Tryggheten

Om skillnaden mellan tillit och trygghet, varför båda blivit modeord utan att bli lättare att bygga, vad forskningen visat och inte visat, och varför den händelse som avgör är så liten att den sällan syns. Tryggheten avgörs inte av vad du säger om den. Den avgörs av vad du gör i sekunden efter att någon sagt det obekväma.

En delad uppfattning bland medlemmarna i ett team om att teamet är tryggt för mellanmänskligt risktagande.

AMY EDMONDSON

Psychological safety and learning behavior in work teams, Administrative Science Quarterly, 1999. »A shared belief held by members of a team that the team is safe for interpersonal risk taking«, i egen översättning

Gör detta först

ANTECKNINGAR

Innan du läser vidare, tre saker. De tar tio minuter och gör resten av kapitlet mer användbart.

1. **Sekunden efter.** Minns det senaste någon i din grupp sa som var obekvämt för dig: en invändning, ett fel som erkändes, en fråga du inte ville ha. Skriv ner, så exakt du kan, vad du gjorde de närmaste fem sekunderna.

2. **Vad sa ingen.** Efter ditt nästa möte, innan du gör något annat: skriv ner en sak du tror att någon tänkte men inte sa.

3. **Sju påståenden, var för sig.** Gör trygghetsskattningen på theorvar.com, i den version som följer Edmondsons original, först själv och sedan med gruppen, anonymt. Titta inte på medelvärdet. Hur brett är spannet på den bredaste raden?

Den första frågan är kapitlets kärna. Det du gjorde de fem sekunderna är, enligt allt kapitlet kommer att visa, det som lärde gruppen vad det kostar att tala.

A shared belief held by members of a team that the team is safe for interpersonal risk taking.

AMY EDMONDSON, PSYCHOLOGICAL SAFETY AND LEARNING BEHAVIOR IN WORK TEAMS, 1999

Jag hade presenterat planen i tjugo minuter, och den var bra. Tidplan, ansvar, tre risker med åtgärder. När jag frågade om det fanns några frågor sa Karin, som satt närmast dörren, att det inte skulle hålla. Leverantören vi räknade med hade just förlorat sin projektledare, och den nya hade ingen erfarenhet av vår sorts installationer. Hon hade rätt. Jag visste inte det då, men jag visste att jag hade ett möte till om en kvart, så jag sa: »Det tar vi sedan.« Och jag menade det.

Vi tog det aldrig. Inte för att jag undvek det, utan för att det försvann bland allt annat, och Karin påminde inte. Tre veckor senare, när samma plan drogs igen, frågade jag om det fanns några frågor. Ingen sa något. Jag läste det som att vi var överens. I november satt en extern konsult en timme med gruppen, utan mig. Konsulten kom tillbaka med en lista över sju saker gruppen hade vetat sedan augusti. Först då förstod jag vad som hänt. Ingen hade ljugit. Ingen hade ens tigit i någon dramatisk mening. De hade bara lärt sig, av en enda mening från mig, vad det kostade att säga något och vad det gav. Kostnaden var att bli den som bromsade. Vinsten var ingen alls.

Det är kapitlets fråga. Vad är det som gör att människor säger det obekväma i en grupp, eller låter bli, och hur mycket av det kan den som leder påverka? Svaret forskningen ger är enklare och svårare än de trygghetsprogram som säljs till organisationer. Enklare, för att det avgörande inte är ett program utan en sekund: den som följer på att någon just sagt något som var obekvämt för ledaren. Svårare, för att den sekunden kommer när ledaren har minst tid, är mest pressad och har starkast skäl att säga »det tar vi sedan«.

Forskningen

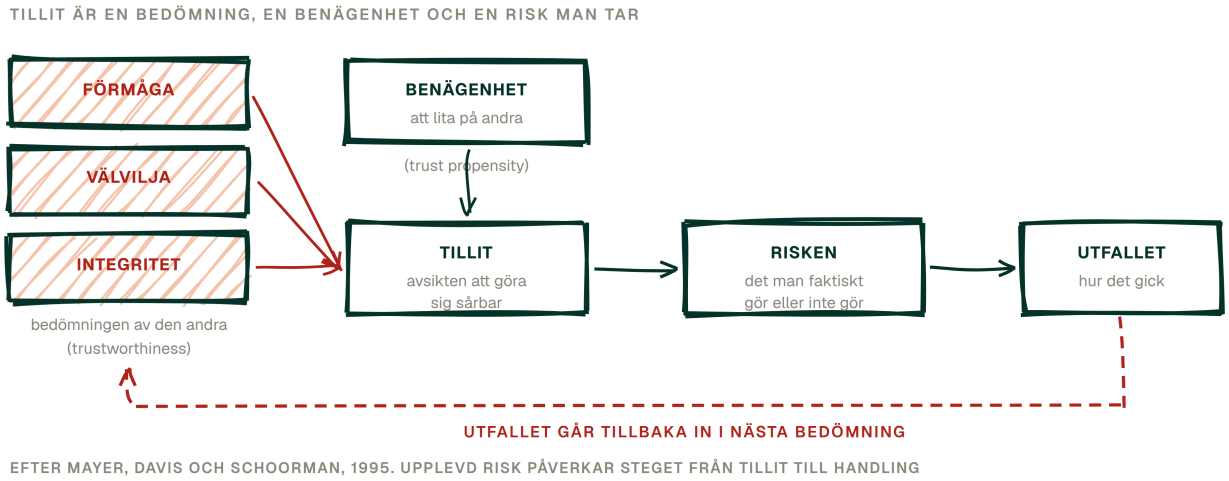
Två ord som inte betyder samma sak

Colquitt m.fl. (2007)
Journal of Applied Psychology

Mayer m.fl. (1995)
Academy of Management Review

Tillit och trygghet används ofta som om de vore samma sak, och det är det första hindret. Tillit (trust) är den enskildes bedömning av en annan: avsikten att göra sig sårbar inför någon därför att man väntar sig gott av henne. Mayer, Davis och Schoorman (1995) byggde den modell som fortfarande används och gav bedömningen tre grunder: förmåga (ability), att personen kan det hon ska; välvilja (benevolence), att hon vill mig väl; och integritet (integrity), att hon håller sig till principer jag delar. Colquitt, Scott och LePine (2007) prövade modellen i en

metaanalys av 132 urval och fann att de tre grunderna, tillsammans med den enskildes allmänna benägenhet att lita på andra (trust propensity), förklarar risktagande och arbetsprestation utöver tilliten i sig. Det gällde oavsett om den som bedömdes var chef eller kollega. Figur 1 visar modellen.



Figur 1. Tillitsmodellen. Tillit är avsikten att göra sig sårbar, och den bygger på en bedömning i tre delar och på hur benägen man själv är att lita på andra. Bedömningen leder till en risk man tar eller inte tar, och utfallet går tillbaka in i nästa bedömning. Efter Mayer, Davis och Schoorman, 1995.

Tilliten har alltså en person i andra änden. Tillit till chefen är något annat än tillit till kollegan. Dirks och Ferrin (2002) fann i en metaanalys av 106 studier att den närmaste chefen är en särskilt viktig referent: tilliten till henne, inte till ledningen i stort, gör mest skillnad för hur medarbetaren arbetar. Legood med kollegor (2021) gick igenom 185 studier och fann att den affektiva tilliten, känslan av att chefen bryr sig, förutsäger prestation bättre än den kognitiva, bedömningen att hon är kompetent. Och inom gruppen hänger tilliten mellan medlemmarna samman med hur gruppen presterar. De Jong, Dirks och Gillespie (2016) vägde samman 112 studier med 7 763 team och fann ett måttligt samband, ρ 0,30. Det kvarstod när de tog hänsyn till tilliten till ledaren och till tidigare prestation, och det var starkare ju mer beroende medlemmarna var av varandra och ju mer de skilde sig åt i makt och kompetens. Alltså i just de grupper en chef leder.

De Jong m.fl. (2016)
Journal of Applied Psychology

Dirks och Ferrin (2002)
Journal of Applied Psychology

Legood m.fl. (2021)
European Journal of Work and Organizational Psychology

FRÅGA

Vilken av de tre grunderna, förmåga, välvilja eller integritet, sviktar när du märker att du inte litar på någon på jobbet?

Trygghet är något annat. Psykologisk trygghet (psychological safety) är, i Edmondsons (1999) formulering, en delad uppfattning i en grupp om att det är säkert att ta mellanmänskliga risker: att säga emot, fråga, erkänna ett fel, föreslå något dumt. Ordet delad är det viktiga. Tillit är min bedömning av dig. Trygghet är vår gemensamma bedömning av vad det kostar att säga något i det här rummet. Tillit har en person. Trygghet har ett rum. En chef kan lita på var och en i sin grupp och ändå leda ett rum där ingen säger något, och det är den chefen kapitlet är skrivet för.

Begreppet är äldre än man tror

Kahn (1990)
Academy of Management Journal

Psykologisk trygghet blev ett modeord omkring 2016, när New York Times skrev om Googles interna genomgång av vad som skilde bra team från dåliga (Duhigg, 2016). De flesta som hört påståendet att trygghet är den avgörande faktorn i ett team har hört det därifrån. Det är också den svagaste källan: journalistik om ett internt projekt utan publicerad metod. Begreppet är femtio år äldre. Schein och Bennis (1965) beskrev det som ett villkor för att människor ska våga pröva nytt beteende i träningsgrupper. Kahn (1990) gjorde det till ett av tre psykologiska villkor för att människor ska engagera sig i sitt arbete: att det känns meningsfullt, att det är tryggt och att man har kraft tillgänglig. Trygghet var alltså från början en av tre, inte den enda.

Edmondson (1996)
Journal of Applied Behavioral Science

Amy Edmondson gav begreppet dess nuvarande form i två studier som ofta blandas ihop, också på theorvar.com. Den första (Edmondson, 1996) gällde läkemedelsfel på två sjukhus. Vårdgrupperna skilde sig systematiskt åt, inte bara i hur många fel de gjorde utan i hur sannolikt det var att fel upptäcktes och att gruppen lärde av dem. Där föddes iakttagelsen att de grupper som rapporterade flest fel inte nödvändigtvis gjorde flest, utan vågade tala om dem. Den andra (Edmondson, 1999) gav begreppet sin definition, sin skala och sin kedja: i 51 team i ett tillverkningsföretag hängde trygghet samman med lärandebeteende, och lärandebeteendet i sin tur med prestation. Gruppens tro på sin egen förmåga (team efficacy) hade inget eget samband med lärande när tryggheten hölls konstant. Det är den kedjan, trygghet till lärande till prestation, som allt senare bygger på.

Vad tryggheten hänger samman med, och vad den inte gör själv

Frazier med kollegor (2017) vägde samman 136 urval med över 22 000 individer och nästan 5 000 grupper. Tryggheten hänger samman med en rad förutsättningar, bland dem stödjande ledarrelationer och hur arbetet är utformat. Den förklarar prestation och medborgarbeteende utöver det som ledarrelationerna och engagemanget redan förklarar. Sambanden finns på både individ- och gruppnivå. Newman, Donohue och Eva (2017) gick igenom samma litteratur och pekade ut var den är osäker: hur tryggheten uppstår, och om det kan bli för mycket av den. Vi återkommer till båda.

Frazier m.fl. (2017)
Personnel Psychology

Newman m.fl. (2017)
Human Resource Management Review

Det som förtjänar uppmärksamhet är ett nollresultat. Kim, Lee och Connerton (2020) prövade Edmondsons kedja i 104 fält-, sälj- och serviceteam i Sydkorea. Tryggheten hade ingen direkt effekt på teamets prestation. Den verkade helt genom lärandebeteendet och tron på den egna förmågan. Deras formulering sammanfattar fältet bättre än någon annan jag läst: trygghet är motorn i prestationen, inte bränslet. En grupp där det är tryggt att tala men ingen har något att lära sig presterar inte bättre av tryggheten. Baer och Frese (2003) visade samma sak på organisationsnivå i 47 tyska företag: ett klimat för trygghet och initiativ hängde samman med avkastning på tillgångar och måluppfyllelse, men framför allt genom att det gjorde processinnovationer lönsamma. Tryggheten gör ingenting själv. Den gör det möjligt att lära av det som annars göms.

Baer och Frese (2003)
Journal of Organizational Behavior

Kim m.fl. (2020)
Frontiers in Psychology

Tystnaden, som är det man ska fråga om

Det är lätt att tro att en grupp som pratar mycket är en trygg grupp. Forskningen om röst och tystnad säger något annat. Milliken, Morrison och Hewlin (2003) intervjuade 40 anställda om frågor de valt att inte ta upp med sin chef. De flesta hade varit i den situationen, och flera kände sig obekväma med att tala med överordnade om vilken fråga som helst. Det vanligaste skälet till tystnad var rädslan att uppfattas eller etiketteras negativt, som bråkig, negativ eller illojal, och därmed skada relationer som betydde något. Tystnaden var inte brist på mod. Den var en kalkyl, och kalkylen var oftast riktig.

Milliken m.fl. (2003)
Journal of Management Studies

Morrison (2014)
Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior

Morrison (2014) definierade röst (voice) som att frivilligt föra förslag, oro eller information om problem uppåt, till någon med mer makt, och tystnad (silence) som att hålla inne sådan information. Riktningen är poängen: det är röst uppåt som är svår. Chamberlin, Newton och LePine (2017)

Chamberlin m.fl. (2017)
Personnel Psychology

fann i en metaanalys att förutsättningarna skiljer sig mellan främjande röst, förslag om hur något kan bli bättre, och förhindrande röst, varningar om att något är fel. Psykologisk trygghet hör till det som betyder mer för den senare. Den som föreslår bedöms som konstruktiv. Den som varnar bedöms som bromsande, och det var precis den kalkyl Karin gjorde.

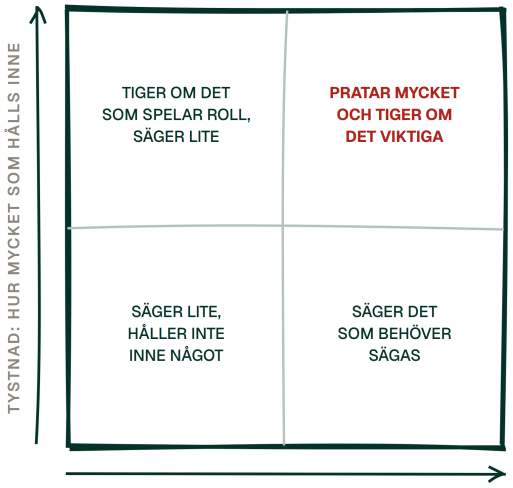
Sherf, Parke och Isaakyan (2021) gjorde det fynd som förändrade hur jag ställer frågan. Röst och tystnad är inte två ändar av samma skala. De hänger nästan inte ihop alls, med ett samband på ρ −0,15, alltså svagt och negativt. Samma person kan tala mycket och ändå tiga om det som spelar roll. Upplevd påverkan hängde starkast samman med rösten, psykologisk trygghet starkast med tystnaden, och tystnaden, inte rösten, hängde samman med utbrändhet. Slutsatsen för den som leder är att frågan »säger folk vad de tycker?« är fel fråga. Rätt fråga är vad ingen säger. Figur 2 visar de två axlarna.

FRÅGA

Vem i din grupp har inte sagt något på ett möte den senaste månaden?

Sherf m.fl. (2021)
Academy of Management Journal

RÖST OCH TYSTNAD ÄR INTE TVÅ ÄNDAR AV SAMMA SKALA



SAMBANDET MELLAN DE TVÅ: ρ −0,15

Svagt och negativt. Samma person kan tala mycket och ändå tiga om det som spelar roll.

UPPLEVD PÅVERKAN
hänger starkast ihop med rösten

PSYKOLOGISK TRYGGHET
hänger starkast ihop med tystnaden

UTBRÄNDHET
hänger ihop med tystnaden, inte rösten

FEL FRÅGA: SÄGER FOLK VAD DE TYCKER?
RÄTT FRÅGA: VAD SÄGER INGEN?

EFTER SHERF, PARKE OCH ISAAKYAN, 2021. HÖRNEN ÄR LÄGEN, INTE PERSONTYPER

Figur 2. Röst och tystnad som två axlar. Sambandet mellan dem är svagt, så en grupp kan tala mycket och ändå tiga om det som spelar roll. Tryggheten hänger starkast ihop med tystnaden, och tystnaden med utbrändhet. Efter Sherf, Parke och Isaakyan, 2021.

Det ledaren gör

Nembhard och Edmondson (2006)
Journal of Organizational Behavior

Vad kan då en enskild chef göra, om tryggheten är gruppens? Mer än man tror, och mindre än programmen lovar. Nembhard och Edmondson (2006) undersökte 23 neonatala intensivvårdsavdelningar, där läkare,

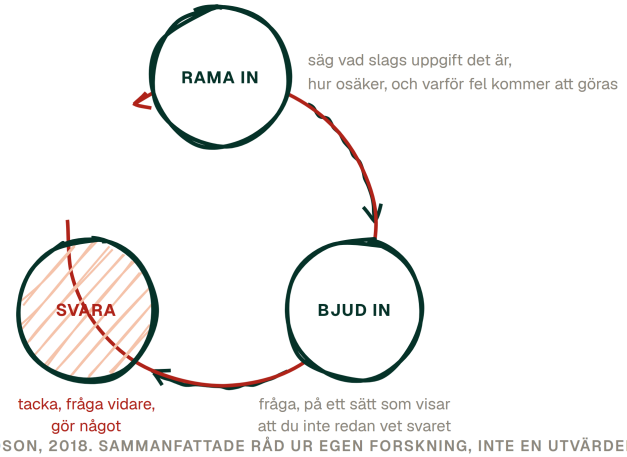
sjuksköterskor och undersköterskor arbetar sida vid sida med tydlig statusskillnad. Tryggheten följde statusen: ju högre professionell status, desto tryggare kände sig personen. Men på de avdelningar där ledaren var inkluderande försvann skillnaden. Att vara inkluderande, det de kallar leader inclusiveness, är att med ord och handlingar bjuda in och visa att andras bidrag är värda något. Ledarens inbjudan jämnade ut den skillnad statusen skapat, och tryggheten förutsade i sin tur hur mycket personalen engagerade sig i förbättringsarbete.

Edmondson (2018) samlade sina råd till ledaren i tre steg, som hon själv beskriver som sammanfattade råd ur egen forskning och inte som en utvärderad metod. Rama in arbetet (setting the stage): säg vilket slags uppgift det är, hur osäker den är och varför fel kommer att göras. Bjud in (inviting participation): fråga, och fråga på ett sätt som visar att du inte redan vet svaret. Svara produktivt (responding productively): när någon säger det obekväma, tacka, fråga vidare, och gör något. Det tredje steget är det som avgör om de två första var menade på allvar. Det är där sekunden efter finns. Figur 3 visar de tre som en cirkel, för det är vad de är: varje svar avgör om nästa inbjudan tas emot.

FRÅGA

Vad var det senaste någon i din grupp sa som var obekvämt för dig, och vad gjorde du de fem sekunder som följde?

TRE STEG, OCH DET TREDJE AVGÖR OM DE TVÅ FÖRSTA TRODDES PÅ



SEKUNDEN EFTER

Det tredje steget är där tryggheten avgörs. Varje svar lär gruppen vad det kostade att säga något, och avgör om nästa inbjudan tas emot.

»Det tar vi sedan« är ett svar. Det lär gruppen att inbjudan inte gällde.

EFTER EDMONDSON, 2018. SAMMANFATTADE RÅD UR EGEN FORSKNING, INTE EN UTVÄRDERAD METOD

Figur 3. Ledarens tre steg. Rama in, bjud in, svara produktivt, ritade som en cirkel eftersom det tredje steget avgör om nästa inbjudan tas emot. »Det tar vi sedan« är ett svar, och det lär gruppen att inbjudan inte gällde. Efter Edmondson, 2018; sammanfattade råd, inte en utvärderad metod.

Bernstrøm och Svare (2017)
Nordic Journal of Working Life Studies

Mazzocato m.fl. (2025)
Journal of Advanced Nursing

Två nordiska studier visar hur stegen ser ut i praktiken. Mazzocato med kollegor (2025) följde en intervention på ett svenskt sjukhus och intervjuade personal och chefer i fyra fokusgrupper. Det som beskrevs som avgörande var inte metoden utan att cheferna intog en mer tillgänglig och sårbar roll: de började själva tala om det de inte visste. Bernstrøm och Svare (2017) frågade 3 015 norska anställda och fann att övervakning hängde samman med lägre upplevd tillit, att kontroll över egna beslut hängde samman med högre, och att den upplevda tilliten i sin tur förklarade inre motivation och känslan av att bemästra arbetet. Tilliten går alltså åt två håll. Den chef som vill att andra ska lita på henne behöver visa att hon litar på dem, och delegering är den handling som säger det tydligast.

När mer inte är bättre

Bradley m.fl. (2012)
Journal of Applied Psychology

Eldor m.fl. (2023)
Organizational Behavior and Human Decision Processes

Pearsall och Ellis (2011)
Journal of Applied Psychology

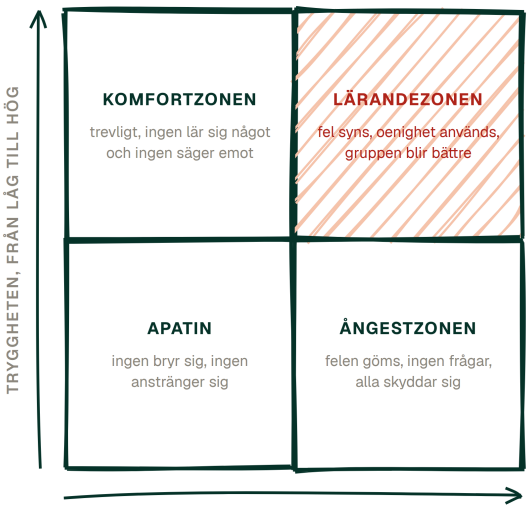
Sanner och Bunderson (2015)
Organizational Psychology Review

Här kommer den del av forskningen som trygghetsprogrammen sällan berättar om. Sanner och Bunderson (2015) fann i en metaanalys att tryggheten hänger starkare samman med lärande och prestation i kunskapsintensiva uppgifter, där komplexitet och kreativitet krävs, och att den kan vara otillräcklig där uppgiften inte kräver lärande. Eldor, Hodor och Cappelli (2023) gick längre, i fem studier på olika nivåer: på rutinuppgifter hängde måttlig trygghet samman med bättre prestation men hög trygghet med sämre. Det som buffrade var kollektivt ansvar (collective accountability), att medlemmarna krävde resultat av varandra. Pearsall och Ellis (2011) fann i 126 team att trygghet förstärkte sambandet mellan en nyttoinriktad etisk hållning och oetiskt beteende: när det är tryggt att säga saker är det också tryggt att säga de dåliga sakerna. Bradley med kollegor (2012) fann i 117 projektteam att uppgiftskonflikt gynnade prestationen bara där tryggheten var hög.

Läs de fyra ihop, och bilden blir Edmondsons egen fyrfältare, trygghet mot krav. Hög trygghet och låga krav är komfortzonen, där det är trevligt och ingen lär sig något. Låg trygghet och höga krav är ångestzonen, där felen göms. Låg trygghet och låga krav är apatin. Hög trygghet och höga krav är lärandezonen, och det är den enda rutan där tryggheten gör det den lovar. Figur 4 visar den. Modellen är en tankefigur ur en artikel i Harvard Business Review (Edmondson, 2008) och boken tio år senare, inte ett prövat instrument. Men Sanner och Bunderson, Eldor och Bradley pekar åt samma håll. Tryggheten är inte snällhet. Den är

det som gör det möjligt att ställa höga krav utan att människor gömmer sig.

TRYGGHET ÄR INTE SNÄLLHET. DEN ÄR DET SOM GÖR HÖGA KRAV MÖJLIGA



VAD FORSKNINGEN SÄGER OM RUTORNA

Sanner och Bunderson 2015
trygghet gör nytta där uppgiften kräver lärande

Eldor med kollegor 2023
på rutinuppgifter kostar hög trygghet, om inte gruppen håller varandra ansvariga

Bradley med kollegor 2012
uppgiftskonflikt ger nytta bara vid hög trygghet

Pearsall och Ellis 2011
tryggheten sänker kostnaden för att säga saker, även de dåliga

EFTER EDMONDSON, 2008 OCH 2018. EN TANKEFIGUR, ALDRIG PRÖVAD SOM FYRA RUTOR

Figur 4. Trygghet mot krav. Tryggheten gör det den lovar bara i den ruta där kraven också är höga. Fyra studier stöder var sin ruta, men figuren själv är en tankefigur som aldrig prövats som fyra rutor. Efter Edmondson, 2008 och 2018.

Tryggheten sjunker om ingen håller i den

Det sista fyndet är det som gör tryggheten till ett arbete och inte ett tillstånd. Gerlach och Gockel (2022) följde 61 självstyrande team med 236 medlemmar genom ett projekt på fem månader och mätte tryggheten vid start, mitt och slut. Den sjönk. Inte för att någon gjorde något fel, utan för att det är dit den går när ingen håller i den. Den sjönk snabbare i grupper där medlemmarna var olika i vänlighet och skattade sin egen kompetens högt. Startnivån var lägst där gruppen hade starka demografiska brottlinjer. Fyhn med kollegor (2022) undersökte 1 149 medlemmar i 160 norska ledningsgrupper och fann att nivån hänger samman med prestation, men att samstämmigheten gör det också: ju mer medlemmarna är överens om hur tryggt det är, desto starkare samband. Medelvärdet döljer den som inte håller med, och den personen är den man borde tala med. Bahadurzada, Edmondson och Kerrissey (2024) följde 27 240 vårdanställda före och under pandemin och fann att trygghet vid utgångsläget skyddade mot utbrändhet, stärkte viljan att stanna och dämpade

Bahadurzada m.fl. (2024)
International Journal of Public Health

Fyhn m.fl. (2022)
Small Group Research

Gerlach och Gockel (2022)
Frontiers in Psychology

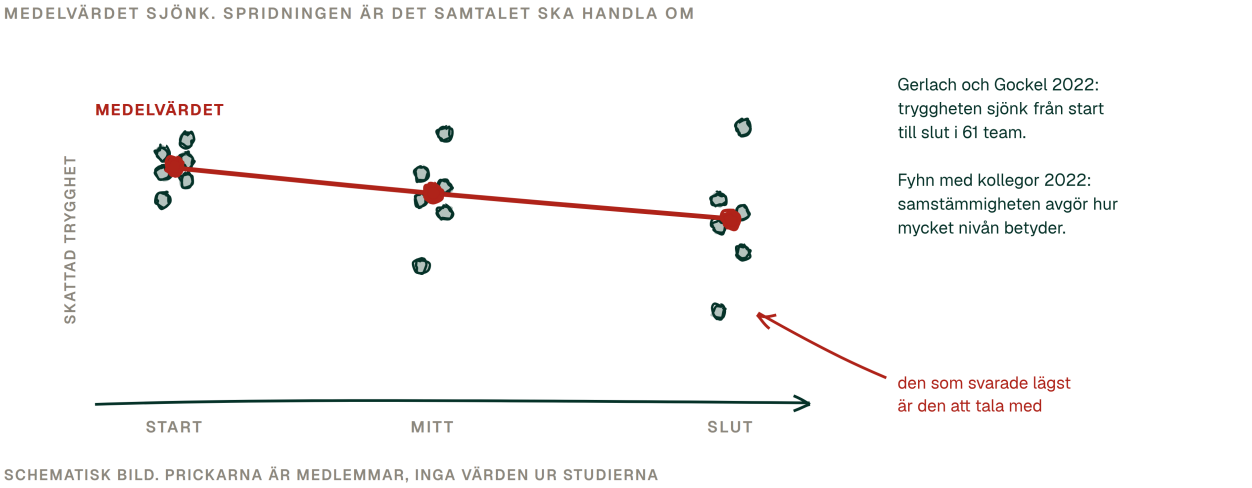
följderna av resursbrist. Tryggheten gör alltså något för individen också, inte bara för resultatet.

Det för oss till mätningen, och till ett förbehåll. O'Donovan och McAuliffe (2020) mätte tryggheten i fyra vårdteam på tre sätt samtidigt: enkät, observation och 31 intervjuer. Enkäten sa hög trygghet. Observationerna och intervjuerna fångade tystnad och situationer där deltagarna kände sig mindre trygga. Enkäten frågar människor hur tryggt det är att tala, i den grupp där det prövas, och ett högt värde kan betyda trygghet eller att ingen vågade svara lågt. Mät därför alltid anonymt, titta på spridningen och inte medelvärdet, mät igen, och lyssna efter det enkäten inte kan höra. Figur 5 visar hur tryggheten sjunker, och varför medelvärdet inte räcker.

FRÅGA

När mätte din grupp senast hur tryggt det är att tala, och vad hände med den som svarade lägst?

O'Donovan och McAuliffe (2020)
BMC Health Services Research



Figur 5. Tryggheten sjunker, och spridningen är samtalet. Medelvärdet gick ner över projektets tid i Gerlach och Gockels 61 team, och Fyhn med kollegor visar att samstämmigheten avgör hur mycket nivån betyder. Prickarna är medlemmar i en schematisk grupp, inte värden ur studierna.

Vad forskningen inte kan säga

Tre invändningar, som hör hemma i kapitlet och inte i en fotnot.

Breuer m.fl. (2016)
Journal of Applied Psychology

Nästan allt är samband, inte orsak. Frazier, De Jong, Breuer och Sanner och Bunderson är metaanalyser av korrelationer, i huvudsak tvärsnitt med självskattning. Edmondson 1999 och Kim 2020 prövar en kedja men inte dess riktning. Kanske litar man på chefen för att det går bra, och kanske vågar man tala i grupper som redan lyckas. Gerlach är den enda i kapitlet som mäter samma grupper

mer än två gånger, och Mazzocato den enda svenska interventionen, utan effektmått.

Frågorna ställs i det rum de handlar om. Trygghet mäts genom att be människor skatta hur tryggt det är att tala, i den grupp där det ska prövas. O'Donovan visar att enkäten kan säga hög trygghet där observationen ser tystnad, och Fyhn att medelvärdet döljer den som inte håller med. Ett högt värde kan betyda trygghet. Det kan också betyda att ingen vågade svara lågt.

Gränsen mellan trygghet och trevlighet är inte mätt. Att trygghet är något annat än låga krav står i Edmondsons böcker, men fyrfältaren är en tankefigur. Det som finns är Eldor och Pearsall och Ellis, som visar att tryggheten kan kosta. Ingen studie mäter krav och trygghet samtidigt i fyra rutor, och den som ritar in sin grupp i lärandezonen gör en bedömning, inte en mätning.

> Tryggheten avgörs inte av vad du säger om den. Den avgörs av vad du gör i sekunden efter att någon sagt det obekväma.

Modellerna

Sex modeller. De två första är de vi lutar oss mot. De två därefter är Edmondsons egna tankefigurer, som saknades på sajten och nu finns där. De två sista är sådana som en chef möter och behöver kunna placera. Fyra av dem har figurer i kapitlet.

Mayer, Davis och Schoormans tillitsmodell (1995). Tillit är avsikten att göra sig sårbar, och den bygger på en bedömning i tre delar, förmåga, välvilja och integritet, och på den enskildes benägenhet att lita på andra. Bedömningen leder till en risk man tar eller inte tar, och utfallet av risken går tillbaka in i nästa bedömning. Modellens styrka är att den gör tillit till något man kan ta isär: när jag inte litar på någon kan jag fråga vilken av de tre som sviktar, och svaret pekar ut vilket samtal som behövs. Colquitt (2007) ger den stöd i 132 urval. Dess

svaghet är att den gäller två personer, inte en grupp, och att återkopplingen från utfallet sällan är mätt.

Edmondsons psykologiska trygghet (1999). En delad uppfattning i en grupp om att det är säkert att ta mellanmänskliga risker. Modellens styrka är definitionen, ordet delad, kedjan till lärande och prestation, och att den har en skala som använts i tjugofem år. Dess svaghet är att skalan är självskattning i det rum den handlar om, att sambanden mest är tvärsnitt, och att begreppet blivit så populärt att det ofta betyder trivsel.

Fyrfältaren, trygghet mot krav (Edmondson, 2008, 2018). Komfortzon, apatizon, ångestzon, lärandezon. Modellens styrka är att den är den enklaste bild som finns av att trygghet inte är snällhet, och att Eldor, Sanner och Bunderson och Bradley ger den empiriskt stöd i var sin ruta. Dess svaghet är att den aldrig prövats som fyra rutor, och att kraven inte är definierade som något mätbart. Sajten har haft figuren utan källa; källan är angiven här.

Ledarens tre steg (Edmondson, 2018). Rama in, bjud in, svara produktivt. Modellens styrka är att stegen är konkreta och ordnade i tid, och att de stöds var för sig: Nembhard och Edmondson (2006) för inbjudan, Mazzocato (2025) för sårbarheten, Milliken (2003) för varför svaret avgör. Dess svaghet är att den är sammanfattade råd ur en bok, inte en utvärderad metod, och att den lätt läses som en checklista när det tredje steget är det enda som räknas.

Tillitsspiralen (Gibb, 1964; Zand, 1972). Öppenhet och tillit bygger varandra ett varv i taget: den ena parten visar sårbarhet, den andra tar emot den, och nästa varv går djupare. Modellens styrka är att den är den enda i kapitlet som visar rörelse, och att den säger vem som ska börja: den som har mest makt. Dess svaghet är att spiralen går lika lätt åt andra hållet, och att sajtens kort bara ritar den ena riktningen. Figur 6 ritar båda. Zands experiment med chefsgrupper som hade hög respektive låg tillit återges i sekundärlitteraturen; vi har inte kontrollerat utfallet mot artikeln.

SPIRALEN GÅR ÅT BÅDA HÅLLEN, OCH DEN SOM HAR MEST MAKT TAR FÖRSTA STEGET



ÖPPENHET SOM TAS EMOT
vidgar tilliten ett varv i taget

ÖPPENHET SOM STRAFFAS
drar ihop den, lika många varv

EFTER GIBB, 1964, OCH ZAND, 1972. SAJTENS KORT RITAR BARA DEN VÄNSTRA

Figur 6. Tillitsspiralen åt båda hållen. Öppenhet som tas emot vidgar tilliten ett varv i taget; öppenhet som används mot den som visade den drar ihop spiralen lika många varv. Den som har mest makt tar första steget, åt vilket håll det än blir. Efter Gibb, 1964, och Zand, 1972.

Lencionis sårbarhetsbaserade tillit (2002). Botten i pyramiden som hör till kapitel 10: att medlemmarna vågar visa svaghet inför varandra. Modellens styrka är att den beskriver beteendet, det som syns. Dess svaghet är att den inte förklarar det: Mayer säger varför jag vågar visa svaghet inför just dig, Edmondson varför det går i det här rummet. Lencioni är bilden, de två andra är teorin. Clarks fyra stadier av trygghet (2020), inkluderad, lärande, bidragande, utmanande, är en praktikermodell utan granskad empiri som vi kunnat hitta, och nämns här bara för att den är spridd.

Verktygen

Sju påståenden, en version

Edmondsons skala har sju påståenden, tre av dem vända, på en sjugradig skala från stämmer inte alls till stämmer helt. I egen översättning: Om du gör ett misstag i den här gruppen hålls det ofta emot dig. Medlemmarna i gruppen kan ta upp problem och svåra frågor. Människor i gruppen avvisar ibland andra för att de är annorlunda. Det är tryggt att ta en risk i den här gruppen. Det är svårt att be andra i gruppen om hjälp. Ingen i gruppen skulle medvetet handla så att det undergräver mina ansträngningar. När jag arbetar med gruppens medlemmar tas mina särskilda kunskaper och förmågor till vara. Använd den versionen

på theorvar.com, anonymt, och pricka svaren rad för rad. Gå på den bredaste raden, inte den lägsta: det är där gruppen inte är överens, och det är det som samtalet ska handla om. Sätt inga gränsvärden; det finns inga med stöd i forskningen.

Sekunden efter

Övningen för dig själv. Nästa gång någon säger något som är obekvämt för dig, en invändning, ett erkänt fel, en fråga du inte ville ha: gör två saker innan du gör något annat. Ställ en fråga som visar att du vill veta mer, och tacka. Inte »det tar vi sedan«, inte »bra att du säger det, men«. En fråga och ett tack, sedan det du tänkte säga. Det tar fem sekunder, och det är de fem sekunder som lär gruppen vad det kostar att tala. Om du sedan gör något åt det, säg det till gruppen. Om du inte gör något, säg varför. Tystnaden efter ett tack är den näst värsta signalen.

Vilken av de tre brister

När du märker att du inte litar på någon, eller att någon inte litar på dig: gå igenom Mayers tre grunder. Vilken av dem sviktar: förmågan, att personen inte kan det hon ska, välviljan, att hon inte vill mig väl, eller integriteten, att hon inte håller det hon säger? De tre kräver olika samtal: utbildning och tid, ett samtal om avsikter, eller ett samtal om löften. Golvövningen Tillitens tre grunder på theorvar.com gör samma sak i grupp.

Fråga om tystnaden

Efter ett möte där något viktigt avgjordes: fråga inte om alla fick säga sitt. Fråga vad ingen sa. Gör det skriftligt och anonymt om gruppen är ny, muntligt om den är mogen. Sherf med kollegor visar att en grupp som talar mycket kan tiga om det som spelar roll, och O'Donovan att enkäten inte hör det. Frågan gör.

Spelreglerna, kopplade till tryggheten

Vid uppstart eller när gruppen bytt medlemmar: gör Uppstartskontraktet från kapitel 8 och lägg till en regel om hur invändningar tas emot. Skriv den som beteende, inte som värdering: »Den som säger emot får en fråga tillbaka, inte ett försvar.« Modellkortet Spelregler och trygga relationer på theorvar.com ger formen.

Dokumentera i stället för att förutsätta

I grupper som möts på distans eller i hybrid: skriv ner beslut, överenskommelser och vem som gör vad, och gör det synligt. Breuer, Hüffmeier och Hertel (2016) fann i 52 studier med 1 850 team att tilliten betyder mer i virtuella team, ρ 0,33 mot 0,22, och att dokumentation minskar beroendet av den: där samspelet dokumenterades var sambandet mellan tillit och effektivitet svagare. Dokumentation ersätter inte tillit, men den ger gruppen något att luta sig mot medan tilliten byggs.

Genomgången av det intelligenta misslyckandet

När något gått fel: gör After action review från övningsbanken på theorvar.com, med en femte fråga före de fyra vanliga. Vilken sorts misslyckande var det? Edmondson (2023) skiljer på tre: det grundläggande, som berodde på slarv i något vi kunde; det komplexa, där flera små saker föll samman; och det intelligenta, där vi prövade något nytt i okänd terräng och lärde oss något. De tre förtjänar olika svar, och det första svaret avgör om nästa fel rapporteras.

Övningar och verktyg till kapitlet

Till kapitlet hör på theorvar.com trygghetsskattningen i livesessionen, golvövningen **Tillitens tre grunder**, övningsinlägget **Sju frågor om trygghet**, samt modellkorten **Psykologisk trygghet**, **Tillitsspiralen**, **Spelregler och trygga relationer** och **After action review**.

Dina reflektioner

Den här sidan är din: fyra frågor med plats att skriva.

Det som fastnade

Vad tog du med dig från kapitlet?

Det du landar i

Titta på det du skrev om sekunden efter i Gör detta först. Vad lärde de fem sekunderna gruppen om vad det kostar att tala, och vad hade du velat att de lärde den?

Det du tänker pröva

Skriv det som en om-så-plan (implementation intention): »När … då ska jag …«, med minsta första steg och ett datum. En fråga och ett tack nästa gång någon säger emot är en bra kandidat.

Frågan du tar med dig

En fråga som kapitlet väckte och som du inte är färdig med.

Referenser

Alla artiklar nedan finns sammanfattade på svenska i kunskapsbanken på theorvar.com, de flesta under Psykologisk trygghet & tillit.

Modellernas grund, i tur och ordning. Schein, E. H. & Bennis, W. G. (1965). *Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach*. Wiley. Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley. Edmondson, A. C. (2023). *Right Kind of Wrong: The Science of Failing Well*. Atria. Gibb, J. R. (1964). Climate for trust formation. I L. P. Bradford, J. R. Gibb & K. D. Benne (red.), *T-Group Theory and Laboratory Method*. Wiley. Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239. Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team*. Jossey-Bass. Clark, T. R. (2020). *The 4 Stages of Psychological Safety*. Berrett-Koehler. Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*, 25 februari. Edmondsons, Lencionis och Clarks böcker samt Duhiggs reportage är praktikerlitteratur och journalistik och citeras här som sådan.

Läs vidare på theorvar.com: Tillit och psykologisk trygghet i team, Sju frågor om trygghet och Tillitens tre grunder.

Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68. · doi.org/10.1002/job.179

Bahadurzada, H., Edmondson, A. & Kerrissey, M. (2024). Psychological safety as an enduring resource amid constraints. *International Journal of Public Health*, 69, 1607332. · doi.org/10.3389/ijph.2024.1607332

Bernstrøm, V. H. & Svare, H. (2017). Significance of monitoring and control for employees' felt trust, motivation, and mastery. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7(4). · doi.org/10.18291/njwls.v7i4.102356

Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R. & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151-158. · doi.org/10.1037/a0024200

Breuer, C., Hüffmeier, J. & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151-1177. · doi.org/10.1037/apl0000113

Chamberlin, M., Newton, D. W. & LePine, J. A. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology*, 70(1), 11-71. · doi.org/10.1111/peps.12185

Colquitt, J. A., Scott, B. A. & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927. · doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909

De Jong, B. A., Dirks, K. T. & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134-1150. · doi.org/10.1037/apl0000110

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. · doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611

Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5-28. · doi.org/10.1177/0021886396321001

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. · doi.org/10.2307/2666999

Edmondson, A. C. (2008). The competitive imperative of learning. *Harvard Business Review*, 86(7-8), 60-67.

Edmondson, A. C. & 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. · doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Eldor, L., Hodor, M. & Cappelli, P. (2023). The limits of psychological safety: Nonlinear relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 177, 104255. · 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. · doi.org/10.1111/peps.12183

Fyhn, B., Bang, H., Egeland, T. & Schei, V. (2022). Safe among the unsafe: Psychological safety climate strength matters for team performance. *Small Group Research*, 54(4), 439-473. · doi.org/10.1177/10464964221121273

Gerlach, R. & Gockel, C. (2022). Teams aren't static: Psychological safety development over time. *Frontiers in Psychology*, 13, 765793. · doi.org/10.3389/fpsyg.2022.765793

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. · doi.org/10.2307/256287

Kim, S., Lee, H. & Connerton, T. P. (2020). How psychological safety affects team performance: Mediating role of efficacy and learning behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 1581. · doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581

Legood, A., van der Werff, L., Lee, A. & Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1-22. · doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241

Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. · doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335

Mazzocato, P., Del Villar Pérez, J., Herber, K., Keita, M. & Roczniewska, M. (2025). Let's talk about the elephant in the room: A psychological safety climate intervention among nursing teams. *Journal of Advanced Nursing*, 82(3), 2442-2457. · doi.org/10.1111/jan.70059

Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476. · doi.org/10.1111/1467-6486.00387

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197. · doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328

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. · 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. · doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001

O'Donovan, R. & McAuliffe, E. (2020). Exploring psychological safety in healthcare teams to inform the development of interventions: Combining observational, survey and interview data. *BMC Health Services Research*, 20, 810. · doi.org/10.1186/s12913-020-05646-z

Pearsall, M. J. & Ellis, A. P. J. (2011). Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical behavior. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 401-411. · doi.org/10.1037/a0021503

Sanner, B. & Bunderson, J. S. (2015). When feeling safe isn't enough: Contextualizing models of safety and learning in teams. *Organizational Psychology Review*, 5(3), 224-243. · doi.org/10.1177/2041386614565145

Sherf, E. N., Parke, M. R. & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Academy of Management Journal*, 64(1), 114-148. · doi.org/10.5465/amj.2018.1428