

Bård Fyhn

Psykologisk trygghet i team



- Flere av de ferske lederne fortalte om redselen for å bli avslørt som inkompetent

ARBEIDSLIV

TEKST: Margrethe Zacho Haarde
10. SEPTEMBER 2021

Da Anita Sundby mistet topplederjobben, skammet hun seg så mye at hun hver morgen satte seg i bilen og lot som om hun skulle på jobb. Så oppdaget hun at flere ledere slet med skam.

Psykologisk trygghet kan gjøre team mer effektive

Slik kan ledere og medarbeidere få til et bedre samarbeid.

Publisert 21. april 2021



Iblant skjer det ting som gjør at teamfølelsen forsvinner og alle blir sittende hver for seg. Hvordan kommer vi på rett spor igjen og finner tilbake der hvor vi var?

TEKST: CECILIE H. HAMMERNES [FOTO: BENJAMIN BARGÅRD OG INGE MARTINSEN]
ILLUSTRASJONSFOTO: ISTOCK.COM

LederNytt har pratet med Bård Fyhn, PhD stipendiat og offiser, og psykolog Egil Skaun om hvorfor teamfølelsen er så viktig, samt hvordan man kan finne tilbake til teamfølelsen når den blir borte.

Teamfølelse er dynamisk

Fyhn forklarer at vi setter sammen team med mål om å oppnå noe mer enn de samme personene hadde gjort hver for seg.

– For å nå det potensialet må en rekke faktorer være på plass. Teamfølelse er en av de mest studerte av disse faktorene. Team kan utgjøre en

viktig funksjon ved at vi opplever å stå sammen med noen i arbeidet vårt. Føle på støtte, rett og slett. Her spiller teamfølelse også en sentral rolle.

– I mitt forskningsarbeid med fokus på teamdynamikk har jeg gått systematisk gjennom litteraturen der teamfølelse, og blant annet tillit og psykologisk trygghet, er studert over tid. Ut fra dette kan jeg bekrefte at teamfølelse er dynamisk. Det krever fokus å opprettholde denne over tid.

– Det å miste teamfølelsen kan ha en rekke negative konsekvenser på det personlige plan, som lavere trivsel, motivasjon og svekket mental helse.

Vi sløser med ressurser. Om jeg må bruke tid i et team jeg ikke føler meg hjemme i, der jeg ikke føler andre lytter til meg, der jeg ikke tør å si det jeg egentlig mener – ja, da ville jeg nok utrettet mer om jeg hadde jobbet for meg selv. Vi trenger alle å kjenne at vi hører til et sted. Organisasjoner som klarer å bygge opp under en slik tilhørighet og eierskapsfølelse blant sine ansatte, tror jeg vil oppnå mer.

Tør å være sårbar

Fyhn peker på at det å bygge teamfølelse i seg selv er krevende nok, men å bygge den opp igjen etter at den har forsvunnet, da ligger det gjerne noe





Det jeg håper du skal sitte igjen med

- Hvorfor trygghet er viktig for effektivt samarbeid
- Hvordan vi kan bygge trygghet i våre team
- Hvordan trygghet påvirkes av digitalt samarbeid

Oppvarming

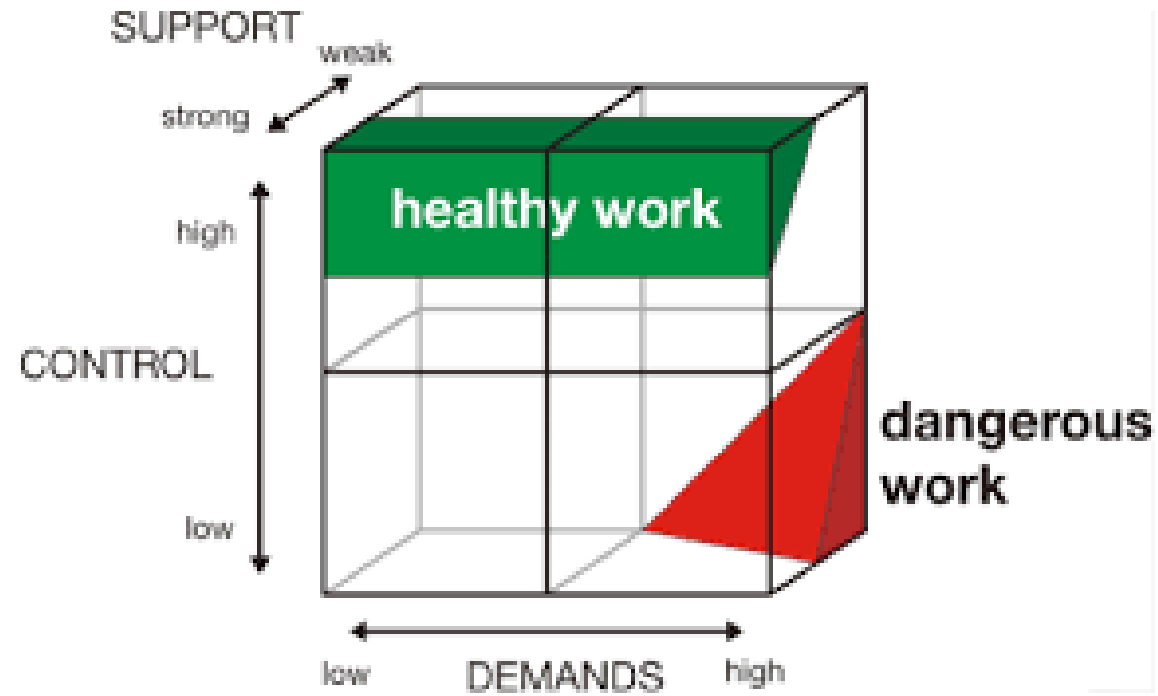
I dine øyne – hva er det aller viktigste
kjennetegnet ved et godt team?





Måloppnåelse

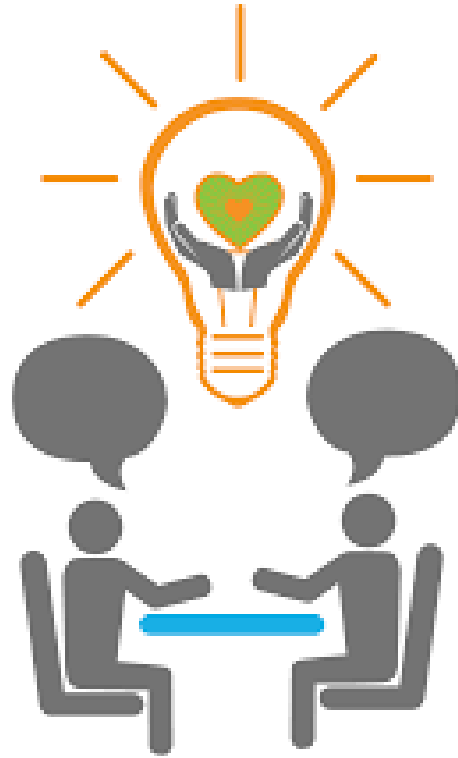
Hva kjennetegner effektive team og organisasjoner?



Karasek, 1979

Støtte

Hva kjennetegner effektive team og organisasjoner?



Læring

Hva kjennetegner effektive team og organisasjoner?



$2+2=5$

EVERY GROUP PROJECT



IN SCHOOL YOU HAVE EVER DONE

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**

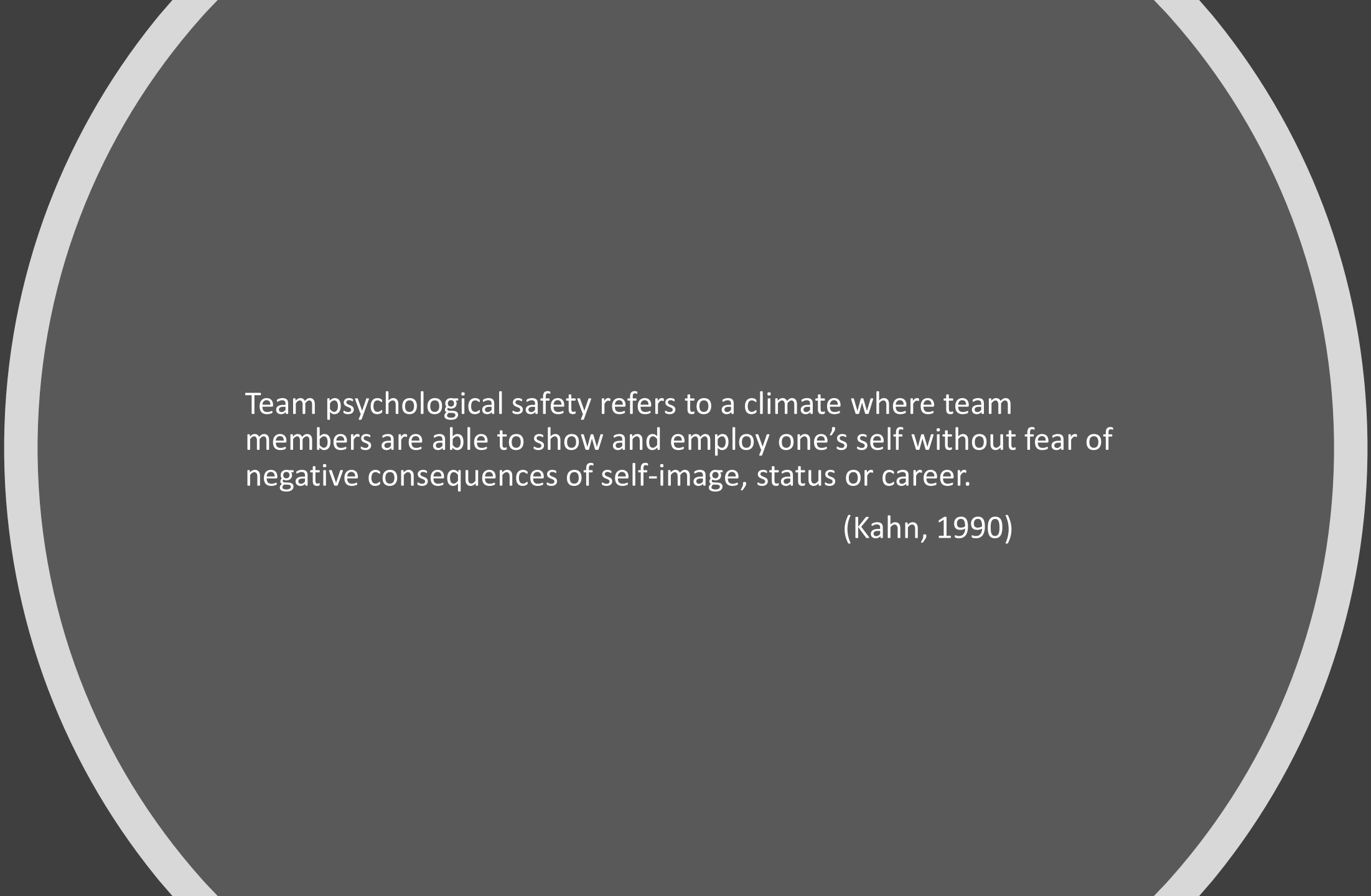
In association with



??????????

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





Team psychological safety refers to a climate where team members are able to show and employ one's self without fear of negative consequences of self-image, status or career.

(Kahn, 1990)



"All those in favor say 'Aye.'"

"Aye."

"Aye."

"Aye."

"Aye."

"Aye."

Vi trenger
oppriktighet



Vi trenger
nye ideer



Vi trenger
feilbarlighet



Refleksjon

Gjennom din arbeidserfaring...

- Tenk på en gang du ikke var oppriktig. Hvorfor?
- Tenk på en gang du ikke delte ideen du satt med. Hvorfor?
- Tenk på en gang du ikke ønsket å innrømme en feil du gjorde. Hvorfor?
- Hva ville gjort det lettere å gjøre nettopp dette?



**The best teams aren't just
made up of the top people.**
It's in the way they behave and interact.

Psykologisk trygghet i team



SETTER PRIS PÅ
DISKUSJON



ØNSKER Å HØRE PÅ
HVA ANDRE I TEAMET
HAR Å SI



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

- Høyere toleranse for usikkerhet
- Raskere læringskurve
- Positiv effekt på:
 - Informasjonsdeling
 - Engasjement
 - Nytenkning
 - +++
- Større måloppnåelse
- Bedre arbeidsmiljø



Hvordan bygge
psykologisk trygghet?

Google
sitt
svar

rework.withgoogle.com

How to foster Psychological Safety on your teams

Demonstrate engagement

- Be present and focus on the conversation (e.g., close your laptop during meetings)
- Ask questions with the intention of learning from your teammates
- Offer input, be interactive, and show you're listening
- Respond verbally to show engagement ("That makes sense. Tell us more.")
- Be aware of your body language; make sure to lean towards or face the person speaking
- Make eye contact to show connection and active listening

Show understanding

- Recap what's been said to confirm mutual understanding/alignment (e.g., "What I heard you say is..."); then acknowledge areas of agreement, disagreement, and be open to questions within the group
- Validate comments verbally ("I understand." "I see what you're saying.")
- Avoid placing blame ("Why did you do this?") and focus on solutions ("How can we work toward making sure this goes more smoothly next time?", "What can we do together to make a game plan for next time?")
- Think about your facial expressions - are they unintentionally negative (a scowl or grimace)?
- Nod your head to demonstrate understanding during conversations/meetings

Be inclusive in interpersonal settings

- Share information about your personal work style and preferences, encourage teammates to do the same
- Be available and approachable to teammates (e.g., make time for ad hoc 1:1 conversations, feedback sessions, career coaching)
- Clearly communicate the purpose of ad hoc meetings scheduled outside normal 1:1s/team meetings
- Express gratitude for contributions from the team
- Step in if team members talk negatively about another team member
- Have open body posture (e.g., face all team members, don't turn your back to part of the group)
- Build rapport (e.g., talk with your teammates about their lives outside of work)

Be inclusive in decision-making

- Solicit input, opinions, and feedback from your teammates
- Don't interrupt or allow interruptions (e.g., step in when someone is interrupted and ensure his/her idea is heard)
- Explain the reasoning behind your decisions (live or via email, walk team through how you arrived at a decision)
- Acknowledge input from others (e.g., highlight when team members were contributors to a success or decision)

Show confidence and conviction without appearing inflexible

- Manage team discussions (e.g., don't allow side conversations in team meetings, make sure conflict isn't personal)
- Use a voice that is clear and audible in a team setting
- Support and represent the team (e.g., share team's work with senior leadership, give credit to teammates)
- Invite the team to challenge your perspective and push back
- Model vulnerability; share your personal perspective on work and failures with your teammates
- Encourage teammates to take risks, and demonstrate risk-taking in your own work

Forskningen sitt svar

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.

TABLE 2
Meta-Analysis of Group-Level Psychological Safety

Variable	<i>k</i>	<i>N</i>	$\bar{r}$	$\hat{\rho}$	CI _L	CI _U	%-Ac
Antecedents							
<i>Learning orientation</i>	6	354	.32	.40	.15	.65	21.2
<i>Positive leader relations</i>	16	1,583	.34	.39	.28	.50	21.0
<i>Transformational leadership</i>	4	543	.32	.38	.24	.51	38.8
<i>Trust in leader</i>	2	297	.38	.44	.34	.54	96.2
<i>Work design characteristics</i>	26	1,880	.27	.35	.25	.44	29.4
<i>Autonomy</i>	2	172	.27	.35	.21	.49	100.0
<i>Interdependence</i>	6	339	.28	.40	.21	.59	43.2
<i>Role clarity</i>	7	413	.41	.51	.37	.65	44.6
<i>Supportive work context</i>	18	1,449	.41	.51	.40	.61	23.9
<i>Peer support</i>	5	586	.49	.57	.48	.66	55.6
<i>Organizational support</i>	4	253	.34	.44	.13	.76	18.6
Outcomes							
<i>Engagement</i>	4	264	.32	.44	.17	.70	28.6
<i>Task performance</i>	33	2,802	.24	.29	.20	.38	22.1
<i>Information sharing</i>	9	644	.41	.50	.32	.67	20.7
<i>Creativity</i>	8	841	.24	.29	.14	.44	25.5
<i>Learning behaviors</i>	21	1,686	.42	.52	.44	.60	34.9
<i>Satisfaction</i>	4	299	.49	.69	.42	.97	18.5

Note. *k* = number of correlations. *N* = cumulative sample size. $\bar{r}$ = estimated mean correlation. $\hat{\rho}$ = estimated corrected correlation. CI_L and CI_U denote lower and upper limits of 95% confidence interval. %-Acc = percentage of variance accounted for by sampling error.

Forskningen
sitt svar
(på et mer
forståelig vis)

Støttende omgivelser

Tilrettelegging av arbeidet

Leder-medarbeider relasjon

Lærende innstilling

Hvordan kan jeg som leder bygge trygghet?



BYGG
RELASJONER



AVKLAR
FORVENTNINGER



SETT TYDELIGE
RAMMER



BE OM
TILBAKEMELDING



SE DEN ENKELTE

Psykologisk
trygghet
er
et *valg*
vi *alle*
tar
hver dag

NHH



Feeling Safe – Today and Tomorrow

A Dynamic Perspective on Psychological Safety in Teams

Proposal Defense

Bård Fyhn

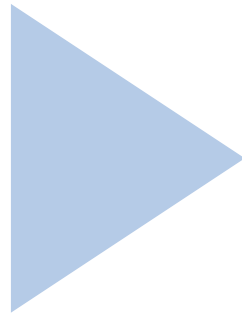


CEMS



```
graph LR; A((Psykologisk trygghet er ferskvare)) --> B((Psykologisk trygghet kan oppleves svært ulikt innad i samme team));
```

Psykologisk
trygghet er
ferskvare



Psykologisk
trygghet kan
oppleves svært
ulikt innad i
samme team



Teamforskning under pandemien



Relasjonsbygging utfordrende –
men mulig

Behov for hyppige møter og struktur



Selvforsterkende subgrupper

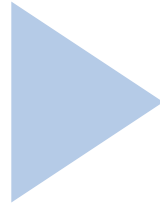
Vi prater mer med de vi allerede
kjenner best



Stadige overganger mellom
fysisk og digitalt samarbeid

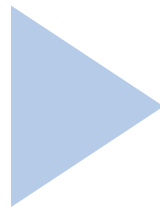
Forventningene viktigere enn selve
endringene

Psykologisk
trygghet er
ferskvare



Psykologisk
trygghet kan
oppleves svært
ulikt innad i
samme team

Psykologisk
trygghet på
skjerm er
mulig, men
utfordrende



Tenk “vi”!



43,161 followers

2w • Edited •

Covid-19 påvirker synet på gode ledere. Nå verdsetter «verden» ledere som er tydelig empatiske og tolerante. – Å stå i usikre situasjoner og stadig måtte forholde seg til endringer i omgivelsene er krevende, sier stipendiat [Bård Fyhn](#).

//

A new international survey shows that it is important that leaders build the psychological safety for people to be their best selves, and that they are tolerant of failure.

[CEMS - The Global Alliance in Management Education](#)

[CEMS Club Bergen](#) #CEMS



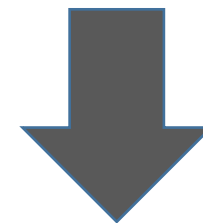
Skandinavisk lederstil mer ettertraktet med Covid-19

nhh.no • 3 min read

Hva vi verdsetter hos våre ledere

Før vs. under pandemien:

- Strategisk visjon
- Resultatorientering

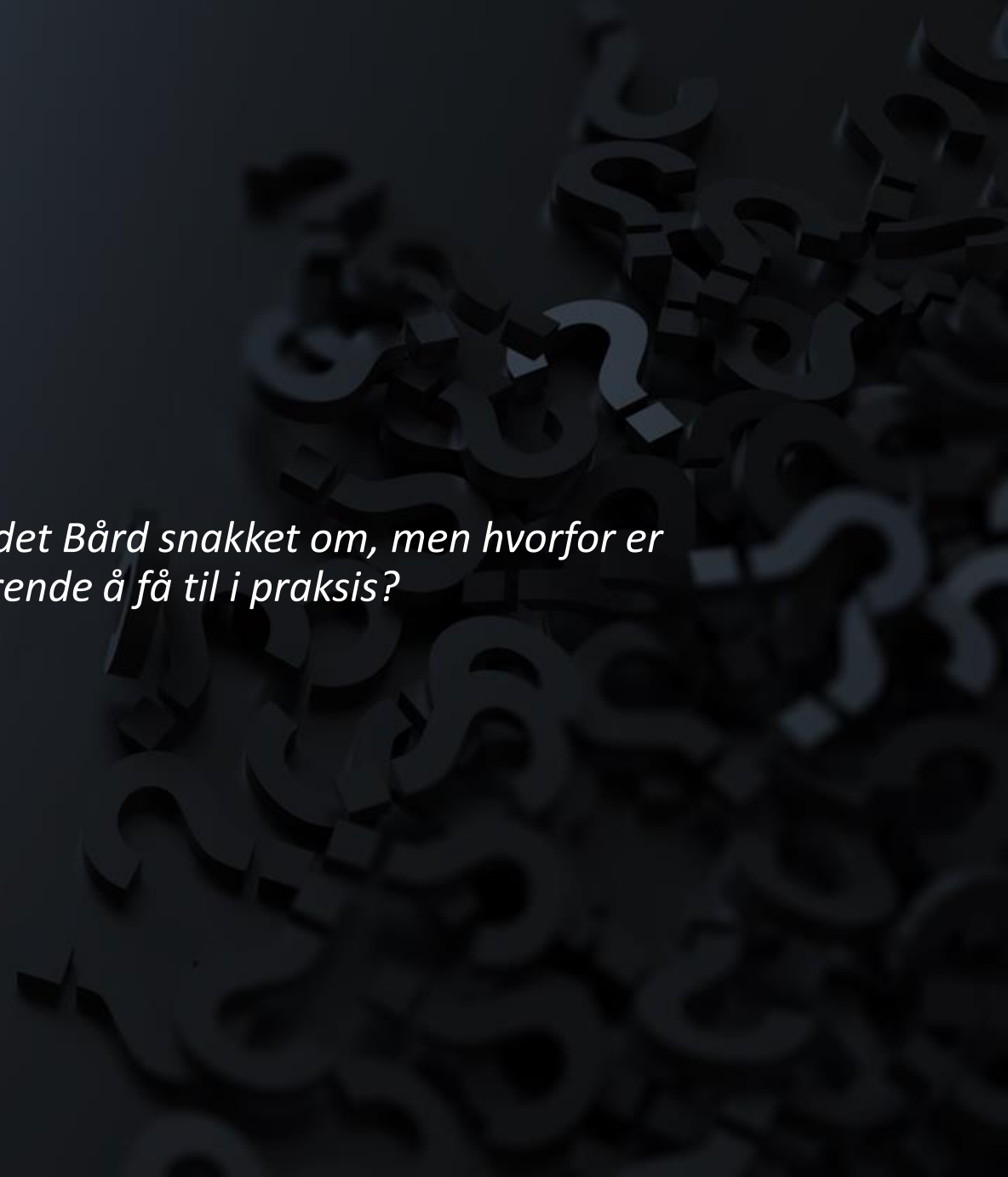


- Empati
- Fleksibilitet



Refleksjon og diskusjon

Fint og flott det Bård snakket om, men hvorfor er dette utfordrende å få til i praksis?



Oppsummert

Effektive team og organisasjoner trenger trygge kolleger – med deres oppriktighet, ideer og feilbarlighet

Oppsummert

Effektive team og organisasjoner trenger trygge kolleger – med deres oppriktighet, ideer og feilbarlighet

Å investere i psykologisk trygghet kan gi avkastning i form av økt åpenhet, læring og måloppnåelse

Oppsummert

Effektive team og organisasjoner trenger trygge kolleger – med deres oppriktighet, ideer og feilbarlighet

Å investere i psykologisk trygghet kan gi avkastning i form av økt åpenhet, læring og måloppnåelse

Ledere har en viktig rolle for å bygge psykologisk trygghet

Oppsummert

Effektive team og organisasjoner trenger trygge kolleger – med deres oppriktighet, ideer og feilbarlighet

Å investere i psykologisk trygghet kan gi avkastning i form av økt åpenhet, læring og måloppnåelse

Ledere har en viktig rolle for å bygge psykologisk trygghet

Men en trygg kultur er avhengig av at alle bidrar

Hvordan du
kan bygge
psykologisk
trygghet
rundt deg



Anerkjenn hverandre

Hvordan du
kan bygge
psykologisk
trygghet
rundt deg



Anerkjenn hverandre



Spør – og lytt

Hvordan du
kan bygge
psykologisk
trygghet
rundt deg



Anerkjenn hverandre



Spør – og lytt



Gå foran

Jeg vil deg vel

Bård Fyhn

bard.fyhn@nhh.no

<https://gruppetenkerne.com>