



# Psykologisk trygghet i det norske arbeidslivet

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

# 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



«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:

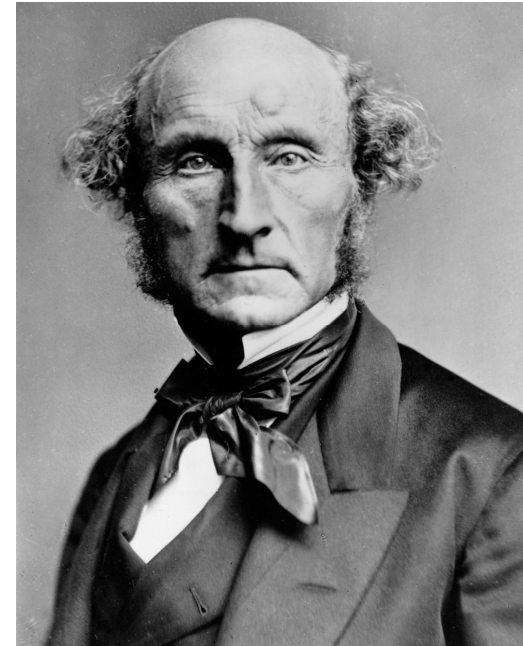
Psykologisk trygghet

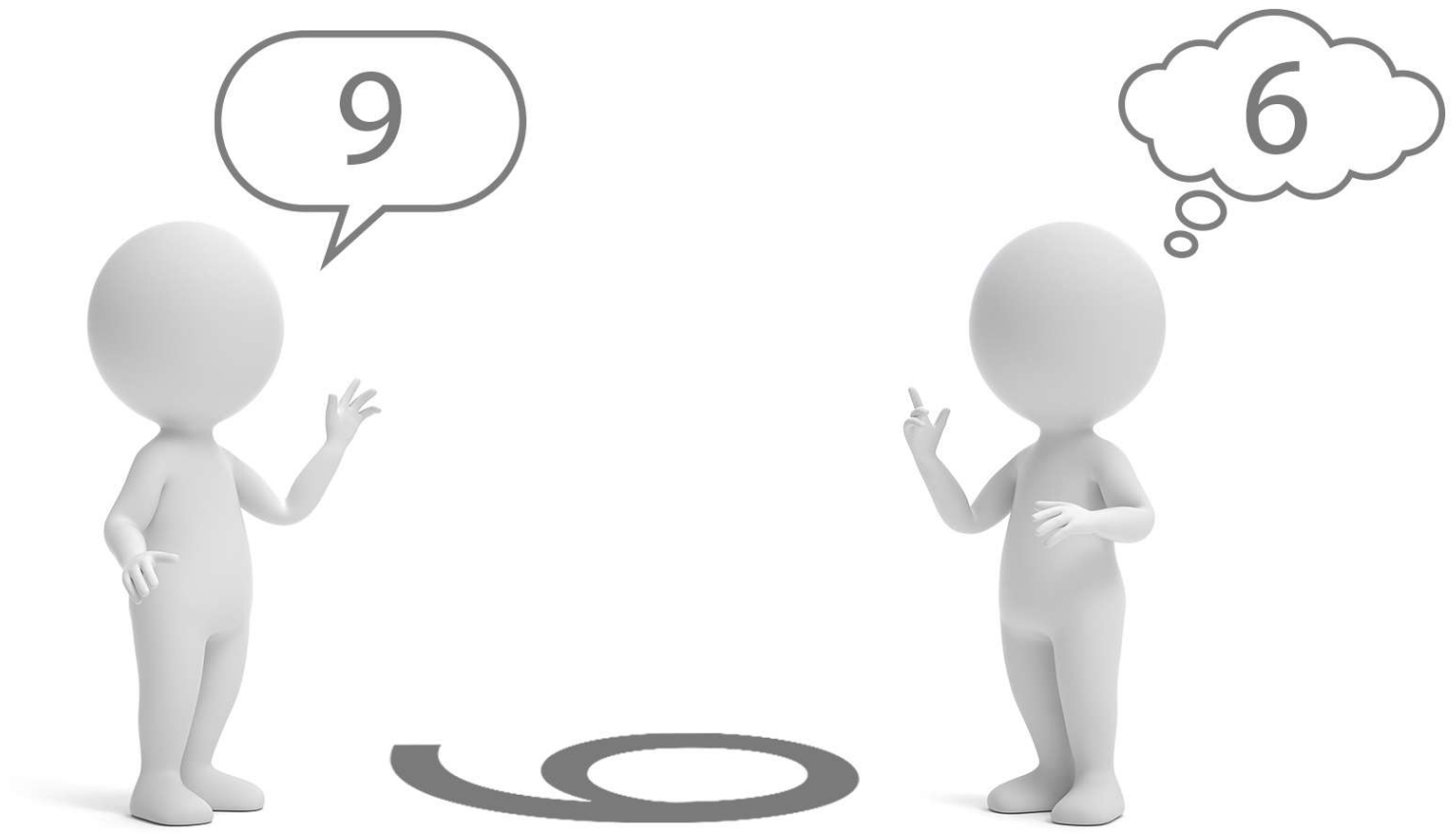
Perspektivtaking

Kilde: Hugander & Edmondson (2024)

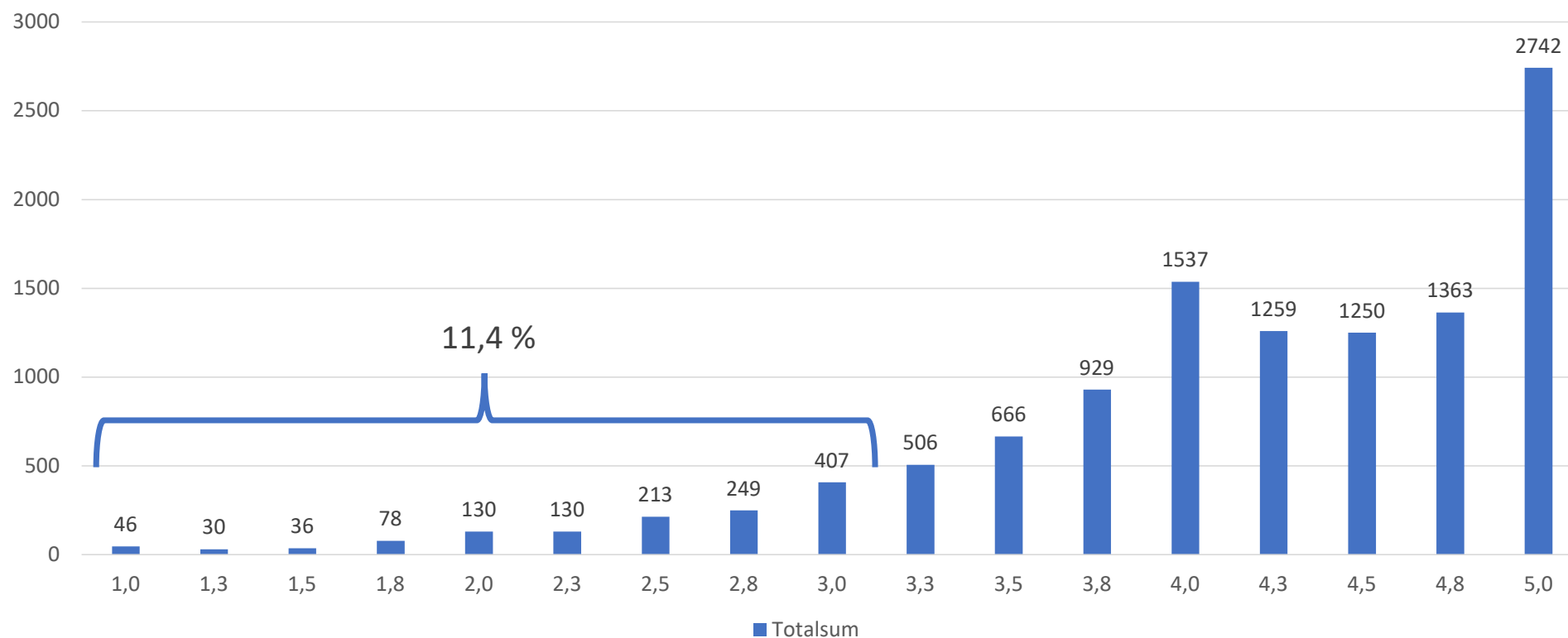
«Det er neppe mulig å overvurdere verdien av å sette mennesker i kontakt med personer som er ulik dem selv, og med tanke- og handlingsmåter ulikt de de er kjent med. Slik kommunikasjon har alltid vært, og er spesielt i dagens tidsalder, en av de viktigste kildene til fremgang.»

**John Stuart Mill, Principles of Political Economy, 1848**



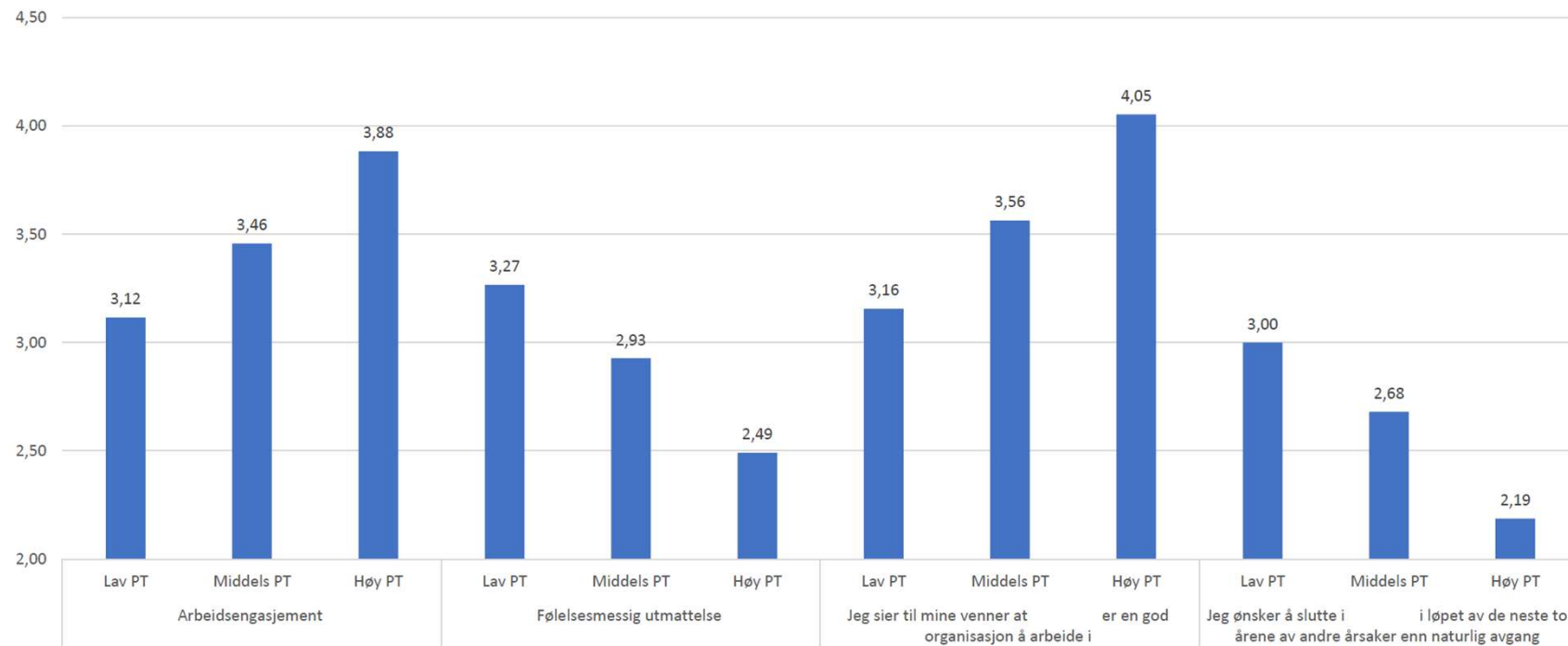


# Case: Stor offentlig organisasjon i Norge



Frekvensfordeling psykologisk trygghet i medarbeiderundersøkelse med 11 571 respondenter

# 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

# 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 vi bli *for* trygge?
- Handler dette bare om å kose seg på jobb?



# 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.



## Berg fekk nok av «sytekultur» i Glimt – tok eit oppgjjer med spelarane

Bodø/Glimt måtte sjå seg slått med 18 poeng av Molde i Eliteserien i fjor. Då Patrick Berg returnerte til klubben merka han fort at noko var gale internt i spelartroppen.



MÅTTE TA GREP: Patrick Berg og Kjetil Knutsen merka begge ein ukultur i Glimt i fjor. Då vart det teke raskt grep.



**Egil Sande**  
Journalist

Vi rapporterer frå Spania

Publisert 1. feb. 2023 kl. 05:37



Artikkelen er mer enn to år gammel.

Kilder: [glimt.no](https://glimt.no), [nrk.no](https://nrk.no)







=



PSYCHOLOGICAL  
LEADERSHIP

PSYCHOLOGICAL SAFETY

Typisk norsk  
å være god?

**VG**

ES

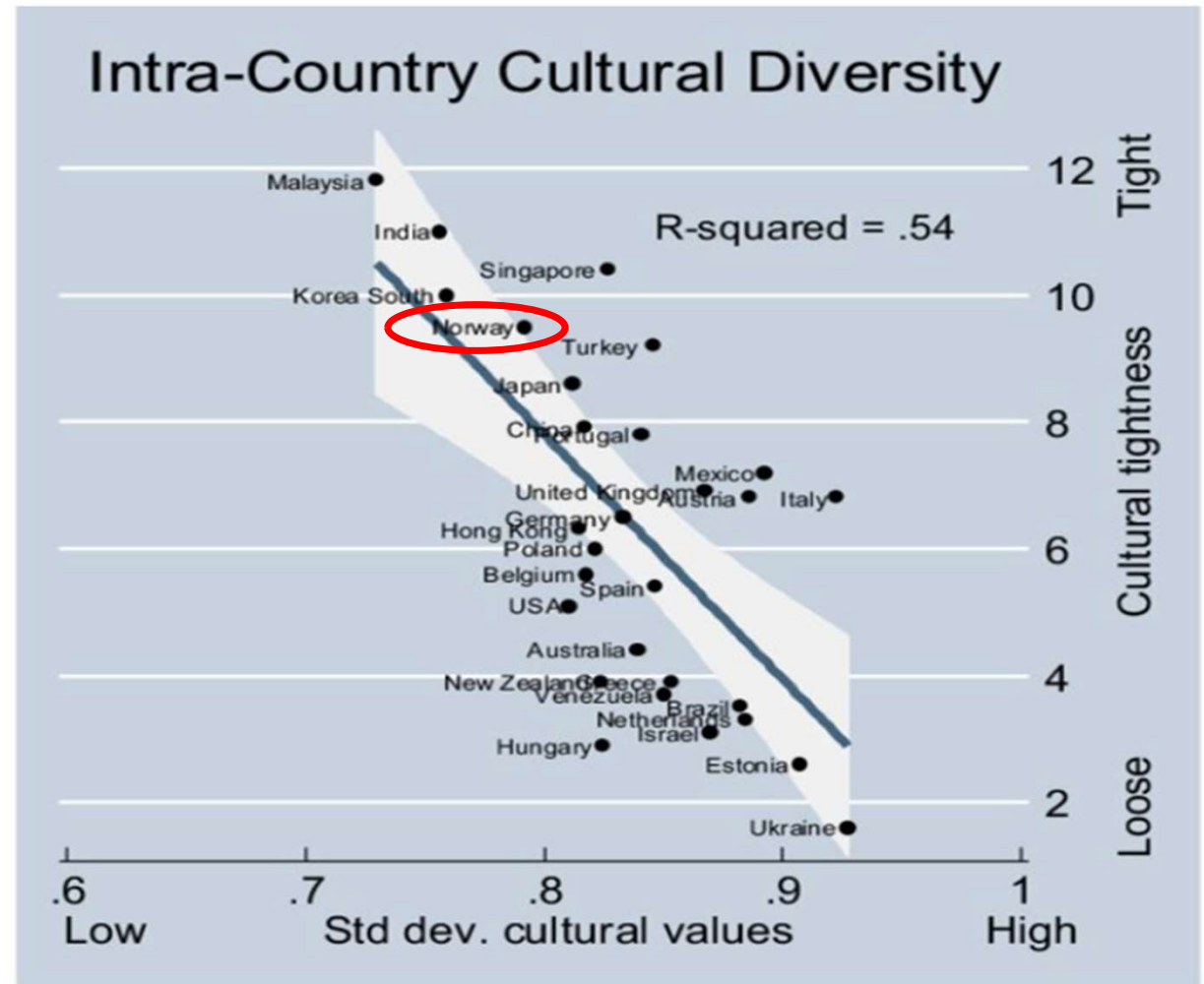


VG er en del av **Schibsted**



**NÅ:** Tidobbelt

Typisk norsk  
å ville være  
lik andre



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

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<sup>1,2</sup> · Therese Egeland<sup>1,2</sup> · Vidar Schel<sup>1,2</sup>

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

# SKAP-modellen – Fire praksiser for psykologisk trygghet i team





# 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?





# [...]s personlige bruksanvisning

Rolle

Nøkkelpetanse

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?

<b>1</b> <b>Hvorfor er vi til?</b> <b>Formål</b> 15 min ⌚ Hvorfor er vi et team og hva er vår overordnede ambisjon? ▶ Fyll inn her..		<b>2</b> <b>Hva skal vi få til?</b> <b>Mål</b> 15 min ⌚ Hva er gruppens konkrete mål? ▶ Fyll inn her..		<b>3</b> <b>Hvem er vi?</b> <b>Våre bruksanvisninger</b> 5 min per pers ⌚ Hva er det nyttig for andre å vite om meg for at vi skal samarbeide best mulig?	
<b>4</b> <b>Hvordan skal vi jobbe sammen?</b>					
<b>Roller og ansvar</b> 15 min ⌚ Gitt vårt formål, mål og hvem vi er, hvilke roller og ansvarsfordeling må vi sikre i dette teamet for å lykkes? ▶ Fyll inn her..		<b>Arbeidsform</b> 15 min ⌚ Hvordan kan vi best organisere arbeidet vårt for å lykkes med oppgavene og målene vi har? ▶ Fyll inn her..		<b>Spilleregler</b> 15 min ⌚ Hvilke spilleregler bør vi ha for å jobbe best sammen som et team? ▶ Fyll inn her..	
				<b>Teamutvikling</b> 15 min ⌚ Hvordan kan vi følge opp det vi har avtalt i denne kontrakten og sikre at vi utvikler oss som et team? ▶ Fyll inn 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?

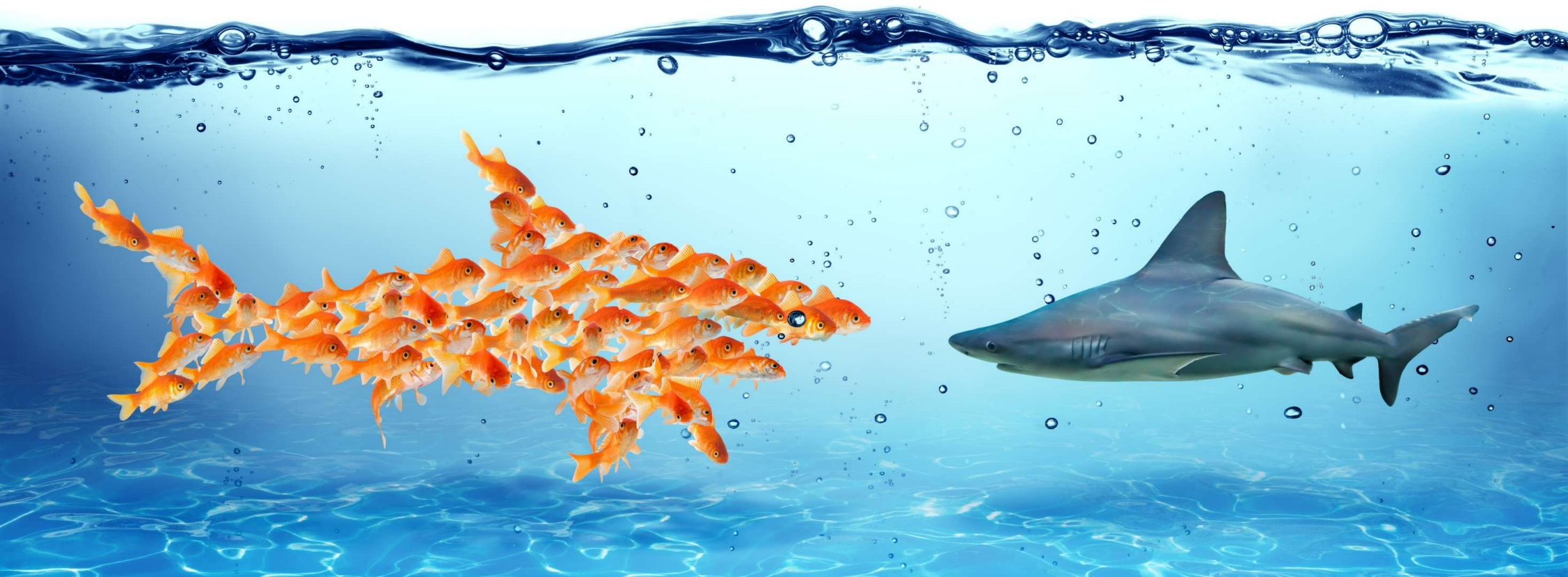


Jeg vil deg vel

# Frivillig hjemmelekse

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

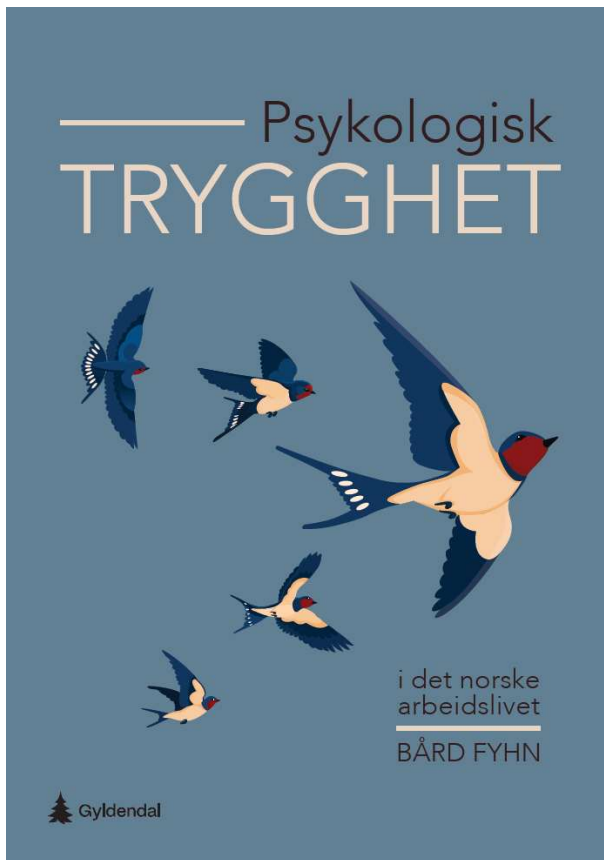
*Hva er det jeg gjør som kan hemme psykologisk trygghet hos andre?*





*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](mailto:bard.fyhn@nhh.no)

<https://gruppetenkerne.com>

«Bård har en unik evne til å koble psykologisk trygghet til prestasjonskultur. Han får fram det usminkede bildet av psykologisk trygghet. Det handler ikke om fravær av frykt, men om evnen til å møte ubehag sammen. 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 skriver den boken arbeidslivet trenger nå. Han viser at psykologisk trygghet ikke handler om harmoni, men om å tørre å utfordre hverandre. 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 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*