

# Psykologisk tryghed

Arbejdsmiljødagen 2025

13.11.2025

# Erhvervspsykologer i Holstebro



Christine Vallentin  
[cva@humanhouse.com](mailto:cva@humanhouse.com)  
Tlf.: 9310 8025



Louise Lindekilde  
[lili@humanhouse.com](mailto:lili@humanhouse.com)  
Tlf.: 9340 4695



Cilie Sun Andersen  
[csa@humanhouse.com](mailto:csa@humanhouse.com)  
Tlf.: 6110 5035



Rikke Wither  
[rwi@humanhouse.com](mailto:rwi@humanhouse.com)  
Tlf.: 9310 2054



# Formål i dag – vi kigger på...

---

Hvad er psykologisk tryghed?

---

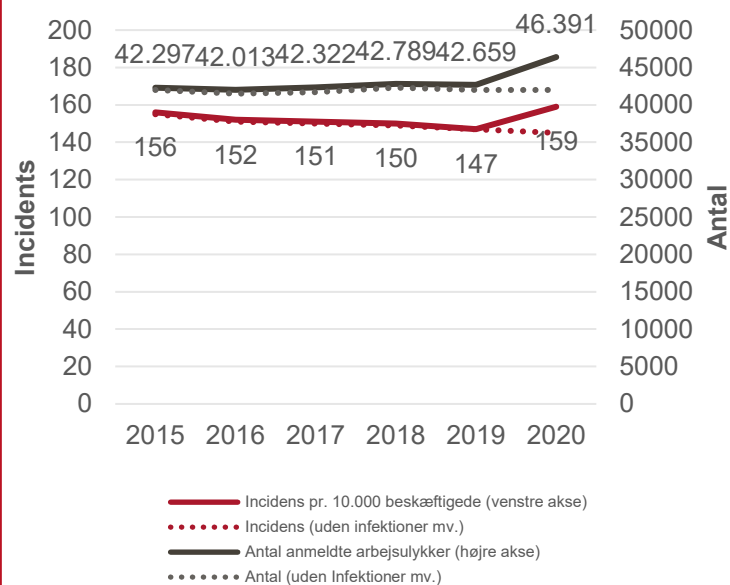
Fordele ved høj grad af psykologisk tryghed samt konsekvenserne når den mangler

---

Konkrete, forebyggende og understøttende værktøjer, der kan hjælpe med at belyse og udvikle graden af psykologisk tryghed på din arbejdsplads

# Arbejdsmiljø og ulykker

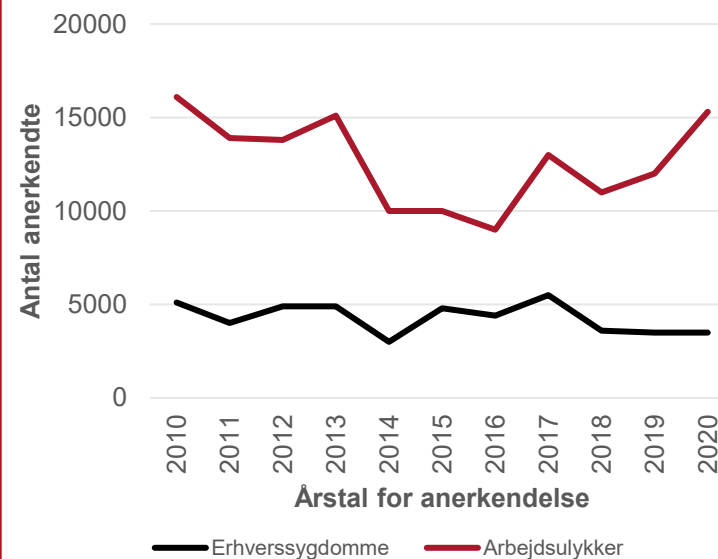
Antal arbejdsulykker anmeldt til Arbejdstilsynet og antal anmeldte arbejdsulykker pr. 10.000 beskæftigede 2015-2020



Kilde:

Arbejdstilsynets ulykkesregister og Danarks Statistiks Registerbaserede Arbejdsstyrkestatistik (RAS)

Udvikling i antal anerkendte arbejdsskader (data fra AES)



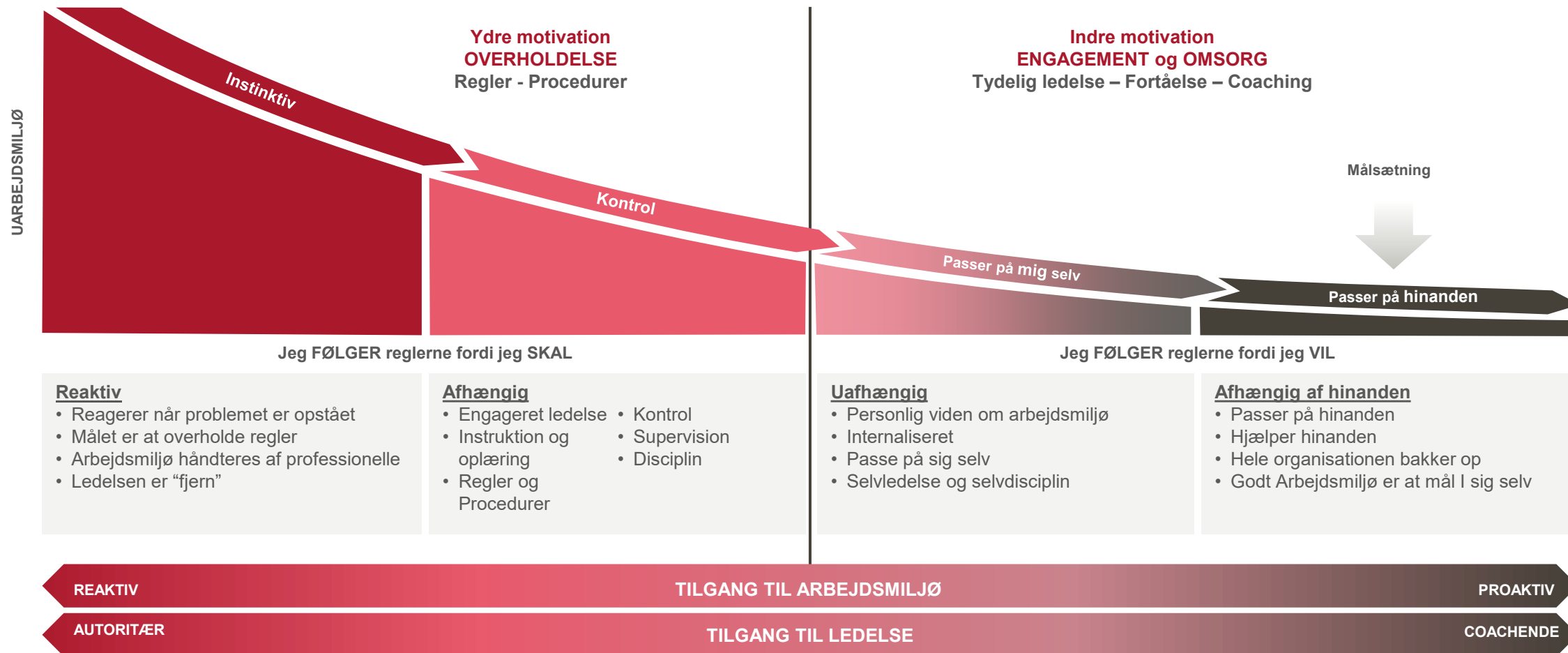
Kilde:

Arbejdsskadestatistikken 2010-2020 fra AES

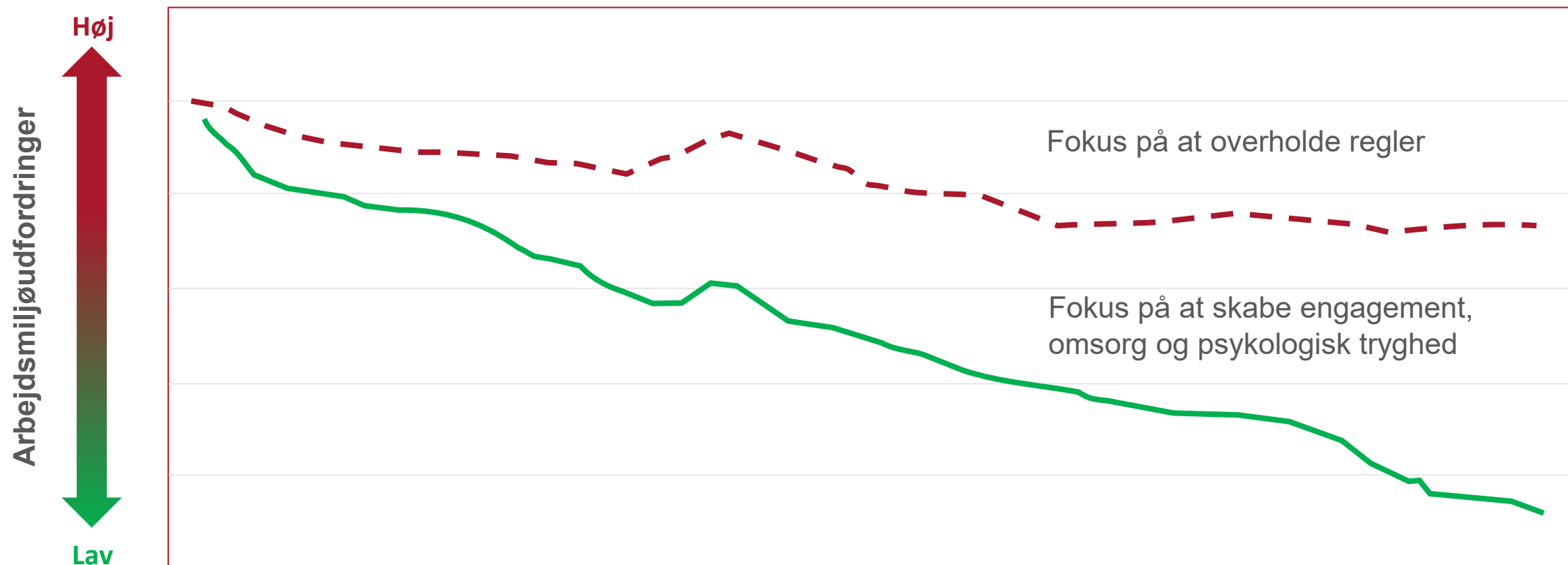
**Note:** Arbejdsulykkerne er steget markant – i 2020 blev der registreret 46.391 anmeldte ulykker, hvilket er 3.732 flere end i 2019.



# Bradley kurven



# Kulturelle forskelle og arbejdsmiljøudfordringer

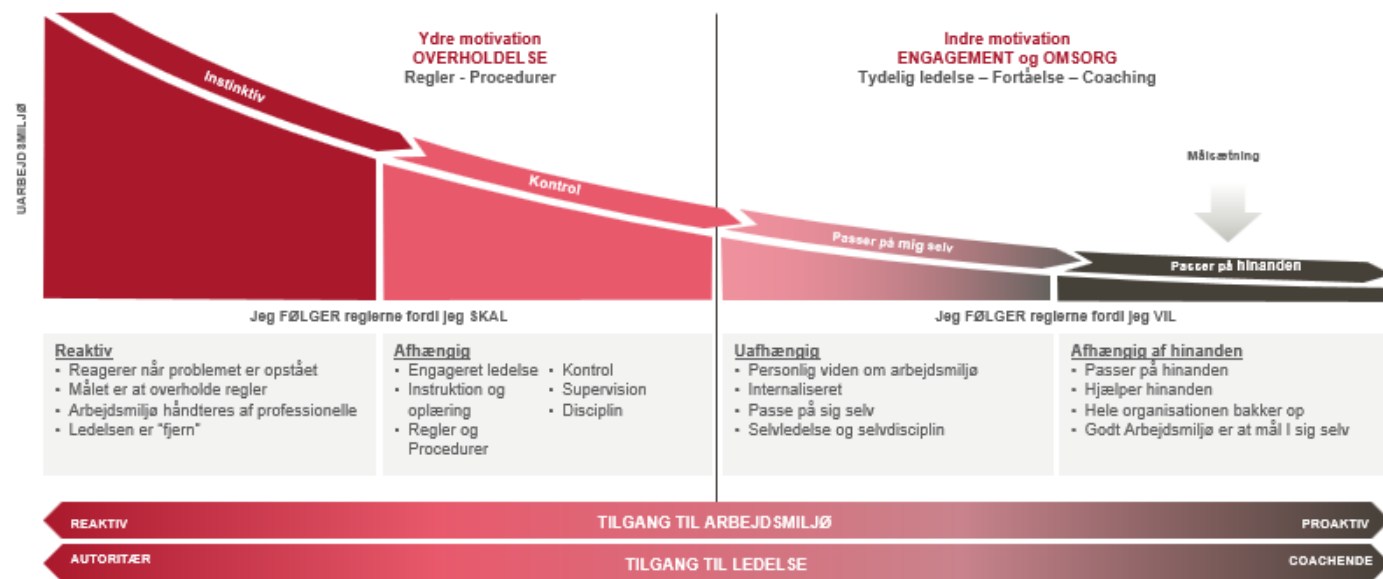


Galloway, David. Safety WALK Safety TALK: How small changes in what you THINK, SAY, and DO shape your safety culture

# Hvor er I på kurven?

Snak med sidemanden

- Hvor er I på kurven?
- Hvorfor ligger I der?

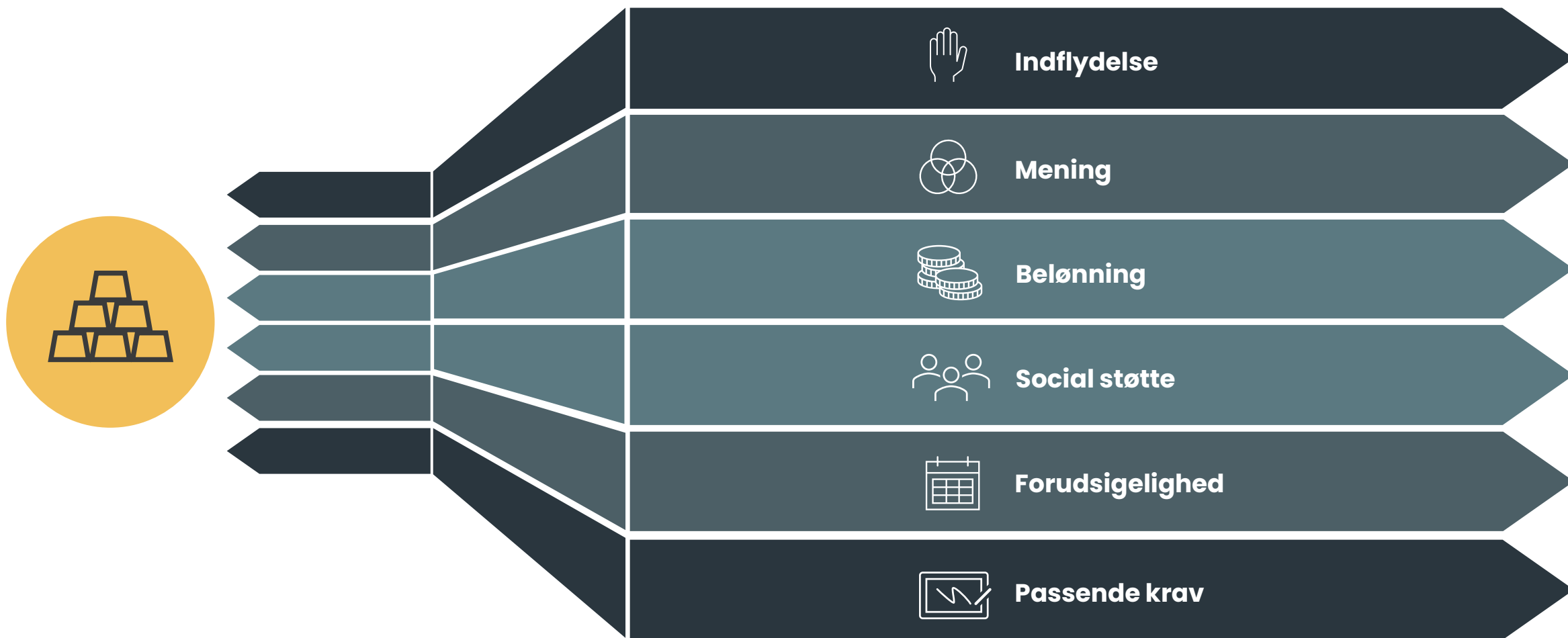


# Tryghed er noget, vi giver til hinanden...

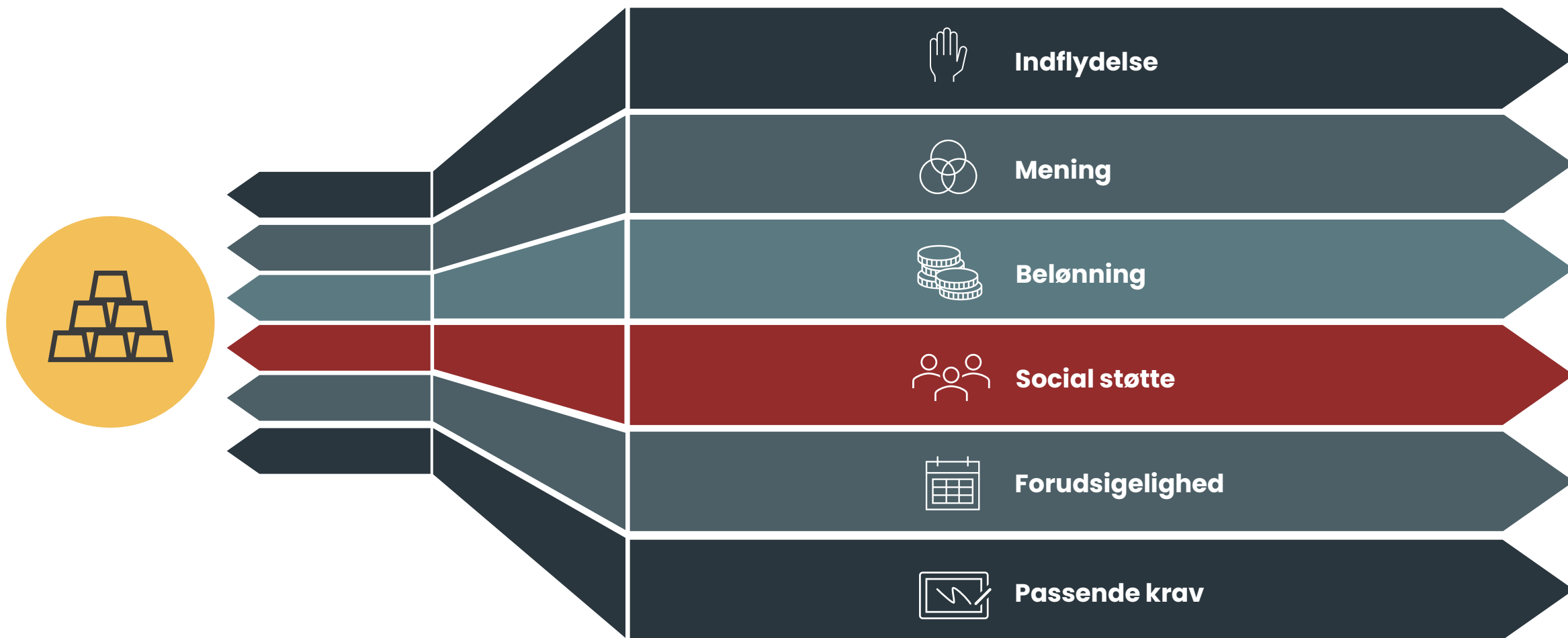
... og modet kan fejle, når vi behøver det mest  
– så vi bliver nødt til at tale om det, vi ikke taler om...

*– Christian Ørsted*

# De 6 jobfaktorer



# De 6 jobfaktorer



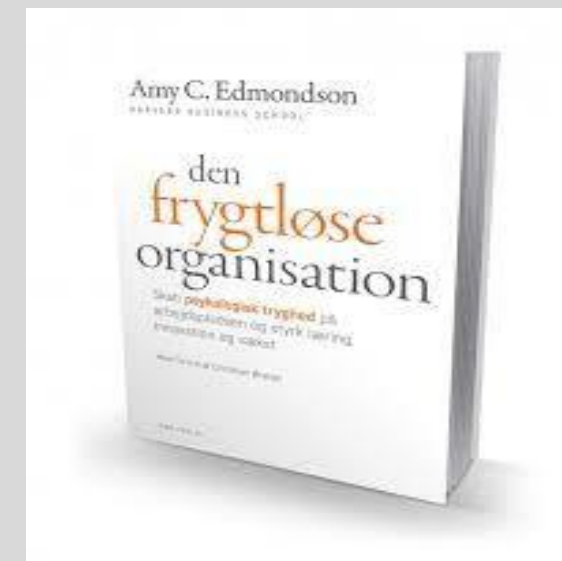
# Psykologisk tryghed

“... er den **delte** tro på og forventning til, at man ikke vil blive straffet eller ydmyget for at tale om sine idéer, spørgsmål, bekymringer eller fejl.”

## Det betyder,

... at der ikke er **negative konsekvenser** ved at tale om bekymringer, problemer, fejl, negativ adfærd eller andre svære ting.

... at der **reageres positivt**, når der tales om bekymringer, problemer, fejl, negativ adfærd eller andre svære ting.



Amy Edmondson (2020)  
– *Den frygtløse organisation*

# Hospitalvalg

Amy Edmondsons forskning i perioden 1999-2010 har belyst, at de afdelinger og hospitaler der **rapporterer flest fejl** også er dem der har den **højeste** grad af **patientsikkerhed** (dvs. færre fejlbehandlinger og utilsigtede skader) og de **bedst fungerende teams**



# Psykologisk tryk sikkerhedskultur

- I en moden sikkerhedskultur er høj fejlrapportering et tegn på modenhed – **ikke** på dårlig performance
- Små fejl og afvigelser bringes frem i lyset, så normalisering af afvigelser stoppes, før det bliver farligt
- I en tryk kultur skelnes mellem fejl, risikoadfærd og uansvarlighed – og sikrer retfærdig håndtering
- Ledere styrker trygheden ved at invitere til kritik, takke for dårlige nyheder og selv vise sårbarhed og være gode rollemodeller



## Psykologisk tryghed **ER IKKE**

- » At sænke baren for performance
- » At sige lige hvad man vil
- » At man brokker sig
- » At give frit løb for følelser og dele hvad som helst i teamet
- » Ensbetydende med at alt rummes og tolereres
- » At være venlig og sørge for en god og hyggelig stemning
- » Et personlighedstræk

## Psykologisk tryghed **ER**

- » Åbenhed om fejl for at kunne lære af dem
- » Udveksling af idéer
- » At kunne dele bekymringer af relevans for opgaveløsningen og arbejdsfællesskabet
- » At kunne være professionelt uenige
- » At indgå i konstruktive dialoger om problemer og udfordringer
- » Kulturen på arbejdspladsen

# Er uenighed sundt eller usundt for arbejdsmiljøet?

## **Usundt** konfliktmiljø med fokus på KRIGEN

- Parterne forsøger at finde allierede
- Kommunikation opgives
- Det handler om at besejre den anden

## Konflikter vokser til **usundt** konfliktmiljø med fokus på PERSONEN

- Følelserne tager over
- Fra hvad er problemet til hvem er problemet
- Vi taler med andre om det

## **Sundt** konfliktmiljø med fokus på SAGEN

- Uoverensstemmelser, uenigheder, holdningstilkendegivelser
- Forskellige behov, interesser og forventninger
- Vi erkender uenigheden, lytter og taler om det

## **Usundt** konfliktmiljø

- Ingen konflikter
- Ingen dynamik
- Ingen fælles kvalificering

Den psykologiske  
tryghed **kan dø**, fordi  
**ingen** ønsker at virke  
**inkompetent** og  
**uvidende**



# Grundlæggende om hjernen





## Den mellem- menneskelige risiko

# Ingen har lyst til at blive opfattet som...

**uvidende**

**inkompetent**

**påtrængende**

**negativ**

# Ingen har lyst til at blive opfattet som...

**uvidende**

**inkompetent**

**påtrængende**

**negativ**

## så vi...

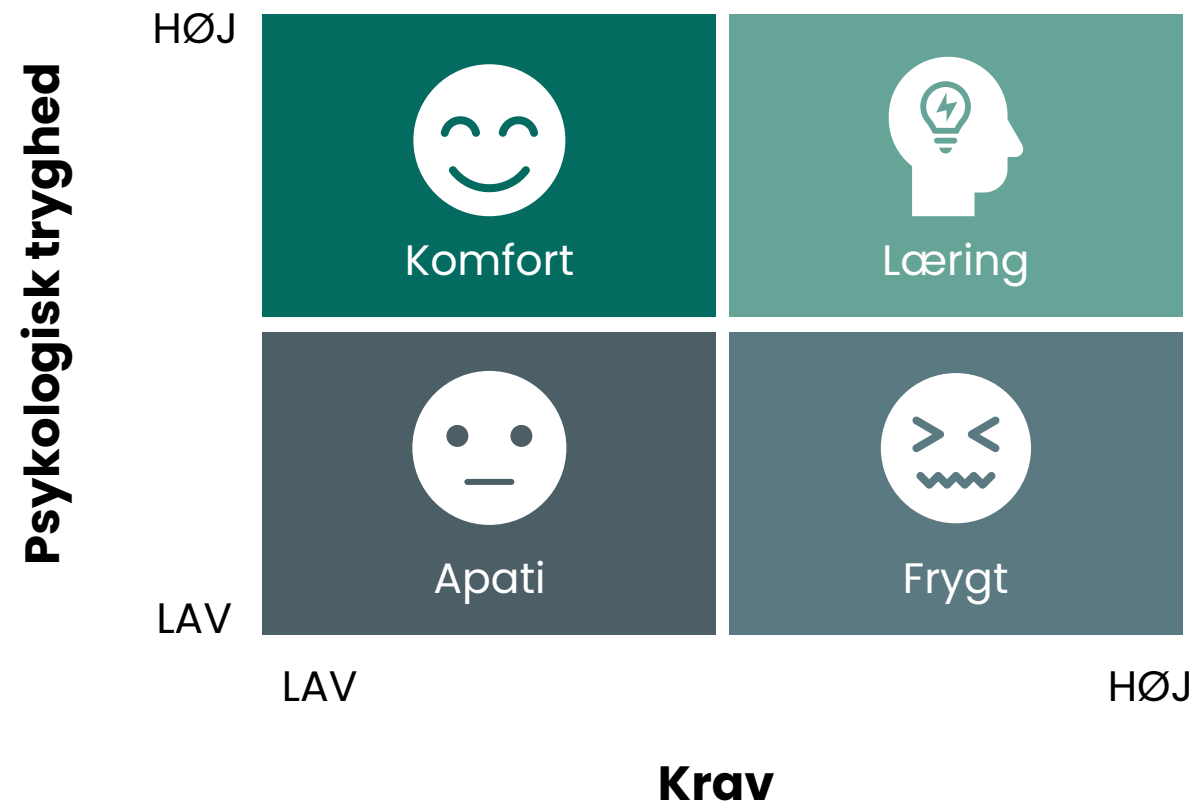
Stiller **ikke** spørgsmål

Indrømmer **ikke** fejl

Deler **ikke** nye idéer

Udfordrer **ikke** 'plejer'

# Balance mellem psykologisk tryghed og krav



# Safety puls



**ACTION**

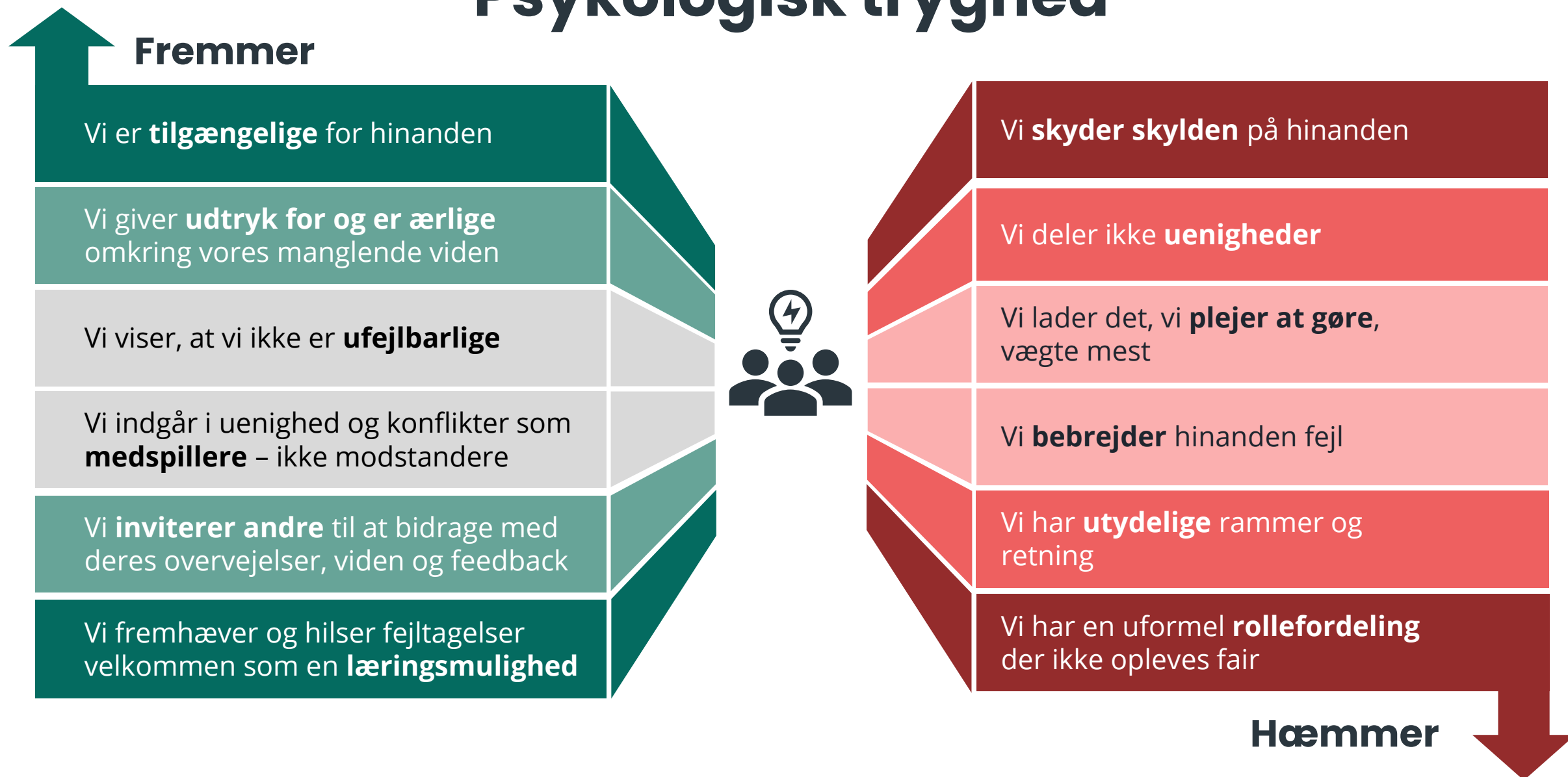
*Vores ansatte føler sig frie til at udtrykke  
tanker, følelser, idéer og bekymringer uden  
frygt for negative konsekvenser*

0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Meget uenig

Meget enig

# Psykologisk tryghed



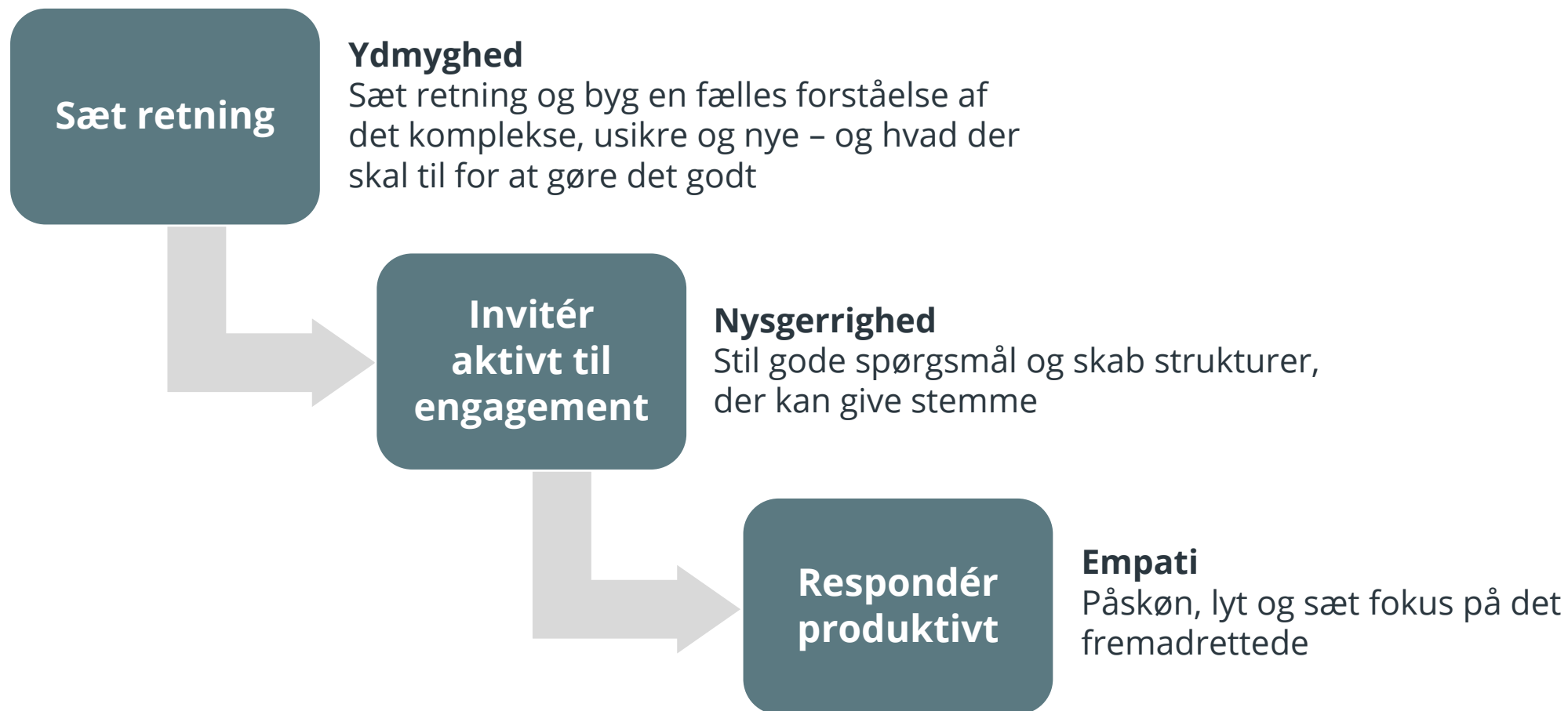


**Teams med  
høj grad af  
psykologisk  
tryghed, vil i  
højere grad..**

Psykologisk tryghed er  
**en fælles tro** på, at det  
er sikkert at tage en  
**interpersonel risiko** i  
teamet



# Opbyg psykologisk tryghed



# Ledelse

7 nøgelfaktorer  
til kultivering  
af psykologisk  
tryghed



# IGLO

Handlinger, der fremmer psykologisk tryghed



## Organisation

Klare rammer  
Etabler strukturer, der fremmer psykologisk tryghed (møder, spilleregler m.m.)



## Ledelse

*Lead by example* og udstil din egen usikkerhed  
Vær opmærksom på din respons, når medarbejdere vover sig ud...



## Teamet

Lyt og vær nysgerrig  
Giv hinanden ærlig, kærlig og modig feedback

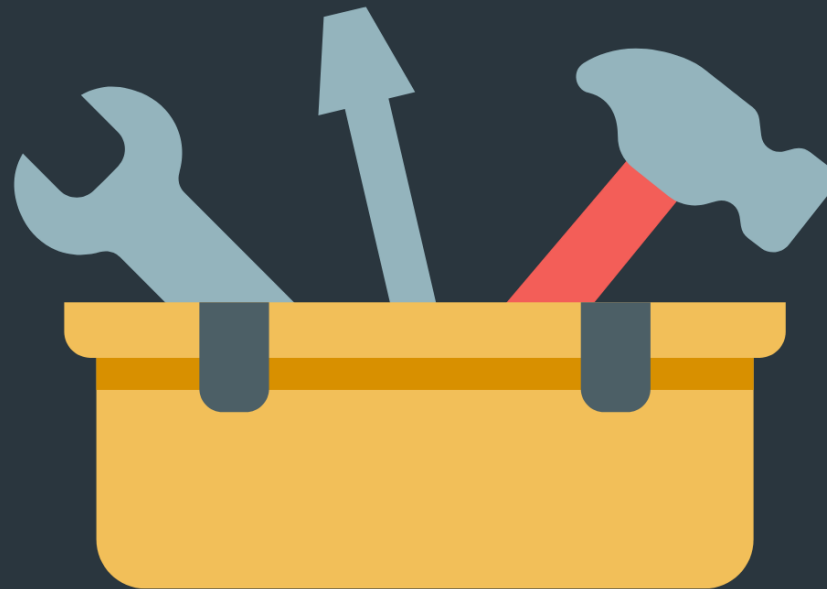


## Medarbejderen

Tag ansvar for at deltage  
Erkend din egen fejlbarlighed



# Værktøjskassen



# Dialogkort i arbejdsfællesskabet

Tal om det, I normalt ikke taler om!



# Check in

---

- Vælg et dialogkort
- Gå sammen to og to
- Læs dialogkortet højt – besvar – og gentag
- Byt dialogkort
- Find en ny makker

# Inspiration til dialog og udvikling

## Social støtte

Det kan være svært at rumme hinandens forskelligheder, når...

Jeg ville ønske, at vi var bedre til at tale om...

## Krænkende handlinger

Jeg oplever, at vi tackler situationer, hvor tonen bliver (for) hård ved at...

## Faglighed og kompetencer

Jeg bliver usikker på om jeg gør det godt nok, når...

I vores arbejdsfællesskab kommer tillid til udtryk ved at, jeg/vi...

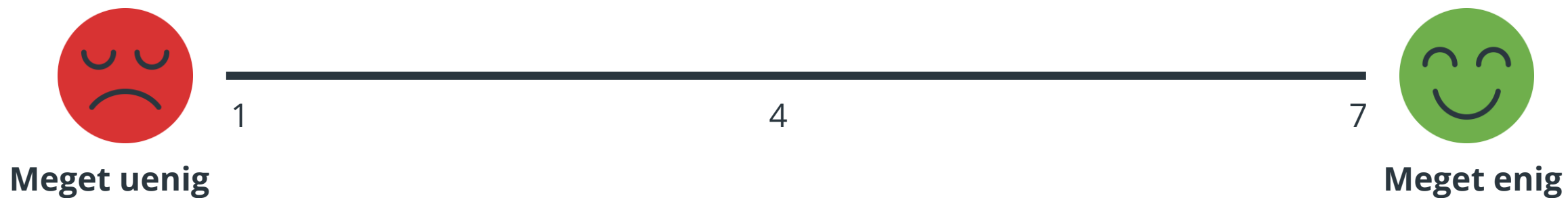
## Tillid

Jeg oplever mig tryk til at italesætte uenighed når...

## Fejlbarlighed

Det kan være svært at indrømme fejl, fordi...

# Mål psykologisk tryghed gennem 7 udsagn



# De 7 udsagn

1. Vi bebrejder sjældent andre for fejl
2. Det er trygt at løbe en risiko her
3. Vi er gode til at tale om problemer og vanskelige spørgsmål
4. Det er let at bede de andre om hjælp
5. Ingen undergraver bevidst andres indsats
6. Vi værdsætter og bruger hinandens særlige evner og færdigheder
7. Folk der er anderledes, bliver sjældent behandlet negativt



# Dialog om den psykologiske tryghed

**human house**  
ledelse & arbejdsmiljø

## DIALOG OM DEN PSYKOLOGISKE TRYGHED I TEAMET

Vi bebrejder sjældent andre for fejl

1 4 7

Meget uenig Meget enig

Det er trygt at løbe en risiko her

1 4 7

Meget uenig Meget enig

Vi er gode til at tale om problemer og vanskelige spørgsmål

1 4 7

Meget uenig Meget enig

Det er let at bede andre om hjælp

1 4 7

Meget uenig Meget enig

Ingen undergraver bevidst andres indsats

1 4 7

Meget uenig Meget enig

Vi værdsætter og bruger hinandens særlige evner og færdigheder

1 4 7

Meget uenig Meget enig

Folk, der er anderledes, bliver sjældent behandlet negativt

1 4 7

Meget uenig Meget enig

# Dialogkort - redskab

## Proces for hvert spørgsmål

- » Fokuser på ét spørgsmål ad gangen
- » Hvert teammedlem reflekterer over spørgsmålene
- » Del refleksionerne og skab en åben dialog i teamet



Hvad tænker du om spørgsmålet?



Hvad vil du gerne sige?



Hvad vil du gøre anderledes?



Har du brug for noget fra din leder?

**Hvordan deler I information?**

Både arbejdsrelateret og privat.

**Hvordan støtter I hinanden, når der er travlt?**

**Hvordan taler I om fejl, udfordringer og usikkerheder?**

**Hvordan beder I om og giver feedback?**

**Hvordan sparrer I om problemer og udfordringer?**

Både eksternt og internt i teamet.

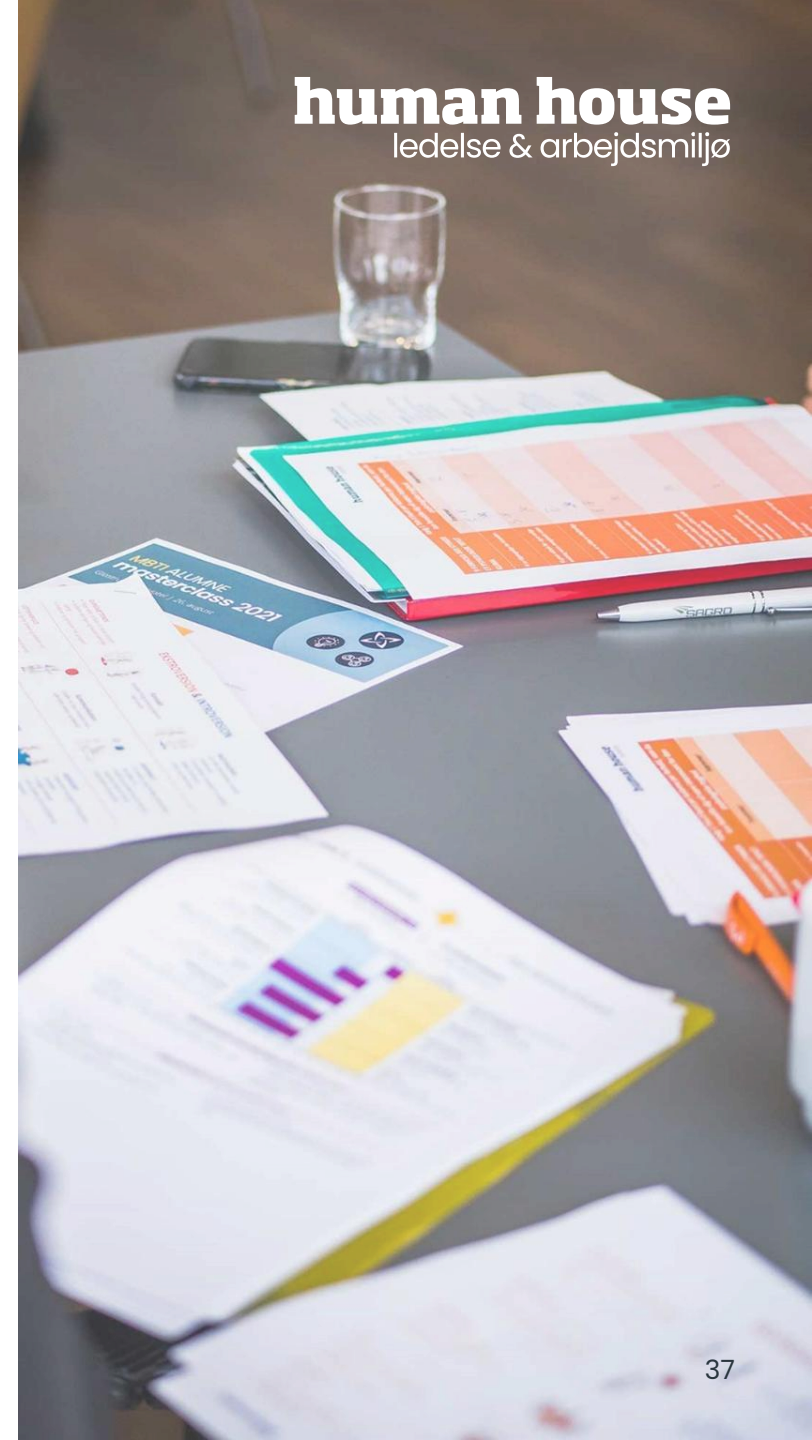
**Hvordan taler I om belastninger på arbejdet?**

**Hvordan viser I nysgerrighed over for hinandens holdninger?**

**Hvordan rummer I forskellige perspektiver?**

# Hvad tager jeg med mig?

- Hvilken indsigt eller refleksion fra i dag har gjort indtryk på dig?
- Hvordan kan du bruge viden om psykologisk tryghed og sikkerhedskultur i din egen rolle?
- Hvilken **konkret handling** eller **observation** tager du med dig fra dagens oplæg, som kan være med til øge graden af psykologisk tryghed på din arbejdsplads?



- 1 Vi vil **lave fejl** i en **travl hverdag**, og derfor er **psykologisk tryghed vigtig**
- 2 Psykologisk tryghed handler om **det fælles imellem os** som gruppe
- 3 Den psykologiske tryghed **kan dø**, fordi **ingen** ønsker at virke **inkompetent** og **uvidende**
- 4 Psykologisk tryghed er **en fælles tro** på, at det er sikkert at tage **en interpersonel risiko** i teamet
- 5 **Vi er forskellige**, og det er vores **forståelse** af psykologisk tryghed **også**



Tak for i dag

**Louise Lindekilde**

Erhvervspsykolog og chefkonsulent  
Tlf.: 9340 4685  
lli@humanhouse.com