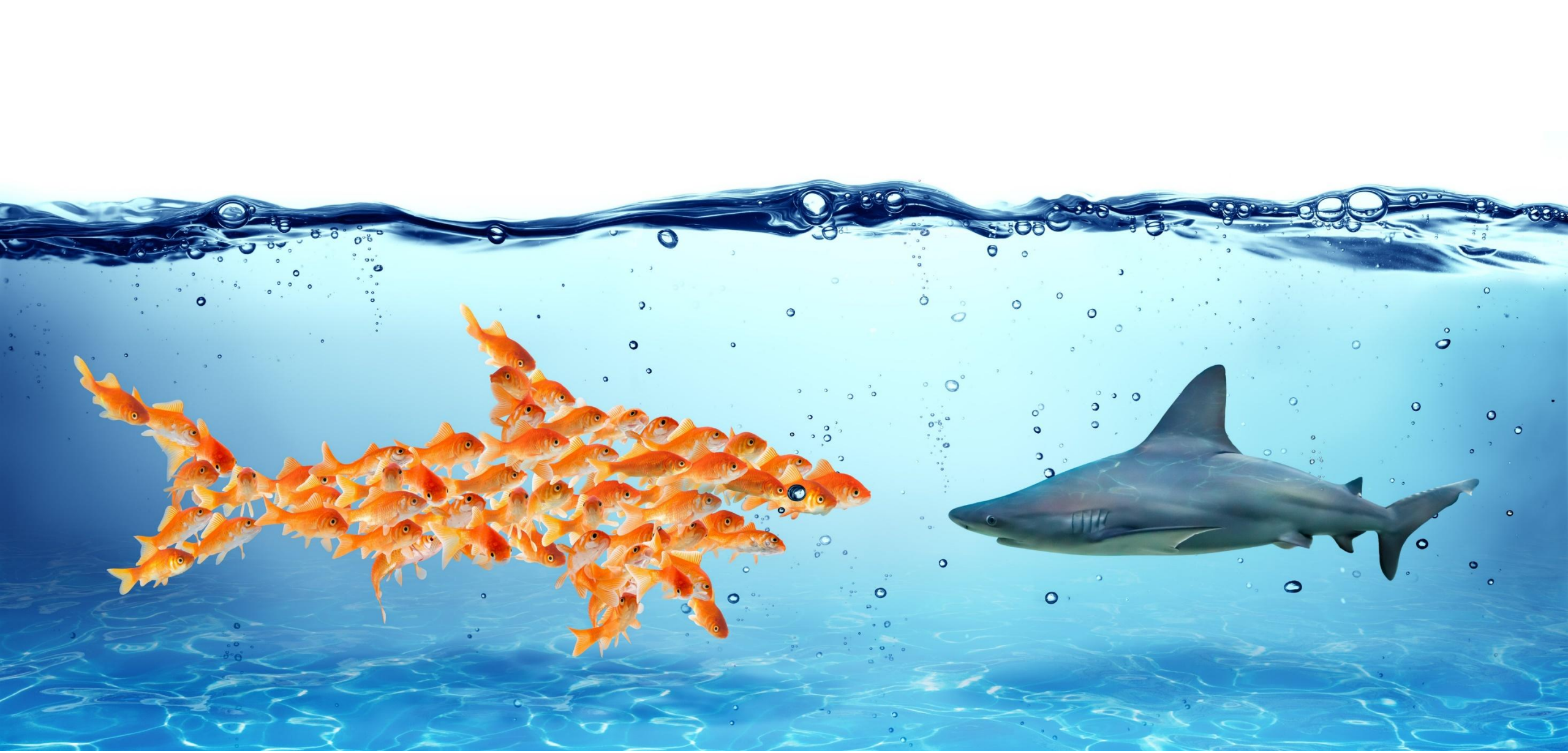
Bjørn Mannsverk, eks-jagerpilot og prestasjonsutvikler i høyprestasjonsmiljø

«Bård Fyhn har skrevet en bibel for personalledelse, teamledelse og klasseledelse. Dette er virkelig en gavepakke av en verktøykasse for alle arbeidsplasser.»

Tom Arne Møllerbråten, redaktør Steg

SKAP-modellen – Fire praksiser for psykologisk trygghet i team







Jeg vil deg vel



*Når det bles som verst på toppan.
Og galskapen får rå. Ska vi hold
omkring kvarainner, og vi veit det
her ska gå.*

Åge Aleksandersen, «Levva livet»

