

Psykologisk trygghet i team

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 ville heller dødd
enn å si min ærlige
mening her...»



Utgangspunktet

«Psykologisk trygghet er troen på at arbeidsmiljøet er trygt for mellommenneskelig risikotaking.»

(Edmondson, 2018)

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





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...

- Blir det effektivt hvis alle skal si sitt til enhver tid?
- Kan det bli for mye psykologisk trygghet?
- 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





3min med naboen

*Hvis du mot formodning bevisst skulle gått inn for å
bryte ned andres trygghet (for eksempel på en trening)
– hvordan ville du gjort det?*

Taylor, Ashford, & Collins (2022): Tough Love—Impactful, Caring Coaching in Psychologically Unsafe Environments

Bakgrunn:

Lite forskningsbasert kunnskap
om de mellommenneskelige
dimensjonene (trener-utøver)
innen toppidrett.

Taylor, Ashford, & Collins (2022): Tough Love—Impactful, Caring Coaching in Psychologically Unsafe Environments

Bakgrunn:

Lite forskningsbasert kunnskap om de mellommenneskelige dimensjonene (trener-utøver) innen toppidrett.

Hensikt:

Forstå betydningen av psykologisk trygghet for utøveres utvikling.

Taylor, Ashford, & Collins (2022): Tough Love—Impactful, Caring Coaching in Psychologically Unsafe Environments

Bakgrunn:

Lite forskningsbasert kunnskap om de mellommenneskelige dimensjonene (trener-utøver) innen toppidrett.

Hensikt:

Forstå betydningen av psykologisk trygghet for utøveres utvikling.

Funn 1:

Psykologisk trygghet generelt mangelvare i utøvermiljøet. Derfor var trener-utøver relasjonen helt avgjørende for utøveres utvikling.

Taylor, Ashford, & Collins (2022): Tough Love—Impactful, Caring Coaching in Psychologically Unsafe Environments

Bakgrunn:

Lite forskningsbasert kunnskap om de mellommenneskelige dimensjonene (trener-utøver) innen toppidrett.

Hensikt:

Forstå betydningen av psykologisk trygghet for utøveres utvikling.

Funn 1:

Psykologisk trygghet generelt mangelvare i utøvermiljøet. Derfor var trener-utøver relasjonen helt avgjørende for utøveres utvikling.

Funn 2:

Trenere som praktiserte «tough love» hadde størst påvirkningskraft. De balanserte tydelig retning, rolleavklaringer og omsorg.



Heng i hallen, ikke
på McDonald's.



renta

M
MATGAL

FANAP
www.fanap



Hva kan ledere gjøre for å bygge psykologisk trygghet?



BYGGE RELASJONER

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

Hva kan ledere gjøre for å bygge psykologisk trygghet?



BYGGE RELASJONER



AVKLARE
FORVENTNINGER OG
RAMMER

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

Hva kan ledere gjøre for å bygge psykologisk trygghet?



BYGGE RELASJONER



AVKLARE
FORVENTNINGER OG
RAMMER



WISE RESPEKT OG
INTERESSE

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

Hva kan ledere gjøre for å bygge psykologisk trygghet?



BYGGE RELASJONER



AVKLARE
FORVENTNINGER OG
RAMMER



WISE RESPEKT OG
INTERESSE



BE OM OG FØLGE OPP
TILBAKEMELDINGER

Hva kan ledere gjøre for å bygge psykologisk trygghet?



BYGGE RELASJONER



AVKLARE
FORVENTNINGER OG
RAMMER



WISE RESPEKT OG
INTERESSE



BE OM OG FØLGE OPP
TILBAKEMELDINGER



SE DEN ENKELTE

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?

Fransen, McEwan, & Sarkar (2020): The impact of identity leadership on team functioning and well-being in team sport: Is psychological safety the missing link?

Bakgrunn:

Å bringe sammen høykompetente personer i et team er ikke nok til å gjøre teamet høypresterende.

Behov for å bygge samhold.

Fransen, McEwan, & Sarkar (2020): The impact of identity leadership on team functioning and well-being in team sport: Is psychological safety the missing link?

Bakgrunn:

Å bringe sammen høykompetente personer i et team er ikke nok til å gjøre teamet høypresterende.

Behov for å bygge samhold.

Hensikt:

Forstå betydningen av psykologisk trygghet for sammenhengen mellom treneres lederskap, teamets prestasjon og utøveres mentale helse.

Fransen, McEwan, & Sarkar (2020): The impact of identity leadership on team functioning and well-being in team sport: Is psychological safety the missing link?

Bakgrunn:

Å bringe sammen høykompetente personer i et team er ikke nok til å gjøre teamet høypresterende.

Behov for å bygge samhold.

Hensikt:

Forstå betydningen av psykologisk trygghet for sammenhengen mellom treneres lederskap, teamets prestasjon og utøveres mentale helse.

Funn 1:

Trenere som fokuserte på å bygge et «vi» bidro til økt psykologisk trygghet, som igjen bidro til bedre prestasjon for teamet og lavere burnout hos utøvere.

Fransen, McEwan, & Sarkar (2020): The impact of identity leadership on team functioning and well-being in team sport: Is psychological safety the missing link?

Bakgrunn:

Å bringe sammen høykompetente personer i et team er ikke nok til å gjøre teamet høypresterende.

Behov for å bygge samhold.

Hensikt:

Forstå betydningen av psykologisk trygghet for sammenhengen mellom treneres lederskap, teamets prestasjon og utøveres mentale helse.

Funn 1:

Trenere som fokuserte på å bygge et «vi» bidro til økt psykologisk trygghet, som igjen bidro til bedre prestasjon for teamet og lavere burnout hos utøvere.

Funn 2:

Også uformelle ledere i teamet kunne bidra til økt psykologisk trygghet i teamet.
Ledelse er noe alle kan utøve.

Psykologisk
trygghet
er noe
vi alle
bidrar til
hver dag

Psykologisk
trygghet i
team



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?

Psykologisk trygghet i team



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?

Teamkontrakt eksempel

Hvilke mål har vi som team?

Hvordan vil vi følge opp teamkontrakten?

Hva krever målene av hvert enkelt teammedlem?

Våre spilleregler:

Hva ønsker vi skal kjennetegne vårt team?

Sjekk ut
www.nhh.no/startsmart

Psykologisk trygghet i team



Vi kjenner hverandre



Vi vet hvorfor vi er her



Vi vil hverandre vel



Hvordan virker jeg på andre?

Frivillig hjemmelekse

Hva er det jeg gjør som kan fremme psykologisk trygghet hos andre?

Hva er det jeg gjør som kan hemme psykologisk trygghet hos andre?

Trening i å søke og jobbe med tilbakemeldinger

Fremgangsmåte:

Velg deg ut 2-3 personer du jobber tett med. Be dem om å være ærlige og konkrete, og understrek at du spør fordi du ønsker å utvikle deg. Still disse to spørsmålene:

1. Hva er det jeg gjør som fremmer din psykologiske trygghet?
2. Hva er det jeg gjør som hemmer din psykologiske trygghet?

Som forberedelse:

Før du spør andre – ta noen minutter med deg selv:

- Hva *håper* jeg å høre?
- Hva *gruer* jeg meg til å høre?
- Hva skal jeg gjøre for å møte tilbakemeldingen med åpenhet, ikke forsvar?

Som del av samtalen:

- Lytt aktivt
- Still oppklarende spørsmål
- Si takk

Som etterarbeid:

- Hva traff meg mest – og hvorfor?
- Hva kjenner jeg på motstand mot – og hvorfor?
- Hva kan jeg ta med meg videre – konkret og realistisk?

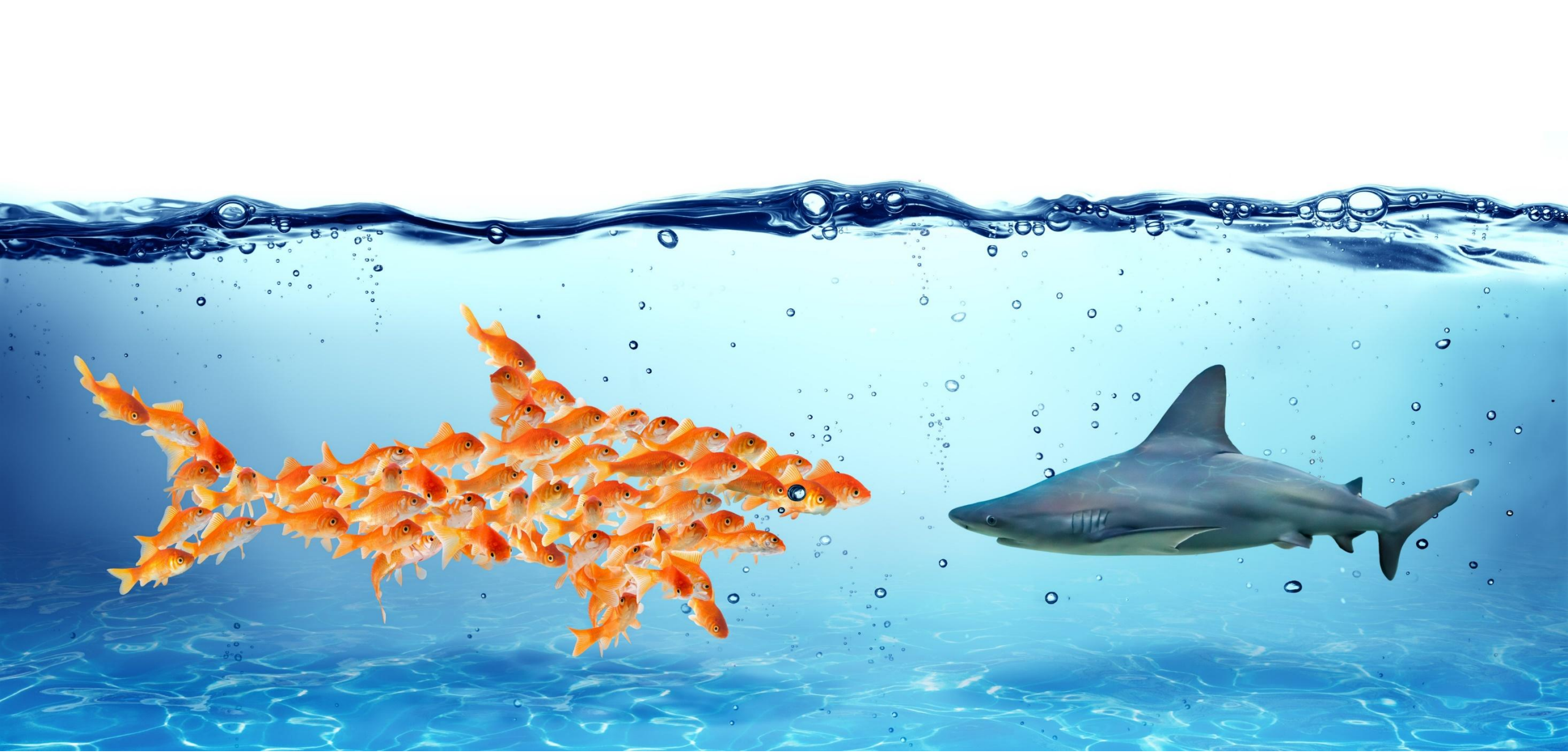
Lag en handlingsplan:

Etter å ha lyttet til tilbakemeldinger om hvordan jeg påvirker tryggheten rundt meg, forplikter jeg meg til følgende:

- **Jeg vil fortsette å...**
(noe du har fått bekreftet at virker trygghetsskapende og vil bevare)
- **Jeg vil være mer oppmerksom på...**
(et område der du har potensial til å skape mer trygghet for andre)
- **Jeg vil invitere til...**
(et konkret grep du vil ta for å styrke tryggheten i arbeidsmiljøet fremover)



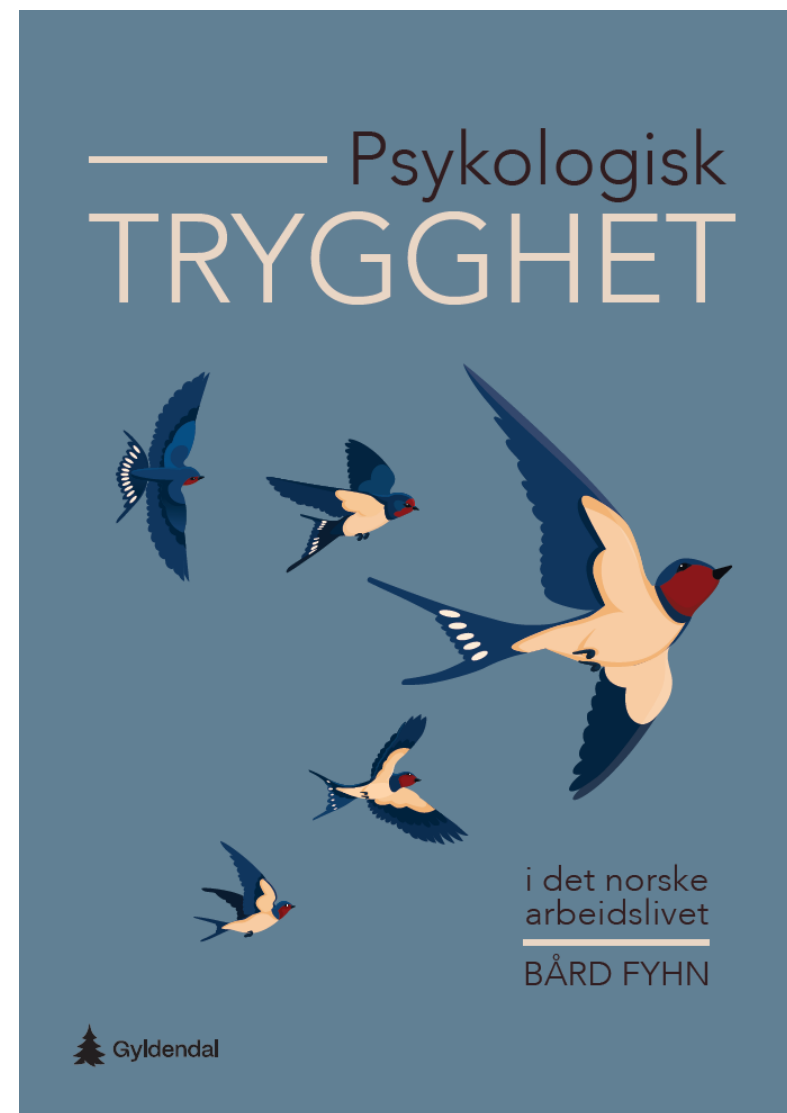
Jeg vil deg vel



Bård Fyhn

bard.fyhn@nhh.no

<https://gruppetenkerne.com>



Kommer desember 2025