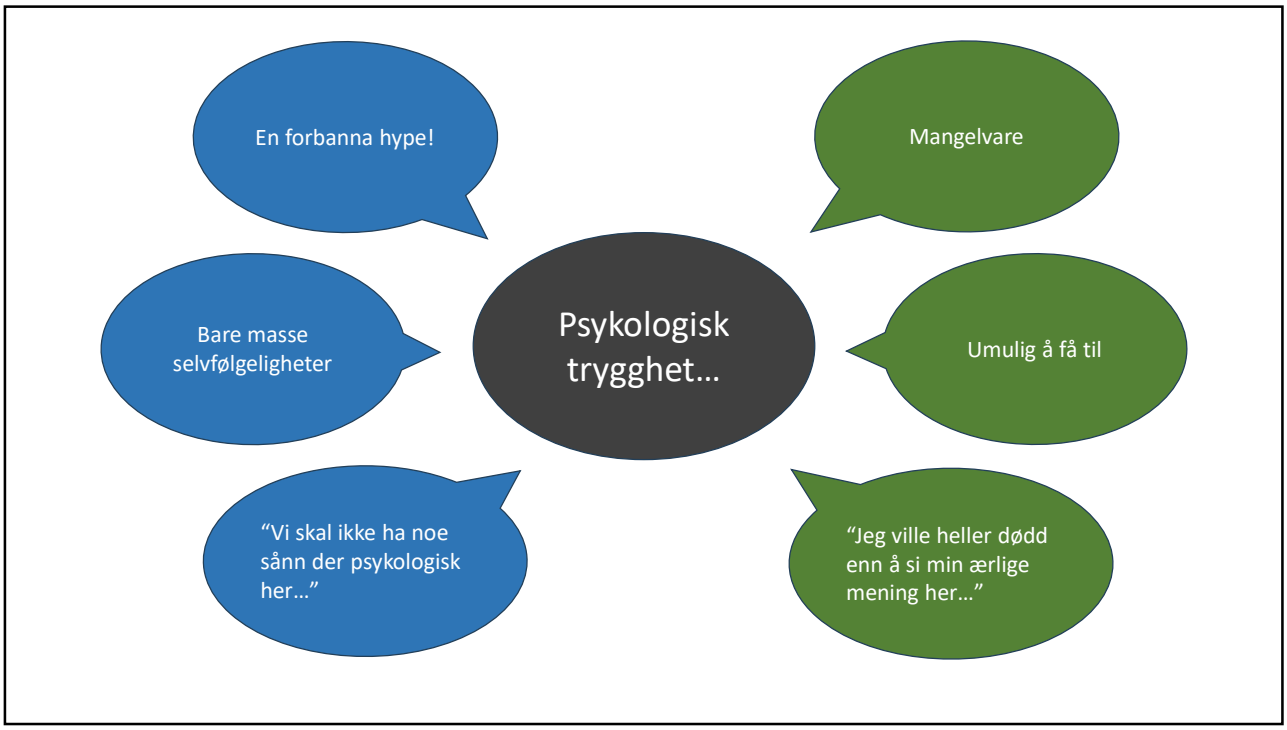




Når det bles som værst på toppan. Og galskapen får rå. Ska vi hold omkring kvarainner, og vi veit det her ska gå.

Åge Aleksandersen, «Levva livet»





Det jeg håper du skal sitte igjen med

- Hva psykologisk trygghet er – og ikke er
- Hvorfor psykologisk trygghet er viktig i samarbeid
- Hvordan du kan styrke den psykologiske tryggheten der du jobber
- Lyst til å jobbe med dette videre
- Nyttige verktøy og råd med på veien





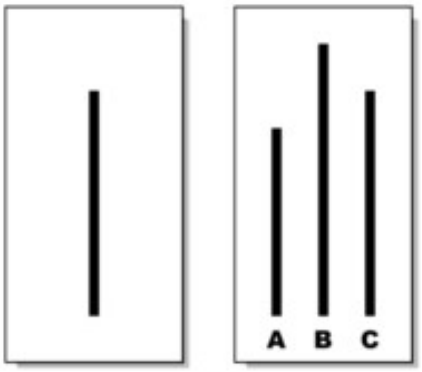


Utgangspunktet





"All those in favor say 'Aye.'"
"Aye." *"Aye."* *"Aye."* *"Aye."* *"Aye."*

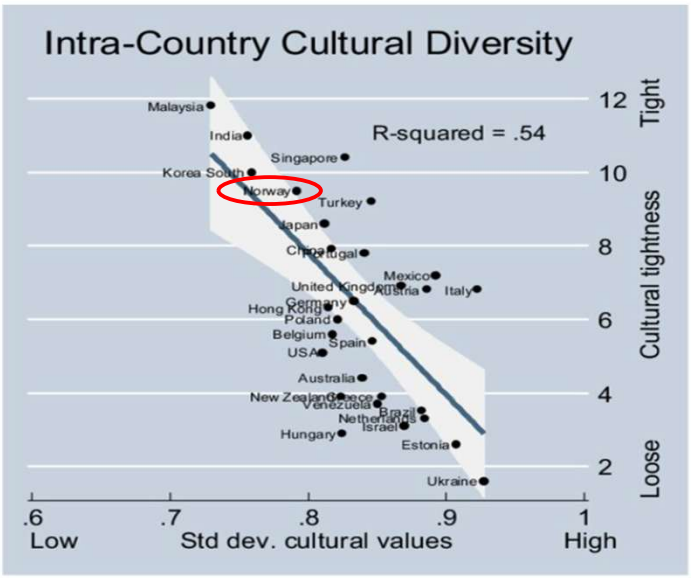




Typisk norsk å være god?



Typisk norsk å ville være lik andre



Kilder: Beugelsdijk m.fl., 2016; Gelfand m.fl., 2011

Hvorfor gjøres det feil i teamarbeid?

Frykt

Trygge team gjorde flest feil



Amy C. Edmondson
Novartis Professor of Leadership & Management at Harvard Business School

HARVARD BUSINESS SCHOOL

THE FEARLESS ORGANIZATION: CREATING PSYCHOLOGICAL SAFETY IN THE WORKPLACE FOR LEARNING, INNOVATION, AND GROWTH

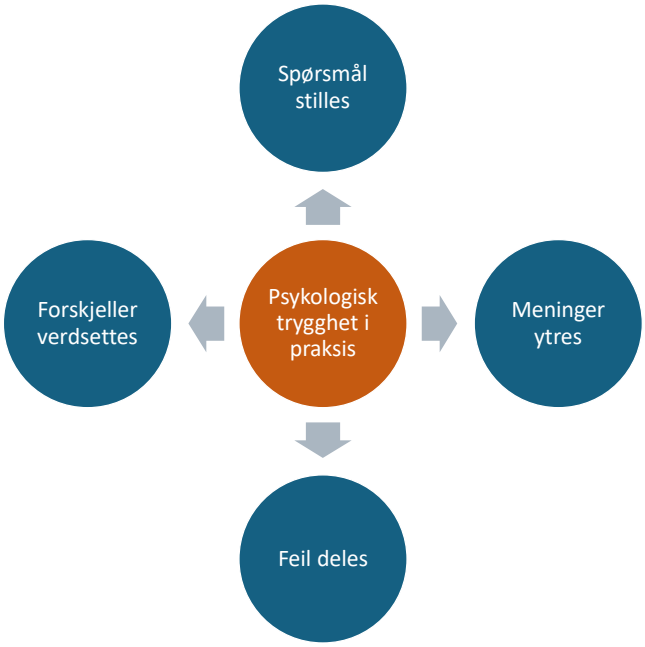
In association with people doc BY ULTIMATE SOFTWARE

??????????

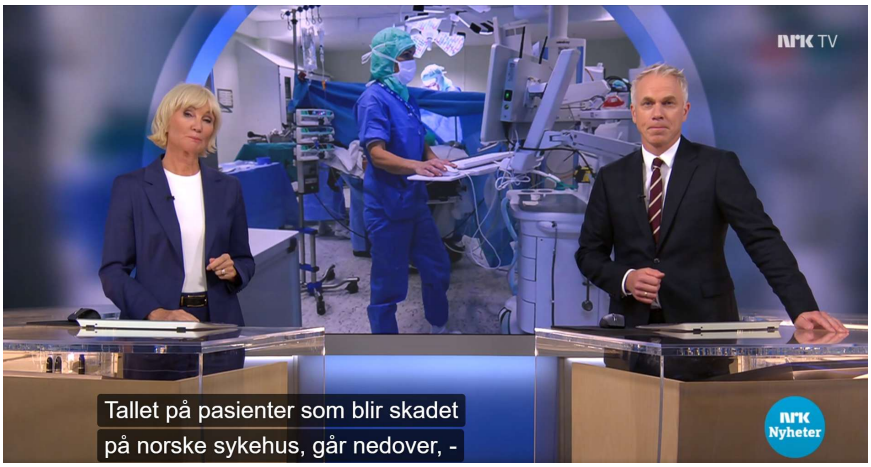
Trygge team rapporterte om sine feil, snakket om de, lærte, og gjorde færre feil på sikt

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

(Edmondson, 2018)



Kilde: Fyhn (2026)



Nøkkel til økt pasientsikkerhet:

Oppstartsmøter

Psykologisk trygghet

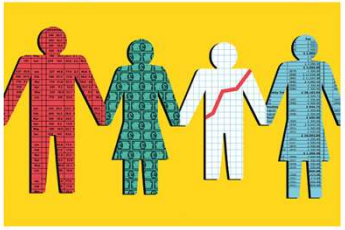
NRK Dagsrevyen 13.sep 23

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

SUBSCRIBE 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.»

Nøkler til bedre beslutninger i team:

- Psykologisk trygghet
- Dialog
- Perspektivtaking

Kilde: Hugander & Edmondson (2024)

ORGANIZATIONAL CULTURE: A DYNAMIC MODEL[1]

Edgar H. Schein

Sloan School of Management
Massachusetts Institute of Technology

January, 1983

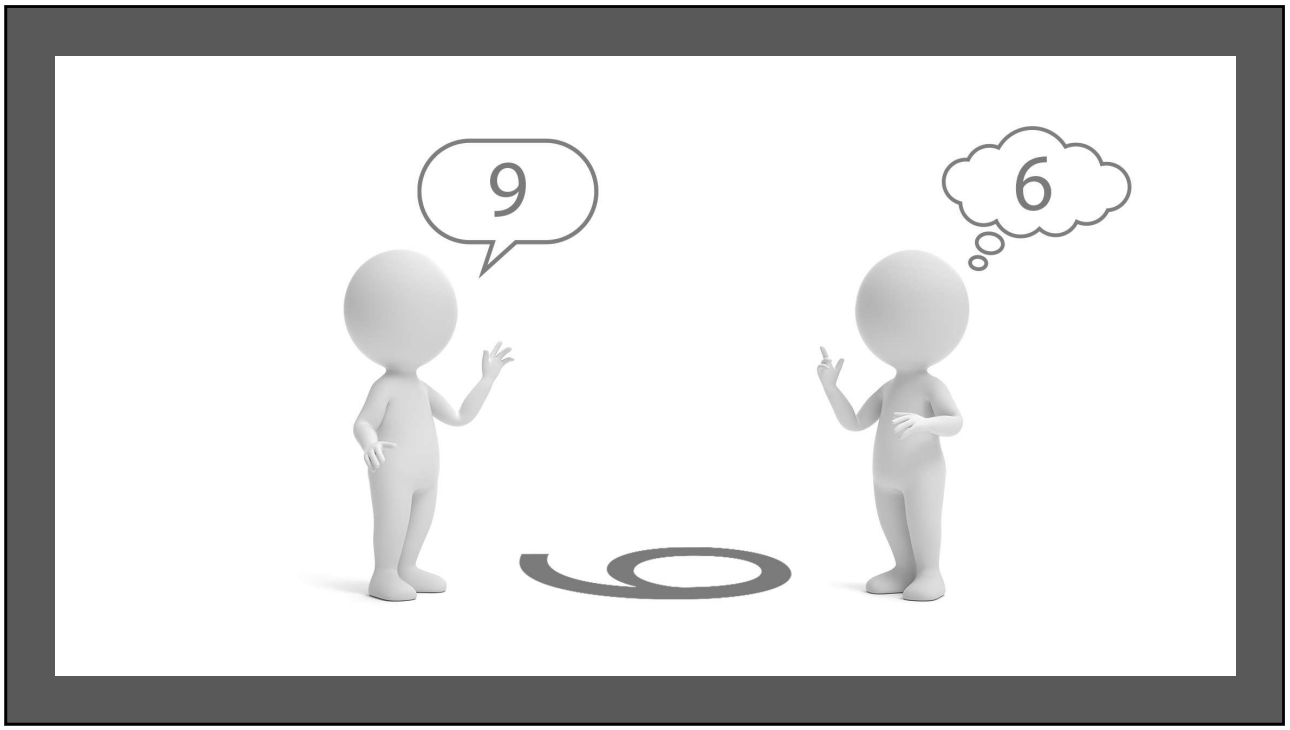


Edgar H. Schein
Sloan Fellows Professor Emeritus
MIT Sloan School of Management

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.»


9
6


«Listen deeply. Most people never listen.»
- Ernest Hemingway

Øvelse lytting

Gå sammen to og to

- Den ene skal fortelle om noe du har opplevd de siste dagene i 1 min
- Den andre skal «lytte» men være opptatt med alt mulig annet
- Etter 1 min bytter dere roller

Runde 2:

- Den ene skal fortelle om noe du har opplevd de siste dagene i 1 min
- Den andre skal lytte med full oppmerksomhet
- Etter 1 min bytter dere roller

Refleksjon etterpå:

- Hva tar dere med dere fra denne øvelsen?

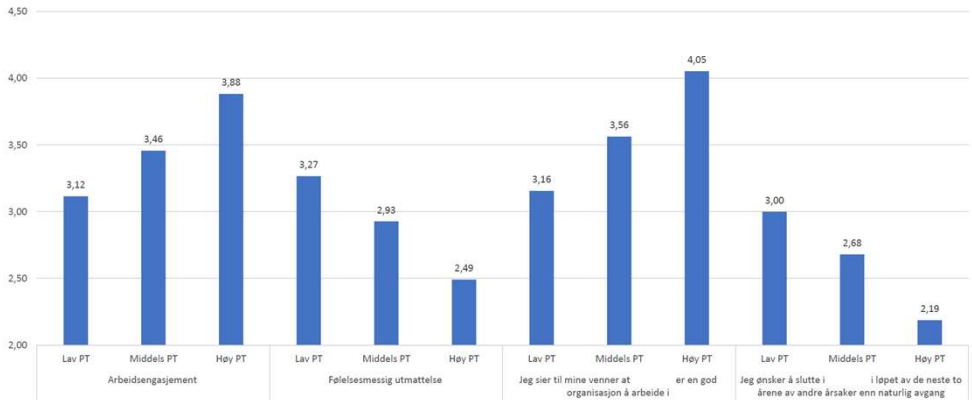
Vi kan ikke **ikke** kommunisere –
all adferd er kommunikasjon






ANNUAL
PROGRESS
REPORT

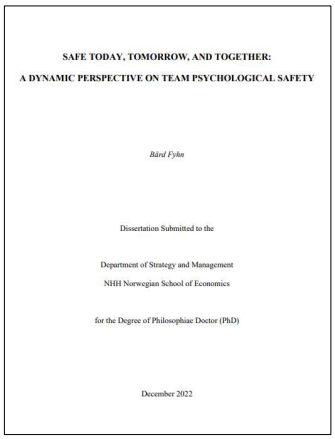
Sammenheng psykologisk trygghet og…



Lav PT= 3,0 eller lavere - Middels PT= > 3,0 og < 4,0 - Høy PT: 4,0 og høyere

N=11571





SAFE TODAY, TOMORROW, AND TOGETHER:

A DYNAMIC PERSPECTIVE ON TEAM PSYCHOLOGICAL SAFETY

Bård Fyhn

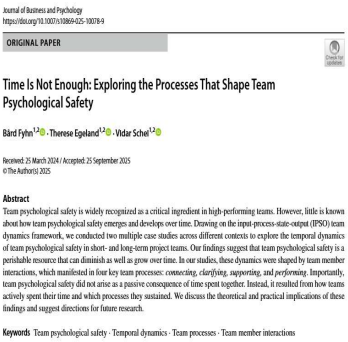
Dissertation Submitted to the

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

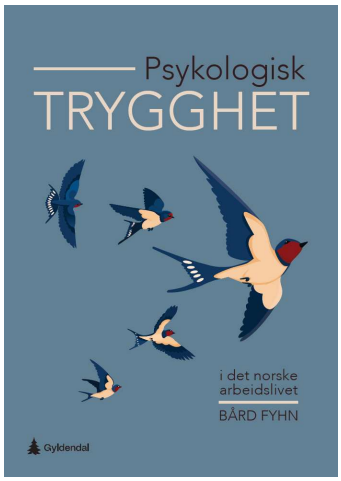
Time Is Not Enough: Exploring the Processes That Shape Team Psychological Safety

Bård Fyhn[1,2] · Therese Egeland[1,2] · Vidar Schei[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 er ferskvare

Psykologisk trygghet kan oppleves svært ulikt innad i samme team

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

Kilder: Agarwal & Farndale, 2017; Edmondson & Lei, 2014; Frazier m.fl., 2017; Frazier & Tupper, 2018; Jiang m.fl., 2019; Kahn, 1990; Newman m.fl., 2017; Schei m.fl., 2020; Sobaih m.fl., 2022; Yoo m.fl., 2022

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 dette bare om å kose seg på jobb?

Aftenposten



Karriere | Arbeidsmiljø

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

Kilde: Aftenposten, 16.apr 26



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.







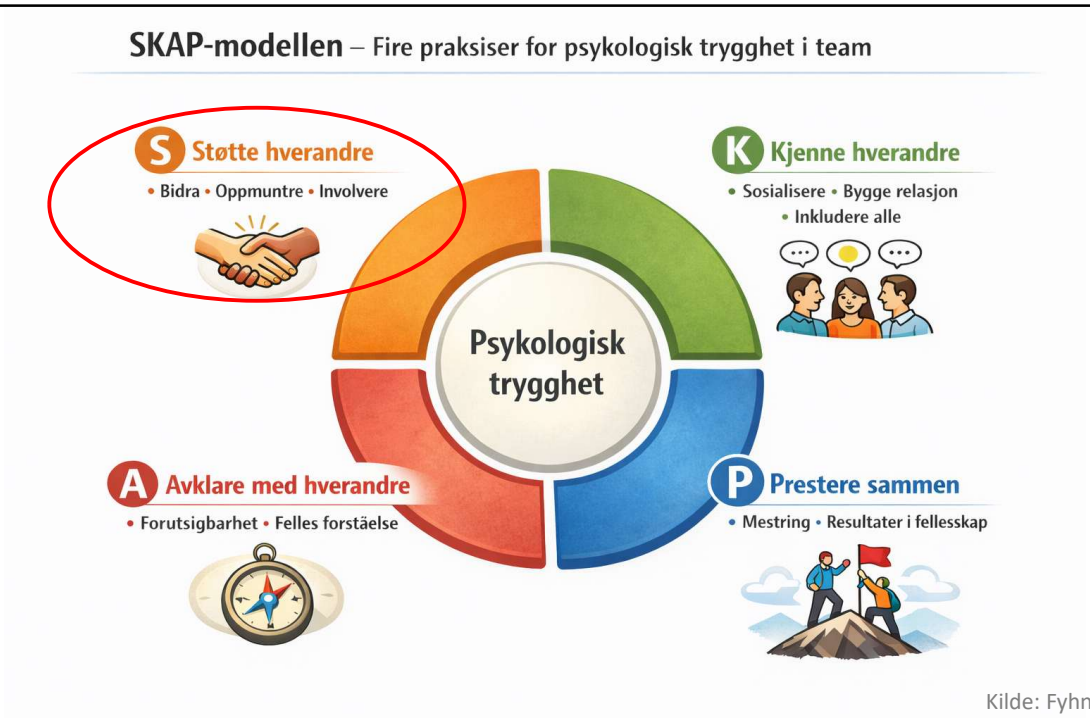


Refleksjon med naboen

Tenk på en kollega du kjenner høy psykologisk trygghet med.

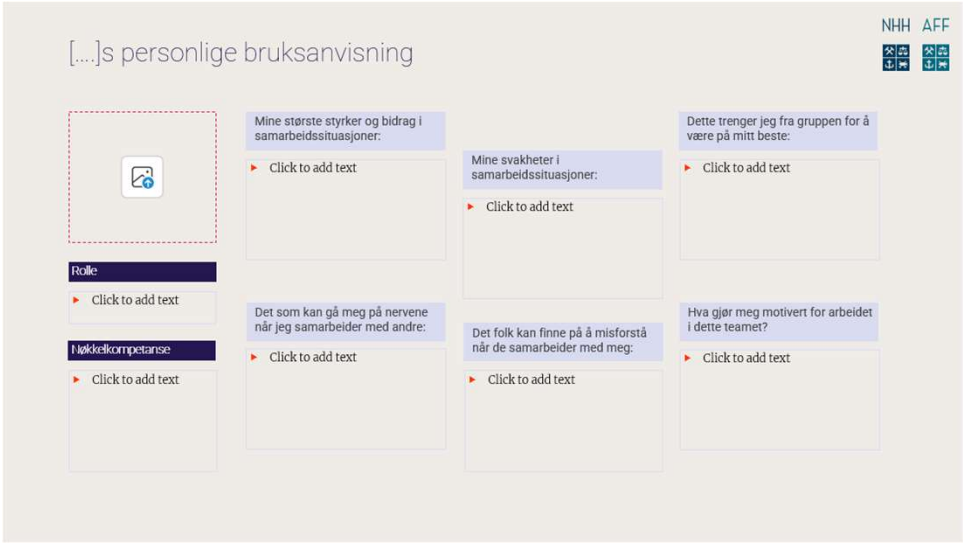
Hvordan vil du beskrive vedkommende (med ett ord)?

Psykologisk trygghet er noe vi *alle* bidrar til *hver* dag



Kilde: Fyhn (2026)

Verktøy #1: Personlig bruksanvisning



Aftenposten Nyheter Oslo Meninger A-magasinet Vink E-avis

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 -

Kilde: Aftenposten, 8.juli 26



Kilde: Fyhn (2026)

Verktøy #2: 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?

+ Fall ?

Forslag til (effektiv) gjennomføring:

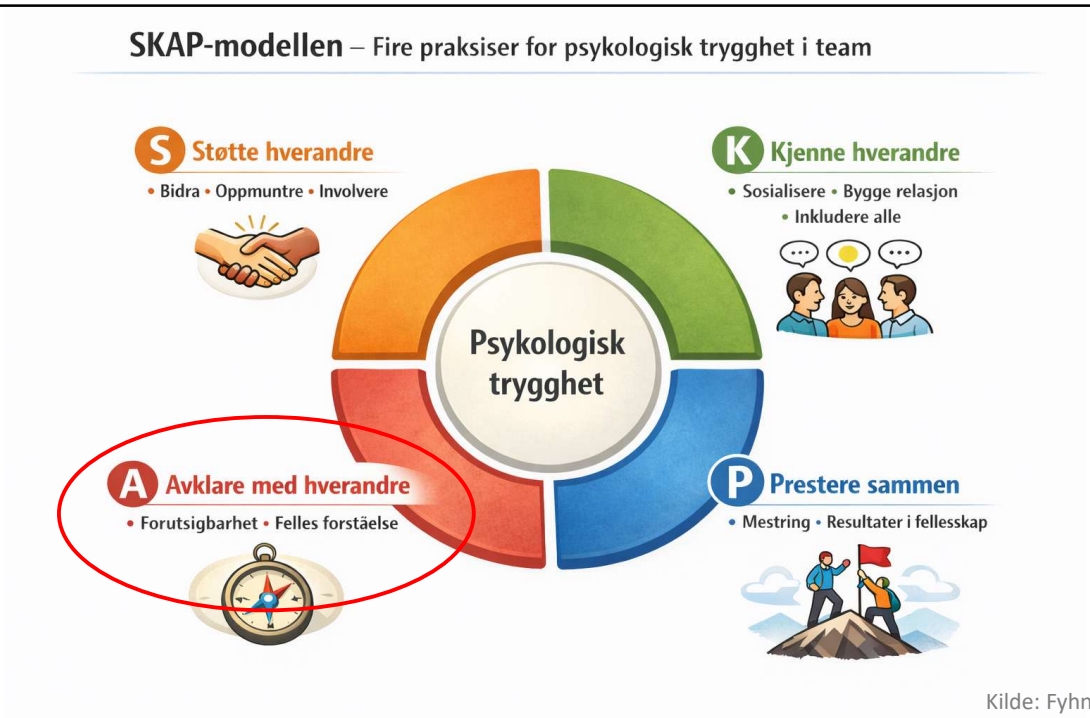
- 10 min individuell forberedelse
- 3 min der hver deler sine F'er rundt bordet

Kilde: Spurkeland (2020), i Fyhn (2026)









Kilde: Fyhn (2026)

Innhold i en teamkontrakt

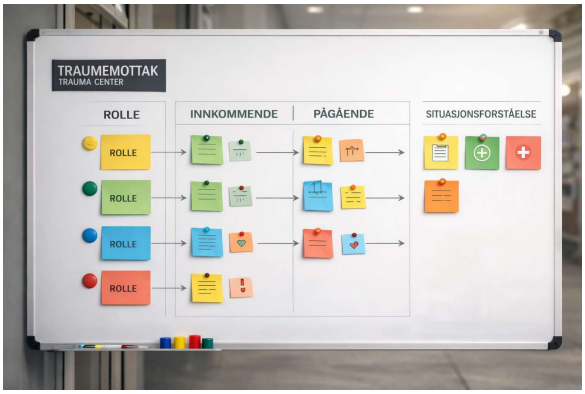
1. MÅL — Hva skal teamet gjøre?
2. ROLLER — Hvem skal gjøre hva?
3. NORMER — Hvordan jobbe sammen?
4. REFLEKSJON — Hvordan går det underveis?

Verktøy #3: Teamkontrakt








TRAUMEMOTTAK
TRAUMA CENTER
ROLLE
INNKOMMENDE
PÅGÅENDE
SITUASJONSFORSTÅELSE
ROLLE
ROLLE
ROLLE
ROLLE



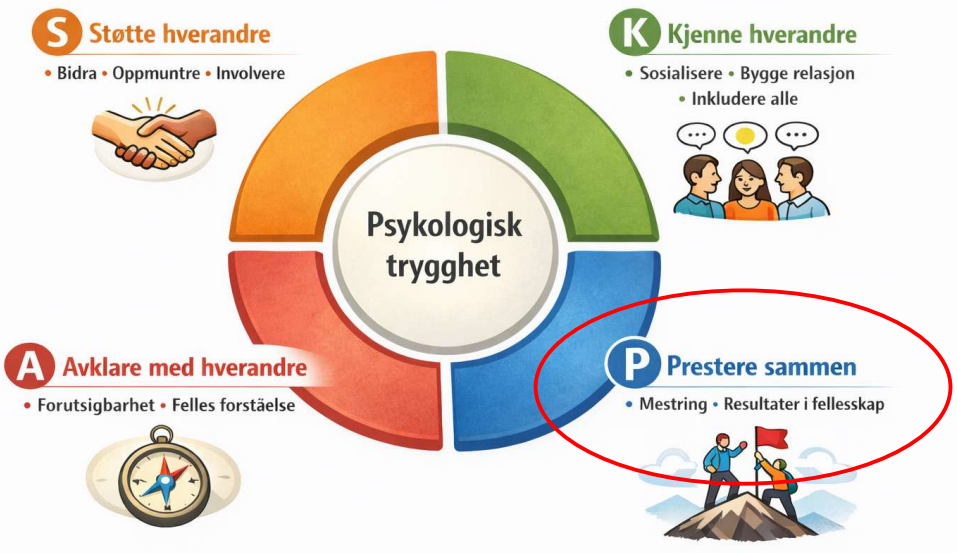


Miniintervju med naboen

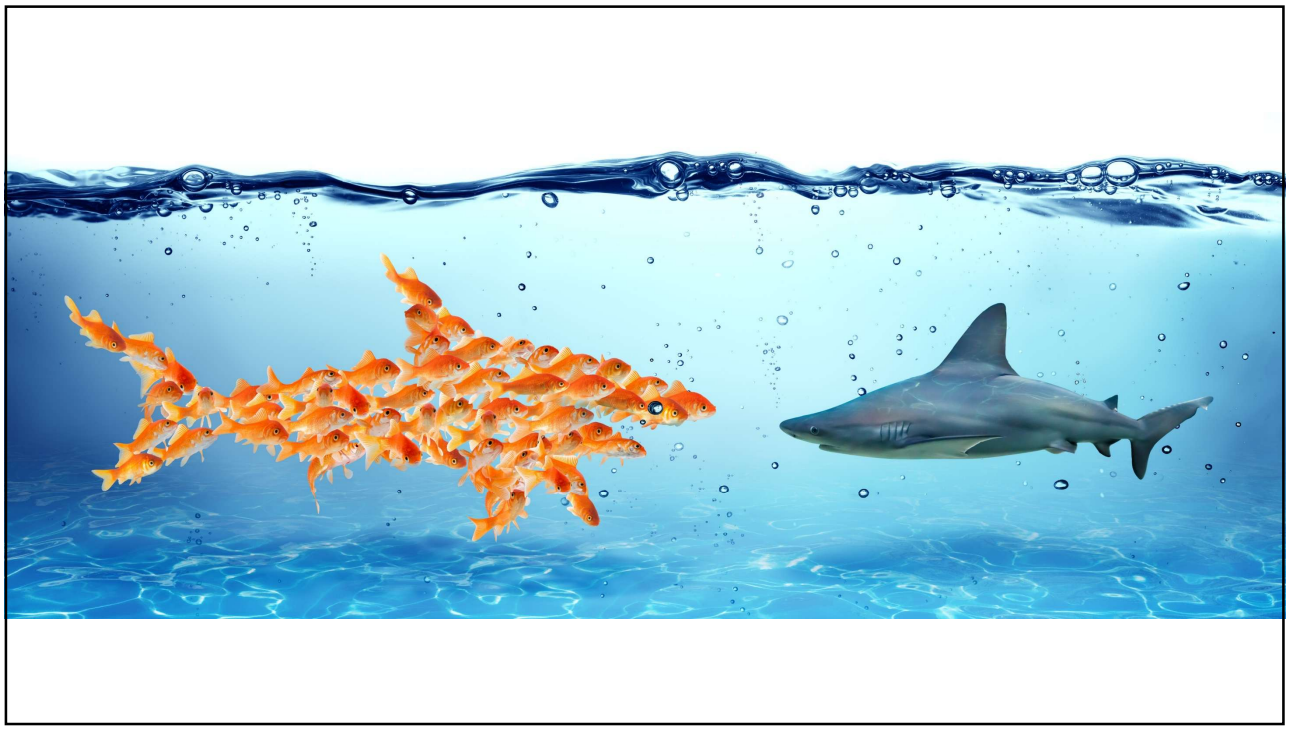
1 min hver

Hva trenger du i en gruppe for å være på ditt beste?

SKAP-modellen – Fire praksiser for psykologisk trygghet i team

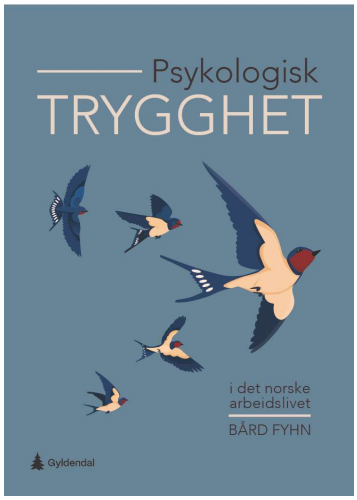


Kilde: Fyhn (2026)



Jeg vil deg vel





Bård Fyhn
bard.fyhn@nhh.no
https://gruppetenkerne.com

«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