

Psykologisk trygghet – en drivkraft bak gode arbeidsprestasjoner



Silje Hukkelberg

Nasjonalt utviklingssenter for barn og unge (NUBU)

silje.hukkelberg@nubu.no

Forfatteren har fylt ut interessekonfliktskjema og oppgir ingen interessekonflikter.

Hva er psykologisk trygghet, og hvilken betydning har det i arbeidslivet og helsesektoren?



Illustrasjoner: Frode Skaren

Kunnskapsbaserte arbeidsoppgaver blir stadig mer komplekse som en konsekvens av teknologisk utvikling, økende spesialisering og skjerpede krav til innovasjon og effektivitet. For å møte disse utfordringene er teamarbeid ofte fordelaktig og nødvendig. For at et team skal prestere utover hva hver enkelt kan få til alene, må samarbeidet fungere og operere i en læringssone, der det er rom for å være uenig, stille spørsmål og utforske ulike løsninger. Slike betingelser oppstår ikke nødvendigvis av seg selv og har satt psykologisk trygghet på dagsorden. Begrepet har fått stor oppmerksomhet – i faglitteraturen, i media og blant ansatte. Det er grunn til å anta at det ikke er tilfeldig.

Et søk på «psykologisk trygghet» gir over 5,5 millioner treff på Google Scholar, men begrepet ble først tatt i bruk blant et bredere publikum etter at funnene fra «Prosjekt Aristoteles» ble gjort kjent i The New York Times Magazine (Duhigg, 2016). Studien ble gjennomført på 180 ulike team i Google og hadde som mål å finne ut hva som skilte team som leverte på toppnivå fra andre team, ved å undersøke mer enn 250 variabler, inkludert personlighetstrekk og gruppedynamikk. Psykologisk trygghet seilet opp som den viktigste enkeltfaktoren som kjennetegnet prestasjonssterke team. Team der ansatte opplevde et psykologisk trygt arbeidsklima, viste bedre resultater, mer innovasjon og større engasjement enn team som ikke hadde denne egenskapen, uavhengig av individuelle ferdigheter innad

i gruppen. Studien satte søkelys på psykologisk trygghet som begrep og på hva denne faktoren betyr for samarbeid og prestasjoner.



Psykologisk trygghet har blitt betegnet som et trendbegrep, men også et honnørord og en ettertraktet kvalitet som beskriver et velfungerende team. Men hva innebærer egentlig psykologisk trygghet, og hvilken betydning har den i arbeidslivet generelt og i helsesektoren spesielt? Formålet med denne artikkelen er å gi noen svar på disse spørsmålene.

Hva er psykologisk trygghet?

I interaksjon med andre er frykten for ydmykelse et primitivt og dypt forankret menneskelig instinkt. Frykten for å bli dømt, kritisert eller latterliggjort foran andre preger oss fra lekeplassen til styrerommet og former hvordan vi oppfører oss i møte med andre, hvilke beslutninger vi tar, vår selvfølelse og vår identitet. De fleste av oss har kjent på følelsen når det ikke er rom for å stille spørsmål eller be om hjelp fordi det kommer med en risiko, og kostnaden oppleves som større enn gevinsten. Psykologisk trygghet sier noe om kvaliteten på mellommenneskelig samspill, og kan defineres som «en oppfatning i en gruppe om at det er trygt for den enkelte å ta mellommenneskelig risiko uten frykt for ydmykelse, avvísning eller andre negative konsekvenser» (Edmondson, 1999, s. 354). Begrepet gjenspeiler altså opplevelsen av et miljø og en kultur der det er trygt å ta opp bekymringer, være uenig, stille spørsmål, dele ideer eller innrømme feil uten å bli møtt med negative reaksjoner i form av for eksempel sanksjoner, ignorering, latterliggjøring, eskalering eller i ytterste konsekvens, frykt for å miste jobben. Selv om begrepet psykologisk trygghet først og fremst forstås som et gruppefenomen, viser forskning at ansattes opplevelse av psykologisk trygghet på en arbeidsplass har ringvirkninger på individ-, team- og organisasjonsnivå (Newman et al., 2017).

Nivået på psykologisk trygghet i et team eller en organisasjon kan forstås som et ekko av hvorvidt arbeidsmiljøet inviterer til og verdsetter åpenhet og ulike meninger, og om det er rom for meningsutveksling, både horisontalt og vertikalt. I et psykologisk trygt arbeidsmiljø der læring er i fokus, er meningsbrytning blant medarbeidere noe konstruktivt og en ressurs. Uenighet er et signal om at reell dialog finner sted og at man drar nytte av hverandres perspektiver, snarere enn et tegn på konflikt. Psykologisk trygghet gir mulighet til å reagere, korrigere, justere og lære. På den andre siden fører fravær av psykologisk trygghet til normkrymping, og handlings- og ytringsrommet snevres inn. Det gir et fattigere grunnlag for læring ved at mangfoldet av perspektiver ikke kommer til uttrykk og heller ikke blir en del av den kollektive forståelsen. Gallo (2023) omtaler psykologisk trygghet som «opplevelsen av at man kan være ærlig», og understreker med det at det er snakk om en individuell opplevelse, som verken kan dikteres eller pålegges, men som skapes over tid gjennom gjensidig tillit mellom mennesker. Psykologisk trygghet handler imidlertid ikke om å ha det hyggelig eller å unngå konflikter. Et tilsynelatende godt arbeidsmiljø skaper ikke nødvendigvis psykologisk trygghet hvis det kun er en fasade.



Historiske røtter og effekter

Psykologisk trygghet kan oppfattes som et diffust begrep, og man kan stille spørsmål om begrepet egentlig representerer noe nytt. Allerede i 1943 publiserte Maslow motivasjonsteorien og *behovspyramiden*, som rangerer menneskelige behov (Maslow, 1943). Maslow beskrev behovet for trygghet som fundamentalt, etter de fysiologiske behovene, og i senere tolkninger inkluderer det både fysisk og interpersonlig trygghet. Først når behovet for trygghet er tilfredsstilt, frigjøres ressurser til å utvikle relasjoner, lære og utforske. Også tilknytningsteori (Bowlby, 1969) sier noe om betydningen av relasjonell trygghet som en forutsetning for utvikling og læring. Begge teoriene har blitt brukt som grunnlag for å studere hvordan trygghet påvirker samspill, samarbeid og samskaping.

Schein og Bennis (1965) brukte begrepet psykologisk trygghet i forbindelse med organisasjonsendring. De beskrev psykologisk trygghet som viktig i en endringsprosess «for å tine opp en atmosfære så man kan ta sjanser uten frykt og med tilstrekkelig beskyttelse» (side 44). De fremhevet dermed betydningen av psykologisk trygghet for å «klargjøre» ansatte til endring. Kahn (1990) knyttet psykologisk trygghet opp til problemstillinger i sin samtid, og med utgangspunkt i kvalitative studier om gruppedynamikk demonstrerte han hva psykologisk trygghet betyr for *arbeidstilknytning*. Han understreket viktigheten av å skape et trygt miljø for å fremme engasjement og definerte psykologisk trygghet som en «følelse av å kunne vise og bruke seg selv uten frykt for negative konsekvenser for selvilde, status eller karriere» (Kahn, 1990, side 708). Kahn fant ut at i et team der medlemmene stolte på hverandre, *forventet* medlemmene at tvilen kom dem til gode. Altså at andres handlinger var basert på gode intensjoner, selv om det ikke alltid kom til uttrykk. Denne observasjonen tenker jeg er et sentralt kjennetegn på psykologisk trygghet fordi den gjenspeiler at det finnes en grunnleggende tillit til andres intensjoner og en gjensidig velvilje i gruppen.

I dag forbindes psykologisk trygghet særlig med Amy Edmondson, professor ved Harvard Business School. I sine tidlige studier var Edmondson opptatt av sammenhengen mellom psykologisk trygghet og feil-rapportering i sykehus, i den tro at team med høy psykologisk trygghet også gjorde færre feil (Edmondson, 1999). Hun fant det motsatte. Psykologisk trygge team rapporterte flere feil, noe som viste seg å ha en uventet positiv oppside. På en arbeidsplass der ansatte våger å innrømme feil, er det også gjerne en kultur som vektlegger gevinsten av kontinuerlig læring og forbedring. Det

kommer både ansatte og pasienter til gode ved at det faglige samarbeidet styrkes og risikoen for å gjøre samme feil flere ganger reduseres.



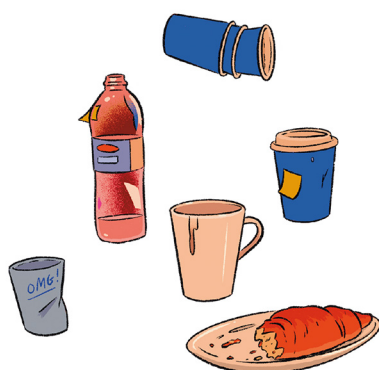
Meta-analyser og kunnskapsoppsummeringer viser at psykologisk trygghet kan knyttes til en rekke positive utfall i en organisasjon, deriblant bedre prestasjoner, høyere engasjement, mer kunnskaps- og informasjonsdeling, kreativitet og innovasjon (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017). Psykologisk trygghet er også forbundet med læringsatferd, enten det dreier seg om å justere handlinger (enkeltkretslæring), eller om å endre mål, normer og antakelser (dobbelkretslæring) (Argyris & Schon, 1995). Begge former for læring er kjennetegn på en lærende organisasjon, der kontinuerlig refleksjon, tilpasning og forbedring står sentralt.

Studier viser at psykologisk trygghet påvirker både ansattes helse og motivasjon (Newman et al., 2017). Ansatte som opplever psykologisk trygghet rapporterer bedre jobbtilfredshet, mindre stress og utbrenthet, samt lavere sykefravær og turnover (f.eks., Sato et al., 2025). I dag er en betydelig andel norske arbeidstakere ute av arbeidslivet på grunn av psykisk uhelse (Nossen & Delalic, 2024). Det er grunn til å tro at psykologisk trygghet, eller mangel på sådan, kan være en del av forklaringen. Studier viser at ansatte som opplever psykologisk trygghet på arbeidsplassen, rapporterer høyere trivsel og mer tilstedeværelse (El-Ashry et al., 2025; Frazier & Tupper, 2018).

Det er imidlertid viktig å understreke at psykologisk trygghet i seg selv ikke garanterer et godt arbeidsmiljø, læring eller faglige prestasjoner. Psykologisk trygghet er en katalysator eller medierende faktor som legger til rette for konstruktiv kommunikasjon og effektivt samarbeid, og som gjennom dette bidrar til kvalitet og gode resultater.

Et kritisk blikk på begrepet

Psykologisk trygghet fremheves som nøkkelen til et godt samarbeid, men er ikke uten begrensninger. Det er utviklet flere både smale og bredere instrumenter for å måle psykologisk trygghet (Liu et al., 2024). Det mest brukte målet er likevel Psychological Safety Scale (PSS; Edmondson, 1999), som måler psykologisk trygghet på teamnivå med sju spørsmål. Edmondson mener svarene uttrykker en *kognitiv* evaluering, til forskjell fra Schein og Bennis (1965) og Kahn (1990), som beskriver psykologisk trygghet som en *følelse*. Etter min mening må PSS forstås som et mål der både rasjonelle og emosjonelle vurderinger kommer til uttrykk.



Selv om studier har vist at PSS og andre mål har god reliabilitet, er det relativt få studier som har undersøkt målets validitet, og hva psykologisk trygghet innebærer i ulike typer jobber og kontekster. PSS er utviklet i USA, og mange av studiene som er gjort på psykologisk trygghet er gjennomført der

eller i andre engelskspråklige land (Edmondson & Lei, 2014). Det kan dermed stilles spørsmål om begrepets meningsinnhold utenfor denne konteksten, og ikke minst i en norsk arbeidshverdag. Vi trenger derfor flere studier som evaluerer de psykometriske kvalitetene ved PSS (og beslektede mål), for å øke forståelsen av hva psykologisk trygghet innebærer med norske briller. Et bredere mål på psykologisk trygghet vil antagelig være mest hensiktsmessig, da det kan fange opp flere aspekter ved fenomenet og gi innsikt i hvordan ulike dimensjoner av psykologisk trygghet påvirker forskjellige typer arbeidsoppgaver og spiller inn i ulike omgivelser.

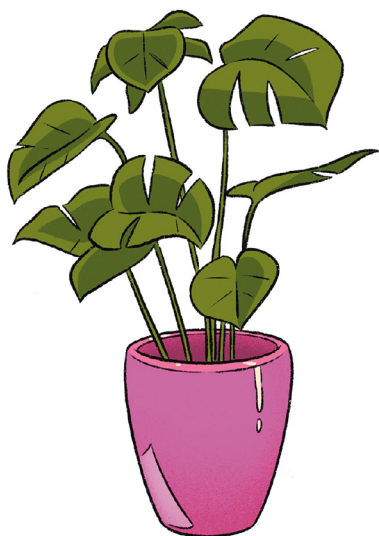
De *positive* effektene av psykologisk trygghet er tema for det store flertallet av publiserte studier. For å oppnå mer nyansert kunnskap om betydningen av psykologisk trygghet trengs det mer forskning på mulige *negative* konsekvenser av psykologisk trygghet og om det finnes mekanismer og rammebetingelser som reduserer de positive effektene. Noen studier indikerer at psykologisk trygghet ikke bestandig er fordelaktig, og kan føre til lavere prestasjoner (Eldor et al., 2023), og dessuten betydelig slitasje for den som skal håndtere ulike meninger og synspunkter (Grailey, Leon-Villapalos, et al., 2021). Andre studier foreslår at for mye trygghet kan resultere i konsensus-søkende atferd og at vanskelige temaer unngås (Nembhard & Edmondson, 2006).

Psykologisk trygghet kan også ha forskjellig innhold og funksjon i ulike faser av teamarbeid. Man kan for eksempel tenke seg at det er spesielt verdifullt med bred meningsutveksling i en planleggingsfase, men at det i påfølgende faser kan skape ineffektivitet og avsporing. Under koronapandemien måtte helseorganisasjoner håndtere høy usikkerhet under tidspress, og raske beslutninger var nødvendige. I krisesituasjoner kan derfor psykologisk trygghet i større grad handle om tydelig kommunikasjon. Når fasene i et prosjekt glir over i hverandre, blir det dermed viktig å balansere mellom psykologisk trygghet og struktur for å få gjennomført oppgavene. Det innebærer at begrepet får ulik betydning og innhold, avhengig av prosjektets mål og fase. Det er også uklart om det finnes en grenseverdi for psykologisk trygghet som fører til gode (nok) prestasjoner, og hvilke konkrete aktiviteter som skal til for at et team kan bevege seg fra den nedre til den øvre delen av trygghetsskalaen.

Clark (2019) beskriver fire nivåer av psykologisk trygghet som påvirker hvorvidt ansatte bidrar og lærer i en organisasjon. Det første nivået kaller han *inkluderingstrygghet*, som innebærer at man føler seg akseptert og respektert som en del av gruppen. Deretter følger *læringstrygghet*, som gir rom for å stille spørsmål. På det tredje nivået, kalt *bidragstrygghet*, er man trygg nok til å komme med ideer og dele kunnskap. Når de foregående nivåene er etablert, gir *utfordringstrygghet* rom for å utfordre status quo, stille kritiske spørsmål ved etablerte normer samt gi tilbakemeldinger. På dette nivået spirer kreativitet og konstruktiv uenighet, som igjen skaper innovasjon og forbedring av eksisterende praksis. Clarks fremstilling kan imidlertid gi inntrykk av at psykologisk trygghet følger en lineær og kumulativ prosess. I praksis er psykologisk trygghet en dynamisk kvalitet som varierer i nivå over tid, i et samspill med oppgaver og omgivelser. Denne dynamiske egenskapen, understreker at fenomenet med fordel kan måles multidimensjonalt. Det gir mer rom for å følge differensielle uttrykk av begrepet. Samtidig blir det essensielt å måle psykologisk trygghet ved oppstart av et team for å etablere et referansenivå («baseline»), som gjør det mulig å følge endringer underveis.



Det motsatte av frykt?



Edmondson beskriver psykologisk trygghet som det motsatte av frykt og angst som «...skader analytisk tenkning, kreativ innsikt og problemløsning» (Edmondson, 2019, side 14). Flere har imidlertid stilt spørsmål ved om psykologisk trygghet underkjenner kraften i psykologisk angst og uro. Moxnes (2018) utfordrer oppfatningen av angst som kun en unormal og dysfunksjonell følelse, og fremhever at varm angst, som i motsetning til kald og paralyserende angst, kan fungere som en mobiliserende kraft som skaper motivasjon, engasjement og energi når situasjonen krever det. Han løfter fram potensialet i denne typen angst, som kan bidra til bedre beslutninger, økt læring og bedre prestasjoner, fordi den gjør oss mer oppmerksomme og forberedt. Moxnes mener vi i større grad må tåle å kjenne på angst og dessuten jobbe med angsttoleransen, det vil også komme arbeidet til gode.

Vi må imidlertid skille mellom det å føle angst i forbindelse med en enkeltprestasjon og det å ha et arbeidsmiljø preget av lav psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet, tenker jeg, handler om det større bildet. En krevende enkeltprestasjon vil for de fleste av oss komme med en dose adrenalin. I et psykologisk trygt arbeidsklima vil spenningsresponsen være lettere å håndtere, og flere vil våge å ta risiko. Å fremme psykologisk trygghet har derfor positive effekter langt utover hvert enkelt individs opplevelse, og kan bidra til at flere strekker seg utenfor komfortsonen. Sånn sett handler ikke psykologisk trygghet om å eliminere ubehag, men om å legge til rette for å tåle og utforske motstand – og dermed læring og vekst

Psykologisk trygghet i helsesektoren

Forskning tyder på at psykologisk trygghet er spesielt viktig når arbeidsoppgaver innebærer høy risiko og mye står på spill, som i helsesektoren (Grailey, Murray et al., 2021; Jamal et al., 2023). I denne typen jobb utføres oppgavene ofte under stort tidspress og med kompleks pasientinformasjon som bakteppe. Arbeidsoppgavene krever høy grad av samarbeid, uten garanti for at oppdraget vil lykkes. Statistikk viser omfattende underrapportering av feil i helsevesenet (Helsetilsynet, 2025), som kan være et symptom på lav psykologisk trygghet, snarere enn manglende kompetanse. I en arbeidskultur der ansatte frykter sanksjoner eller tap av anseelse ved å erkjenne feil, er det større sjanse

for at feil holdes skjult, sammenlignet med en arbeidskultur der man legger til rette for å lære av feil. Når målet er læring, vil erfaringer, innsikt og feil bidra til kunnskapsutvikling og praksisforbedring. Organisasjonens kunnskapsreservoar fylles av erfaringer, og det minker sannsynligheten for at samme feil begås to ganger.



Det norske helsevesenet er preget av et økende press og knapphet på ressurser. Noe, som ikke alltid er like målbart, blir borte når behandling skal skje raskere og mer effektivt. Relasjonelt arbeid og faglig refleksjon får trangere kår, og det blir mindre rom til spørsmål og håndtering av usikkerhet. I tillegg finnes det flere andre kjennetegn ved helseorganisasjoner som kan utfordre den psykologisk tryggheten (Remtulla et al., 2021). Helsefaglig arbeid karakteriseres ofte av hierarki. Det kan være hierarki mellom leder og ansatte, mellom ulike profesjoner, eller basert på erfaring. En hierarkisk struktur kan virke hemmende på åpenhet og samarbeid, og gjøre det spesielt utfordrende for dem på et lavere nivå å uttrykke uenighet eller rapportere feil. Videre består helsearbeid gjerne av tverrfaglige team. Ulike profesjoner kan ha ulike oppfatninger av *hva* som er målet med behandlingen og *hvordan* man skal nå målet. Disse faktorene, sammen med kompleksiteten og usikkerheten forbundet med arbeidet, utgjør barrierer for kultivering av psykologisk trygghet. Dermed står mange helseorganisasjoner overfor et paradoks: forventninger om mer effektivitet kolliderer med organisatoriske og kulturelle betingelser som påvirker samarbeid og samskaping.

I en studie jeg og kollegaer har gjort blant faglig ansatte i barne- og ungdomspsykiatrien (BUP), viser foreløpige funn en positiv sammenheng mellom psykologisk trygghet og kvaliteten på helsetjenesten barna mottok. Det kan tyde på at psykologisk trygghet har en innvirkning på behandlingen de mest sårbare barna får. Samtidig var psykologisk trygghet negativt assosiert med ansattes opplevelse av høye forventninger. Det kan tyde på at et høyt fokus på prestasjon og effektivitet kan begrense dialog og konstruktivt samarbeid.

Hvordan skape psykologisk trygghet?

Psykologisk trygghet oppstår ikke av seg selv, men utvikles gjennom en felles opplevelse av en tillitskultur som skapes i samspillet mellom ansatte over tid. Som et kollektivt fenomen understreker det betydningen av gode kollegaer. Støttende atferd og anerkjennelse av ulike perspektiver er med på å skape en trygg kultur. Kollegaer som åpner opp om egne tanker, feil og usikkerhet signaliserer at ingen er perfekt, og skaper grobunn for psykologisk trygghet.

Lederen har likevel et spesielt ansvar for å skape et psykologisk trygt arbeidsmiljø ved å jobbe relasjonelt, være tilgjengelig, invitere til innspill, avklare forventninger, samt sørge for forutsigbarhet og retning i arbeidet (Edmondson, 2018; Frazier & Tupper, 2018). Ledere som aktivt ser og lytter signaliserer respekt og skaper tillit, og det er med på å gjødsle psykologisk trygghet, i motsetning til ledere som er passive og konfronterende (Edmondson, 2018; Nembhard & Edmondson, 2006). Lederen bør selv være en rollemodell ved å vise transparens, usikkerhet og læringsbehov (Coutifaris & Grant, 2022). Det senker terskelen for andre og styrker en kommunikasjons- og læringskultur. En randomisert kontrollert studie blant over 4000 ansatte i et farmasiselskap viste at team der lederne aktivt tok seg tid til å snakke med medarbeidere om deres behov, opplevde en økning i psykologisk trygghet sammenlignet med kontrollgruppen som fortsatte som vanlig (Castro et al., 2022).

Mange tradisjonelle ledelsesteorier legger imidlertid vekt på effektivitet og kontroll, og mindre på mellommenneskelige forhold. De er ofte utviklet med utgangspunkt i enkeltsektorer, og har begrenset evne til å fange opp kompleksiteten i tverrsektorielt arbeid. Når ulike profesjonslogikker møtes, er psykologisk trygghet avgjørende for samhandling. Ledelsesformer som anerkjenner viktigheten

av relasjoner har mange navn, spesielt i den amerikanske ledelseslitteraturen. Relasjonsledelse, styrkebasert ledelse, «coachende» ledelse, *humble* ledelse og transformasjonsledelse er noen betegnelsen på retninger som kjennetegnes av et positivt menneskesyn, og der relasjoner, dialog og tillit har en plass i lederskap (Karlsen & Berg, 2020b, 2020a; Walters & Diab, 2016; Ystaas et al., 2023).



Tillit under press

I dag utfordres relasjonsledelse og ansattes ytringsatferd av en økende tendens til *lederisme* i norsk arbeidsliv (Karp, 2024). Lederisme kjennetegnes ved at lederen anser sin egen rolle som overdrevent sentral og unik for organisasjonens resultater, utover det ansatte, kultur og organisering bidrar med (ibid.). Følgelig organiseres arbeidsplassen med lederen som omdreiningspunkt. Målet med lederisme er ofte kontroll, økonomisk effektivitet og optimalisering av ressurser. Med et historisk høyt antall ledere per ansatt (SSB, 2023) oppstår interessante spørsmål om hvordan denne utviklingen påvirker ansattes opplevelse av autonomi, psykologisk trygghet og arbeidsmiljø. Forskning viser at en positiv relasjon mellom leder og medarbeider er fundamentalt for opplevelsen av psykologisk trygghet (Frazier et al., 2017). Det understreker betydningen av å kartlegge psykologisk trygghet i en organisasjon. Nivået av psykologisk trygghet gir en indikasjon på om organisasjonen har et arbeidsklima som bidrar til læring, innovasjon og gode prestasjoner.

En ubalansert maktstruktur kombinert med liten tillit kan fort støte ansatte ut av læringssonen og inn i det Edmondson (2019) kaller *angstsonen*, der lav psykologisk trygghet er kombinert med høye arbeidsstandarder. Resultatet kan bli skjebnesvangert. Et eksempel finnes i den britiske Francis-rapporten (Francis, 2013), som avdekket hvordan en fryktbasert kultur ved et engelsk sykehus førte til at kritiske forhold ikke ble meldt, og som fikk fatale konsekvenser for pasientene. Ledelsens perspektiv var styrt av økonomiske måltall, og i informasjonslinjen oppover ble problemene skjøvet under teppet.

Et begrep med potensial

Innledningsvis pekte jeg på at den økende interessen rundt psykologisk trygghet neppe er tilfeldig. Psykologisk trygghet er en reaksjon, tror jeg, på et langvarig søkelys på effektivisering og økende lederisme. Viktigheten av interpersonlige faktorer og psykologisk trygghet blir fremdeles i liten grad undersøkt og blir ofte undervurdert. Særlig blant yngre arbeidstakere er det en økende bevissthet om at arbeidsmiljøet skal ivareta både hjerte og hode, og at arbeidet bør være forankret i verdier som harmoniserer med egne (Randstad, 2023). Psykologisk trygghet er en avgjørende faktor for tilhørighet, trivsel og mulighet for faglig vekst og har vist påfallende like effekter på tvers av organisasjonsnivåer (Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017). Det skyldes antagelig at fenomenet reflekterer en kultur som former både individ, team og organisasjon. Å ha et bevisst forhold til psykologisk trygghet er derfor ikke bare avgjørende for organisasjonens indre liv og virke, men også fordi det er et barometer på noe mer.

Referanser

- Argyris, C. & Schon, D. A. (1995). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice* (FAC SUB edition). Addison-Wesley.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss* (Issue 79). Random House.
- Castro, S., Englmaier, F. & Guadalupe, M. (2022). Fostering psychological safety in teams: Evidence from an rct. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4141538>



- Clark, T. (2019, November 17). *The 4 Stages Of Psychological Safety*. The Horizons Tracker. <https://adigaskell.org/2019/11/17/the-4-stages-of-psychological-safety/>
- Coutifarís, C. G. V. & Grant, A. M. (2022). Taking Your Team Behind the Curtain: The Effects of Leader Feedback-Sharing and Feedback-Seeking on Team Psychological Safety. *Organization Science*, 33(4), 1574–1598. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1498>
- Duhigg, C. (2016, February 25). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Edmondson, A. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- El-Ashry, A. M., Mohamed Elsayed Abdo, B., Khedr, M. A., El-Sayed, M. M., Abdelhay, I. S. & Abou Zeid, M. A. G. (2025). Mediating effect of psychological safety on the relationship between inclusive leadership and nurses' absenteeism. *BMC nursing*, 24(1), 826. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03464-4>
- Eldor, L., Hodor, M. & Cappelli, P. (2023). The limits of psychological safety: Nonlinear relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 177, 104–255. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2023.104255>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Frazier, M. L. & Tupper, C. (2018). Supervisor prosocial motivation, employee thriving, and helping behavior: A trickle-down model of psychological safety. *Group & Organization Management*, 43(4), 561–593. <https://doi.org/10.1177/1059601116653911>
- Gallo, A. (2023, February 15). What Is Psychological Safety? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/02/what-is-psychological-safety>
- Grailey, K. E., Murray, E., Reader, T. & Brett, S. J. (2021). The presence and potential impact of psychological safety in the healthcare setting: An evidence synthesis. *BMC Health Services Research*, 21(1), 773. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06740-6>
- Grailey, K., Leon-Villalpos, C., Murray, E. & Brett, S. (2021). Exploring the factors that promote or diminish a psychologically safe environment: A qualitative interview study with critical care staff. *BMJ Open*, 11(8), e046 699. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-046699>
- Helsetilsynet. (2025). *Pasientskader – fortsatt muligheter for læring og forbedring* (ISBN 978–82–93 595–67–0). <https://www.helsetilsynet.no/publikasjoner/rapport-fra-helsetilsynet/2025/pasientskader-fortsatt-muligheter-laring-forbedring/>
- Jamal, N., Young, V. N., Shapiro, J., Brenner, M. J. & Schmalbach, C. E. (2023). Patient Safety/Quality Improvement Primer, Part IV: Psychological Safety-Drivers to Outcomes and Well-being. *Otolaryngology--Head and Neck Surgery: Official Journal of American Academy of Otolaryngology-Head and Neck Surgery*, 168(4), 881–888. <https://doi.org/10.1177/01945998221126966>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>

- Karlsen, J. T. & Berg, M. E. (2020a). Coaching leadership style: A learning process. *International Journal of Knowledge and Learning*. (world). <https://www.inderscienceonline.com/doi/10.1504/IJKL.2020.111143>
- Karlsen, J. T. & Berg, M. E. (2020b). Styrkebasert ledelse. *Magma*, 23(4), Article 4. <https://doi.org/10.23865/magma.v23.1242>
- Karp, T. (2024). *Lederisme—Deichman.no*. Cappelen Damm Akademisk. <https://deichman.no/utgivelse/31ea75e0-b3d8-44ba-998a-71ceec51a488>
- Liu, J. J., Ein, N., Plouffe, R. A., Gervasio, J., St. Cyr, K., Nazarov, A. & Richardson, J. D. (2024). *Meta-Analysis and Systematic Review of the Measures of Psychological Safety*. <https://doi.org/10.1101/2024.02.09.24302562>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Moxnes, P. (2018). Anxiety and organization: What I learned about anxiety in a psychiatric ward in the 70s that turned out to be useful for managers in daily practice. *Culture and Organization*, 24(2), 100–113. <https://doi.org/10.1080/14759551.2017.1379011>
- Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Nossen, J. P. & Delalic, L. (2024, 17. juni). *Hvorfor er sykefraværet fortsatt høyt 3–4 år etter starten av pandemien?* nav.no. <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/arbeid-og-velferd/arbeid-og-velferd-arbeid-og-velferd-nr.2-24/hvorfor-er-sykefravaeret-fortsatt-hoyt-34-ar-etter-starten-av-pandemien>
- Randstad. (2023). Randstad Workmonitor 2023 Edition. Flexible but stable. Tilgjengelig via registrering på www.info.randstad.no/no-no/randstad-workmonitor-q1-2023
- Remtulla, R., Hagana, A., Houbby, N., Ruparell, K., Aojula, N., Menon, A., Thavarajasingam, S. G. & Meyer, E. (2021). Exploring the barriers and facilitators of psychological safety in primary care teams: A qualitative study. *BMC Health Services Research*, 21(1), 269. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06232-7>
- Sato, T., Kakuda, K., Sekiguchi, E., Ishiseki, M., Iwanami, M., Akamatsu, Y. & Taito, S. (2025). Psychological Safety and Burnout in Nurses: A Scoping Review. *Cureus*, 17(9). <https://doi.org/10.7759/cureus.92411>
- Schein, E. H. & Bennis, W. G. (1965). Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach. *International Journal of Group Psychotherapy*, 17(1), 105–106.
- Walters, K. N. & Diab, D. L. (2016). Humble Leadership: Implications for Psychological Safety and Follower Engagement. *Journal of Leadership Studies*, 10(2), 7–18. <https://doi.org/10.1002/jls.21434>
- Ystaas, L. M. K., Nikitara, M., Ghobrial, S., Latzourakis, E., Polychronis, G. & Constantinou, C. S. (2023). The Impact of Transformational Leadership in the Nursing Work Environment and Patients' Outcomes: A Systematic Review. *Nursing Reports*, 13(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/nursrep13030108>

