



White Paper

Psykologisk trygghet – varför är det viktigt och hur skapas den?

Psykologisk trygghet

Begreppet Psykologisk trygghet introducerades 1999 av professor Amy Edmondson vid Harvard Business School i hennes uppsats "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams" och handlar om vad som händer när medlemmar i en grupp känner sig så pass trygga att de vågar ta interpersonella risker. Det innebär att man vågar ställa frågor, uttrycka osäkerhet, dela nya idéer och peka på misstag utan rädsla för att bli förnedrad, ifrågasatt, straffad eller nonchalerad. Men trots att begreppet myntades tog det ytterligare 15-20 år innan de flesta organisationerna tog den till sig och styrde om till det autentiska och sårbara ledarskapet.

Amys Edmondsons forskning

När Edmondson på 1990-talet var doktorand vid Harvard Business School, deltog hon i ett forskningsprojekt om teamarbete på sjukhus. Man ville mäta hur väl olika team fungerade, bland annat genom att titta på hur många medicinska fel de gjorde. En av hennes upptäckter var att **"De mest högpresterande teamen rapporterade fler misstag än lågpresterande team."** Givetvis var denna statistik missvisande, högpresterande team gjorde inte fler misstag, de vågade däremot erkänna det.

Amy Edmondsons ville förstå vilka faktorer som gör att människor i team vågar ta upp svåra saker och hur det påverkar lärande, prestation och innovation. Det blev starten på tre decennier av banbrytande studier om hur trygghet är en förutsättning för samarbete och utveckling, särskilt i komplexa miljöer.

Hennes arbete har idag påverkat organisationer världen över inom alltifrån sjukvård till stora tech-bolag som Google och psykologisk trygghet ses idag som en nyckelfaktor för framgång.



"Psychological safety is not at odds with accountability. It creates the conditions under which people can bring their best selves to work and hold themselves and others to high standards."

Bättre resultat i psykologiskt trygga team

När människor vågar vara sig själva, dela idéer, erkänna misstag och be om hjälp utan rädsla för skuld eller kritik, händer något kraftfullt och teamet lyfter.

Forskning visar att psykologisk trygghet är en avgörande faktor bakom starka prestationer, hög innovationskraft och ett hållbart arbetsliv. Att stärka ledarskapet för psykologisk trygghet är en av de mest lönsamma investeringarna en organisation kan göra både för resultat och välmående.



Presterar bättre

När medarbetare vågar uttrycka sig fritt, ställa frågor och be om hjälp utan rädsla för att bli dömda, ökar fokus på uppgiften.



Lär sig snabbare

När vi känner oss trygga vågar vi ställa frågor, säga "jag förstår inte" och testa nytt även om det innebär att vi kan ha fel.



Hanterar misstag mer konstruktivt

I trygga team ses misstag som lärande, inte som misslyckanden. Reflektion och utveckling blir en naturlig del av arbetet.



Är mer innovativa

Nyskapande idéer kräver mod. När det är tillåtet att tänka högt och testa nytt utan risk för förlöjligande eller skuld, får kreativiteten utrymme att växa.



Har högre engagemang

Trygghet stärker känslan av tillhörighet och värde. Det gör att fler vill bidra – inte bara göra sitt jobb, utan göra det tillsammans.



Är mindre sjuka

I en miljö där man känner sig sedd, respekterad och trygg minskar stress och psykisk ohälsa. Det stärker både närvaro och lojalitet.

100 år av ledarskap och utveckling av psykologisk trygghet

1920–1940

Industriell era och auktoritärt ledarskap

- Fokus på produktion, effektivitet och lojalitet.
- Arbetaren skulle "lyda order", inte tänka själv
- Psykologisk trygghet existerade inte som begrepp
- Lydnad och rädsla att förlora jobbet präglade människor

1940–1960

Efterkrigstid och byråkratisk stabilitet

- Ledarskap baserades på struktur, hierarki och tydliga roller
- Mental ohälsa och psykologiska besvär var tabubelagda
- Trygghet = en fast anställning och möjlighet till pension

1960–1980

Mjukare HR-tänk och arbetsmiljöreformer

- Human Relations-rörelsen växer fram
- Forskning visar att motivation påverkas av mer än bara lön
- Arbetsmiljöfrågor börjar diskuteras (AML 1977)
- Fokus är dock mer fysisk arbetsmiljö än psykologisk

2000–2020

Tillit, kultur och början på ett paradigmskifte

Amy Edmondson myntar begreppet "Psychological safety" 1999
Google släpper studien Aristotle (2015) som visar att psykologisk trygghet är den viktigaste faktorn i högpresterande team.
Företag börjar jobba aktivt med feedbackkultur, inkludering och sårbarhet som ledarkompetens

2020–2025

Ny tid, nya förväntningar och nya krav

- Pandemin accelererar fokus på psykisk hälsa och mänskligt ledarskap
- Psykologisk trygghet ses idag som avgörande för:
 - Innovation,
 - Lärande,
 - Samarbete
 - Hållbar prestation
- Ledare tränas allt mer i att bygga trygga kulturer där människor vågar bidra fullt ut

En miljö som föder psykologisk trygghet

1

Rättvisa

Var och en måste känna sig lika behandlade. När människor upplever att de behandlas lika, att beslut tas transparent och konsekvent så ökar känslan av trygghet och en känsla av att kunna påverka. Det blir lättare att uttrycka sig öppet och våga ta risker i dialogen utan rädsla för orättvisa konsekvenser.

2

Betydelsefullt

Att känna att en insats spelar roll och gör skillnad skapar motivation. I psykologiskt trygga team vet de olika individerna att deras åsikter och arbete är värdefulla för verksamheten vilket ökar engagemang och vilja att bidra aktivt.

3

Förutsägbarhet

I team där det finns tydlighet i förväntningar, kommunikation, mål och ledarskap minskar osäkerheten. Det skapar en trygg bas där medarbetare vågar vara och litar på sig själva och kan driva progressen framåt utan rädsla för att det skall bli fel och få konsekvenser.

4

Självständighet

När människor får ta eget ansvar och fatta beslut inom sina ramar utan att chefen hänger över axeln så byggs tillit och trygghet. Det visar att man litar på individens kompetens och omdöme, vilket i sin tur stärker tilliten tillbaka till teamet.

5

Äkthet

Att kunna vara sig själv med styrkor, svagheter och allt däremellan utan att behöva bära en fasad, är oerhört centralt för psykologisk trygghet. Det bygger djupare relationer, ärlighet, äkta förtroende och långsiktiga samarbeten där människor vågar utmana och säga vad de tycker istället för en tystnadskultur där alla håller med i rädsla för att avvika från mönstret.

Grundstenar för psykologisk trygghet



Ledarskapet

Ledare måste visa sårbarhet, vara lyhörda och aktivt uppmuntra olika perspektiv. Hur ledaren hanterar fel och konflikter sätter tonen för hela teamet.



Gemensamma spelregler

Det behövs tydliga, gemensamma normer som främjar respektfull kommunikation och tillit. Att lyssna aktivt och be om andras åsikter är nyckelbeteenden.



Tydliga strukturer

Skapa system för självledarskap och inkludera delaktighet men säkerställ att göra det strukturerat så att ni får ut ett resultat av det ni gör. Ostrukturerad miljö kan verka stressande och hämma förmågan.



Tydliga ramar

Tydlighet i mål, roller och förväntningar ger en grund för trygghet. Otydlighet skapar osäkerhet och rädsla för att göra fel.



Se misstag som lärande

Team som ser misstag som en naturlig del av lärande snarare än som ett misslyckande bygger snabbare trygghet och förbättring.



Ge kontinuerlig feedback

Se feedback som en naturlig del av vardagen och förmedla den med hjärta och omsorg. Team som ser misstag som en naturlig del av lärande snarare än som ett misslyckande bygger snabbare trygghet och förbättring.

Det finns ingen kurs i Psykologisk trygghet, men...

.. Genom Mindset kan du träna dig på att ge feedback, sätta tydliga ramar, skapa struktur, formulera spelregler och få självinsikt i ditt eget ledarskap.

Vill du veta mer?



Kontakta gärna vår VD Niklas Harging.



Dagligen tränar vi ledare och dess organisationer med målet att skapa högpresterande och friska team och ledare som leder med värme och skärpa.

Niklas Harging

VD Mindset

niklas.harging@mindset.se