



# Framfart



## **Psykologisk trygghet för jämställdhet på arbetet** - färdplan för trivsel

Version: Första utgåvan februari 2026



**TRANSPORTFÖRETAGEN**

# Innehåll

## **1. Vad är psykologisk trygghet?**

- a. Definition av psykologisk trygghet
- b. Varför är psykologisk trygghet ovanligt?
- c. Fördelar med psykologisk trygghet

## **2. Så stärker ni den psykologiska tryggheten**

- a. Vad bygger psykologisk trygghet?
- b. Exempel från verkligheten
- c. Ledarens viktiga roll
- d. Skapa goda förutsättningar för förändring

# I. Vad är psykologisk trygghet?

## a. Definition av psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet, såsom begreppet används i arbetslivet, innebär att det är tryggt för alla i en arbetsgrupp att ställa frågor, ta upp problem, komma med nya idéer eller berätta om misstag i arbetet – utan rädsla för att bli illa bemötta på något sätt. Forskning om psykologisk trygghet visar att det är kopplat till bättre trivsel och välmående hos medarbetarna, men också till högre prestation och innovationskraft för verksamheten.\*

Att stärka den psykologiska tryggheten är en del av att öka inkluderingen i er arbetsvardag. Det gör det lättare för alla att vara delaktiga, vilket ökar jämställdheten.

### Psykologisk trygghet uppstår i en grupp

Psykologisk trygghet är en individuell upplevelse, men det är inte en individuell egenskap. En och samma person kan känna sig psykologiskt trygg i ett sammanhang, men inte i ett annat. Tryggheten uppstår i en grupp, där

alla upplever att de kan ta upp även sådant som kan bli obekvämt (som problem i arbetet eller misstag som skett), och förväntar sig att bli mötta med respekt.

I en och samma verksamhet kan vissa arbetsgrupper vara psykologiskt trygga, medan andra inte är det. Psykologisk trygghet är därmed ett väldigt "lokalt" fenomen.

### En särskild slags trygghet

När vi hör ordet trygghet är det många som tror att det ska kännas bekvämt och trevligt hela tiden, men psykologisk trygghet är en annan slags trygghet. Det handlar inte bara om att skapa en trevlig arbetsmiljö (även om det är en viktig del), utan snarare om att bygga en kultur där vi vågar ha viktiga samtal – även när de känns utmanande. I en psykologiskt trygg arbetsgrupp kan vi prata om

sådant som kan kännas obekvämt när det är viktigt att göra det för arbetets skull. Till exempel är det få som tycker det känns trevligt eller bekvämt att berätta om ett misstag de gjort i arbetet, men det är en viktig del av psykologisk trygghet att kunna göra det.

En annan vanlig fråga som brukar dyka upp är om psykologisk trygghet innebär att chefen inte får ställa krav

eller att ingen behöver ta ansvar för fel i arbetet eftersom det kan kännas obekvämt. Om det vore så, skulle inte psykologiskt trygga arbetsgrupper prestera bättre än otrygga grupper. Psykologisk trygghet handlar om att ställa krav på rätt sätt för att höja standarden.

**”Att stärka den psykologiska tryggheten är en del av att öka inkluderingen i er arbetsvardag.”**



\*Se t.ex. "The Fearless Organization – Psykologisk trygghet på jobbet" av Amy Edmondson

## b. Varför är psykologisk trygghet ovanligt?

Det är relativt ovanligt att en arbetsgrupp är psykologiskt trygg. Det beror på att de flesta människor har lärt sig att det kan innebära en social risk att bete sig på flera av de sätt som skapar psykologisk trygghet.

Med social risk menas saker vi säger och gör som vi upplever skapar en risk för att andra kommer att reagera negativt. Att ställa frågor, ta upp problem, komma med nya idéer eller berätta om misstag i arbetet – de beteenden som kännetecknar psykologisk trygghet – är exempel på bete-

enden som kan upplevas som sociala risker.

Tänk till exempel på hur det var när du gick i skolan. Kunde du, helt utan att oroa dig för hur andra skulle reagera, räcka upp handen för att svara på en fråga om du inte var helt säker

på svaret? Och hur är det nu – skulle du känna dig helt bekväm med att berätta om ett misstag du gjort i arbetet inför alla dina kollegor? Det är helt enkelt svårt för de flesta av oss att våga göra det när vi inte är säkra på att det kommer att tas emot väl.

Vi ska nu titta på tre exempel från verkligheten, där brist på psykologisk trygghet lett till att jämställdheten påverkats negativt.

### Exempel från verkligheten 1

På den här arbetsplatsen tar många helst inte upp arbetsproblem till diskussion eftersom det ofta ses som gnäll eller negativitet. Några medarbetare brukar dock kunna ta upp problem och tas på allvar, utan att ses som negativa. De är alla män, har jobbat länge och respekteras för sin erfarenhet. Kvinnor och yngre medarbetare bemöts oftare som gnälliga när det försöker ta upp problem eller komma med kritik av något slag. Resultatet är att det bara är några få vars åsikter och förbättringsförslag får utrymme. De andra är oftare tysta.

### Exempel från verkligheten 2

I den här verksamheten arbetar främst män. Alla är positiva till kvinnliga medarbetare och många uttrycker en önskan att rekrytera fler kvinnor för att få en jämnare könsbalans. De få kvinnor som är anställda håller en ganska låg profil och tar inte så mycket utrymme i gemensamma möten. I medarbetarundersökningar svarar den absoluta majoriteten av de anställda att de känner sig delaktiga. Men de kvinnliga medarbetarna beskriver en annan upplevelse – där framträder en bild av en arbetskultur där manliga medarbetare är tongivande och där oenigheter sopas under mattan.

### Exempel från verkligheten 3

I en annan organisation stoltserar man med sin höga standard på arbetet. Kraven är höga och misstag tolereras inte. De anställda konkurrerar med varandra och det finns en outtalad hierarki där vissa ses som mer kompetenta. De flesta berättar inte om något går fel och försöker oftast lösa problem själva i stället för att be om hjälp. När misstag ändå upptäcks letar man efter vems fel det var och ger tillsägelser. Att anställda kvinnor får skulden är inte ovanligt, även om de flesta råkar ut för det då och då - oavsett kön. De som anses mest kompetenta, i detta fall några anställda män som står nära chefen, kommer dock lindrigare undan och ursäktas oftare.

## Varför har de tre arbetsplatserna blivit så här?

Det finns naturligtvis flera omständigheter som kan påverka den slags ojämställdhet som uppstått på de tre arbetsplatserna, där vissa medarbetare har mer utrymme att uttrycka sig än andra. Men en viktig anledning är att brist på psykologisk trygghet i gruppen leder till tystnad av olika slag. När det inte är tryggt att ta sociala risker genom att exempelvis påtala problem eller komma med förbättringsförslag (exempel 1), delge andra ett perspektiv som inte överensstämmer med majoritetens (exempel 2) eller berätta om misstag och be om hjälp (exempel 3) – så blir det ett rationellt val att låta bli.

## Vårt behov av att få höra till kan hindra psykologisk trygghet

Vi människor har ett grundläggande behov av att känna tillhörighet och bli accepterade av en grupp vi vill eller behöver vara en del av. Därför är vi generellt försiktiga med att säga eller göra något som vi tror kan riskera vår tillhörighet i gruppen.

Det tar ofta emot att ställa frågor, ta upp problem, komma med nya idéer eller berätta om misstag i arbetet när vi inte är säkra på att andra kommer att ta emot det väl. Om vi misstänker att det kan leda till att vi på något sätt kommer att bedömas negativt, håller

de flesta oftast hellre tyst. Att på något sätt avvika från normen i gruppen, eller tillhöra en grupp som är i minoritet, leder ofta till att det känns ännu svårare att våga ta en social risk.

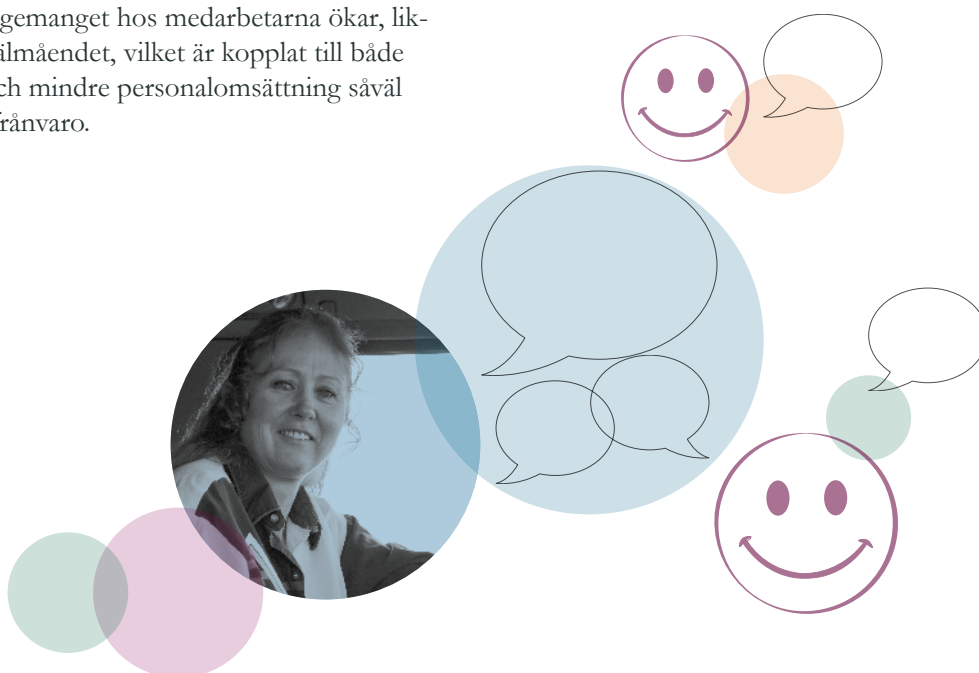
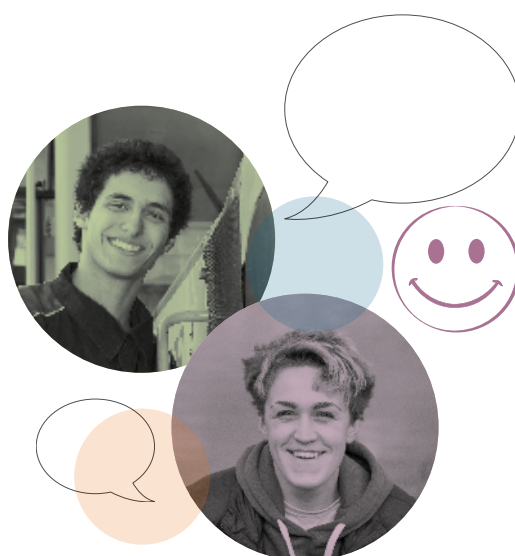
## c. Fördelar med psykologisk trygghet

### Psykologisk trygghet skapar inkludering och stöttar jämställdhet

Att stärka den psykologiska tryggheten skapar en inkluderande arbetsmiljö. När alla i en arbetsgrupp vet att de kommer att bemötas respektfullt skapas utrymme även för dem som annars oftare sitter tysta att delta på lika villkor. Detta skapar i sin tur bättre förutsättningar för jämställdhet. Det räcker nämligen inte att bara anställa personer med olika bakgrund och erfarenheter. Vi behöver också skapa utrymme för alla att kunna delta genom att göra det tryggt att ta sociala risker. Först då kan vi tala om att det blir jämställt på riktigt.

### Fler fördelar med ökad psykologisk trygghet

Det finns också många andra fördelar med att öka den psykologiska tryggheten. Bättre prestation, innovation och lärande i arbetet leder till bättre resultat för verksamheten. Psykologisk trygghet är också kopplat till att arbetet blir säkrare, eftersom antalet allvarliga misstag minskar när det finns utrymme för medarbetarna att prata om dem på ett tryggare sätt. Engagemanget hos medarbetarna ökar, liksom trivseln och välmåendet, vilket är kopplat till både bättre prestation och mindre personalomsättning såväl som minskad sjukfrånvaro.



## 2. Så stärker ni den psykologiska tryggheten

### a. Vad bygger psykologisk trygghet?

För att psykologisk trygghet ska kunna växa fram i en arbetsgrupp behöver alla dessa fyra drivkrafter finnas:

1. Öppen dialog.
2. Vilja att hjälpa varandra.
3. Ett inkluderande socialt klimat.
4. Konstruktiva attityder till risktagande och misslyckanden.



#### 1. Öppen dialog

Att ha en öppen dialog är en kommunikationsstil som grundar sig i ett nyfiken och undersökande förhållningssätt. Målet är att utforska och förstå varandras perspektiv, till skillnad från att främst försöka övertyga andra om vårt eget perspektiv.

Öppen dialog handlar också om att skapa en kultur där även det som känns obekvämt går att prata om. Då ökar möjligheterna att lösa konflikter och andra problem innan de växt sig för stora.

#### Övning

Träna på att ställa nyfikna, öppna frågor till varandra. Sitt två och två. En av er berättar kort om något i arbetet som är utmanande (2-3 minuter). Den andra ställer bara frågor för att förstå mer, till exempel: "Vad tänker du om det här?", "Vilka alternativ ser du?", "Hur tror du att det kommer att bli?". Ge inga råd och kom inte med egna åsikter. Avsluta med att den av er som ställt frågorna sammanfattar vad de hört. Byt sedan roller.

#### 2. Vilja att hjälpa varandra

Vilja att hjälpa varandra handlar om att ha en i grunden hjälpsam inställning till de man arbetar med. Det kan låta självklart, men många gånger är det istället intern konkurrens eller

revirtänkande som dominerar. Att be om hjälp är ofta svårt eftersom det kan väcka en oro att ses som inkompetent. En viktig del är därför att uppmuntra kollegor att be varandra

om hjälp när det behövs, och avdramatisera att vi alla behöver hjälp ibland oavsett kompetensnivå.

#### Övning

Var och en skriver anonymt ned en liten och konkret sak de behöver hjälp med just nu. Lapparna läggs i en skål och dras upp en i taget. Alla i gruppen får spontant erbjuda sin hjälp och komma med idéer på lösningar, utan att kritisera det som står på lappen. Den som skrivit lappen ger sig sedan till kända, och kan välja att ta emot något av erbjudandena om hjälp. Efter att alla lappar dragits, reflektera tillsammans kring hur det var att be om hjälp. Var det svårare eller lättare än väntat?

### 3. Ett inkluderande socialt klimat

Ett inkluderande socialt klimat innebär att alla känner sig välkomna och uppskattade i arbetsgruppen, oavsett roll, status eller bakgrund. På en inkluderande arbetsplats ses olikheter

som en resurs, en möjlighet att genom flera perspektiv kunna utveckla arbetet. Men det räcker inte att bara samla personer med olika perspektiv. Vi behöver också uppmuntra alla att

delta aktivt genom att göra det lättare att våga dela med sig av sina tankar och åsikter – särskilt de som inte brukar höras lika mycket, eller som är i minoritet på något sätt.

#### Övning

Gör en ”statustermometer”. Rita upp en enkel termometer på ett papper. Skriv ”hög status” högst upp och ”låg status” längst ned, som en temperaturskala. Sitt sedan tre och tre och skriv in saker på skalan som kan öka respektive minska någons status på er arbetsplats. Till exempel olika typer av erfarenhet, vilka intressen man har, vad man är bra på, vem man umgås med, vilken arbetsroll man har, men också sådant som bakgrund, kön och ålder. Diskutera sedan tillsammans vad era termometrar visar. Kan ni behöva förändra något för att fler känner sig välkomna och uppskattade i gemenskapen?

### 4. Konstruktiva attityder till risktagande och misslyckanden

Konstruktiva attityder till risktagande och misslyckanden handlar om att man ser misstag i arbetet som något vi kan lära oss av. I det som blev fel finns viktig information om hur våra

arbetssätt fungerar idag, och vad vi kan behöva göra för att förbättra dem. Kan vi våga dela med oss av detta blir vi också mer benägna att våga prova nya lösningar – ta risker

som syftar till att utvecklar arbetet – även när vi inte är helt säkra på att det kommer att fungera.

#### Övning

Ha ett ”misstagsmöte”. Ge alla en kort stund att tänka på när de gjort ett misstag i arbetet eller när något inte blev som de tänkt. Sitt tre och tre och berätta för varandra om era exempel. Vad hände? Vad lärde ni er av det? Vad skulle ni vilja göra annorlunda nästa gång? Inget skuldbeläggande, fokusera bara på att hitta så många lärdomar som möjligt. Varje grupp väljer sedan ut 1-3 lärdomar att dela med hela arbetsgruppen.

### De fyra drivkrafterna består av beteenden

Drivkrafterna bakom psykologisk trygghet skapas genom hur vi behandlar varandra på arbetet, varje dag. Använd gärna övningarna som hör till de olika drivkrafterna för att komma igång. Fundera sedan tillsammans på vad just ni kan prova att göra annorlunda för att stärka er psykologiska trygghet. Det finns inget rätt eller fel – våga prova er fram och utvärdera längs vägen. I början kan ni behöva lägga lite extra tid och tankekraft på att ändra era beteenden, men på lite längre sikt ska det inte vara särskilt tidskrävande att arbeta för psykologisk trygghet. Oftast handlar det bara om att göra något ni redan gör på ett annorlunda sätt.



## b. Exempel från verkligheten

Vad skulle då våra tre exempel från verkligheten (se sid 4) kunna göra för att bryta den tystnad som uppstått, och öka den psykologiska tryggheten? Ett bra sätt att börja arbetet är att utgå från de fyra drivkrafterna. Vilka drivkrafter behöver stärkas, och hur skulle arbetsplatserna kunna gå tillväga för att göra det?

### Exempel från verkligheten 1 – arbetsplatsen där bara vissa kunde ta upp problem utan att ses som negativa

Här finns det brister inom drivkrafterna öppen dialog och inkluderande arbetsklimat. Vi vet inte så mycket om hjälpsamheten eller attityder till risktagande och misstag, kanske finns det också brister här, men vi börjar med det som allra tydligast behöver stärkas. Att bemötas som negativ eller gnällig är en slags social bestraffning. Det viktigaste för den här arbetsplatsen är att ersätta de bestraffningarna med ett bemötande som istället uppmuntrar en öppen och konstruktiv dialog. Eftersom många medarbetare idag håller tyst, behöver man dock börja med att efterfråga deras synpunkter.

#### Konkreta tips

- Nästa gång någon av de erfarna manliga medarbetarna tar upp ett problem, kan chefen be så många som möjligt av de andra medarbetarna om deras synpunkter. Gärna i något slags gemensamt möte.
- Chefen kan också ta upp ett problem som tidigare påtalats till en ny diskussion, och främst fråga de som brukar vara tysta vad de tycker. Det är viktigt att visa att det är välkommet!
- Så fort någon av de tysta bidrar med en synpunkt, uppmuntra det genom att visa intresse. Bedöm inte synpunkten direkt. Målet är att bemöta beteendet "dela en åsikt om ett problem" på ett sätt som visar att det är bra och viktigt att alla perspektiv kommer fram.
- Ta främst upp problem för att försöka lösa dem gemensamt, istället för att bara "prata av er". Använd uttryck som "Jag har tänkt på att vi kan behöva en ny lösning för...", "Vår rutin skulle kunna funka bättre om vi..." eller "När vi arbetar med den här uppgiften blir det svårt att...". Fokusera på en utforskande och respektfull samtalston och se till att inte vara anklagande mot någon.

### Exempel från verkligheten 2 – verksamheten där majoritetsgruppen dominerade utan att vara medvetna om det

Här finns den främsta bristen inom drivkraften inkluderande arbetsklimat. På ytan kan det se ut som att det finns en öppen dialog, och för majoriteten stämmer säkert den upplevelsen, men inte för alla. Det viktigaste för den här arbetsplatsen är att stärka den grupp som är i minoritet, kvinnliga anställda. Det behöver dock göras med god fingertopp-skänsla. Få uppskattar att bli ihopklumpade med andra enbart utifrån en gruppstillhörighet. Utmaningen här är därmed att lyfta kvinnors perspektiv utan att göra kvinnliga medarbetare till representanter för alla av samma kön. En bra ingång kan vara att börja prata om att det verkar finnas en stark konsensuskultur.

#### Konkreta tips

- Prata om konsensuskulturen; att det kan finnas outtalade krav på att vara överens, rädsla för oenigheter och hur detta kan bromsa utveckling av arbetssätt och minska trivselen. Tydliggör att det är lätt att hamna i konsensus för att det är bekvämt – beskyll ingen utan gör det till ett gemensamt problem.
- Uppmuntra alla anställda att "spela djävulens advokat" – att argumentera emot den allmänna uppfattningen i syfte att hitta nya perspektiv och se eventuella brister med konsensusåsikten.
- När kvinnliga medarbetare tar till orda, visa lite extra intresse och uppskattning.

## Exempel från verkligheten 3 – organisationen med höga krav och syndabockstänkande

Den allra tydligaste bristen finns här inom drivkraften konstruktiva attityder till risktagande och misstag. Det finns också en brist på vilja att hjälpa varandra eftersom de anställda konkurrerar om en plats i den informella hierarkin. I det här fallet är det nog klokast att börja med att förändra förhållningssättet till misstag. Så länge misstag bestraffas och läggs på en "syndabock" blir det troligtvis svårt att komma någon vart med hjälpsamheten.

### Konkreta tips

- Prata om att den rådande synen på misstag behöver förändras, eftersom den innebär en risk att viktiga problem som behöver lösas antingen mörkas eller aldrig kommer upp till diskussion bortom vem som gjort fel.
- Bestäm hur ni ska bemöta dem som berättar om misstag, på ett sätt som visar uppskattning för att de vågat. Var gärna lite övertydliga. Berätta för de anställda hur ni kommer att göra framöver, så de vet vad de kan förvänta sig.
- Använd misstagen som lärotillfällen. Undersök tillsammans om det visar på något systemfel som behöver åtgärdas.

### Vad kan ni göra hos er?

Våra exempel kanske har gett er några idéer på vad ni kan prova själva, för att öka den psykologiska tryggheten. Om inte, vill vi uppmuntra er till reflektion kring var era brister finns:

- Vilken drivkraft behöver ni stärka?
- Vilka hinder kan ni se?
- Vad kan ni konkret börja göra annorlunda?
- Finns det någon drivkraft där ni redan är starka?



### Sammanfattning av våra exempel

Som ni kanske redan tänkt när ni läst om våra tre exempelarbetsplatser, finns det goda skäl att misstänka att de har brister inom alla fyra drivkrafter bakom psykologisk trygghet. Drivkrafterna följs nämligen ofta åt. Finns det inte en öppen dialog är det svårt att få till ett inkluderande socialt klimat, och det är förmodligen svårt att prata om misstag. Är medarbetare ovilliga att hjälpa varandra, finns det troligtvis inte en så öppen dialog, och så vidare. Men de fyra drivkrafterna är till hjälp när vi ska bestämma vad vi ska börja göra annorlunda. Och eftersom de fyra drivkrafterna hänger ihop, kan det ge positiva förändringar inom fler områden än det man väljer att börja med.

## c. Ledarens viktiga roll

I de allra flesta fall har chefen, eller arbetsledaren, en större påverkan på arbetskulturen än en enskild medarbetare. Självklart finns det undantag, till exempel om det finns starka informella ledare i en arbetsgrupp, men mandat att leda arbetet medför oftast att ledaren "sätter tonen" för hur medarbetarna beter sig mot varandra.

Att leda för psykologisk trygghet handlar om att vara en ledare som aktivt bjuder in medarbetarna att dela med sig av sina åsikter. Istället för att vara en "expertledare" som har alla svaren, agerar ledaren utifrån att medarbetarna kan ha de bästa svaren.

Att börja förändra sin ledarstil är inte alltid så lätt. Och faktum är att det på vissa sätt kan vara mer utmanande att

leda för psykologisk trygghet, eftersom det innebär att skapa en trygghet att kunna prata om det som är obehagligt. Därför bör den som är ledare börja med att fundera på vad som skulle kunna bli svårt för just dig.

Vilka situationer känns obehagliga för dig? Vad kan du göra för att, trots obehagligheten, våga prova ett nytt sätt att leda? Försök inte få bort kän-

slan, för det kan vara svårt. Se den istället som naturlig och fokusera på vad du vill göra annorlunda. Lite som att hoppa från en högre trampolin första gången. Det känns sällan bekvämt, men det går. Och när du väl "hoppat" kanske känslan förändras automatiskt.

## d. Skapa goda förutsättningar för förändring

### Skapa goda förutsättningar – förbered gruppen

*Motstånd mot förändring är naturligt, och har kanske blivit ännu vanligare i den snabbföränderliga tid vi lever i. Därför är det viktigt att förklara för medarbetarna varför ni ska börja bemöta varandra på nya sätt, som dessutom ofta är obekväma.*

Förbered arbetsgruppen genom att förklara fördelarna med psykologisk trygghet. Fundera särskilt på vad just er verksamhet har att vinna på att öka den psykologiska tryggheten. Varför ska ni arbeta för att fler vågar ta till orda och för att alla ska våga ta sociala risker? Vilka konkreta vinster kan det ge?

### Skapa goda förutsättningar – föregå med gott exempel

Vi människor behöver känna tillhörighet, som vi varit inne på, och tenderar därför ofta att följa varandra på olika sätt. Att börja föregå med gott exempel, särskilt som ledare eller någon annan typ av stark position i en arbetsgrupp, kan därför göra stor skillnad för hur alla medarbetare beter sig mot varandra. Om någon eller

några tongivande går före kommer sannolikt fler att börja följa efter.

Du som är chef eller har en annan roll där du påverkar andra kan till exempel uppmuntra öppen dialog genom att själv ställa nyfikna frågor till andra eller ta upp ett gemensamt problem som kan vara jobbigt, men

viktigt, att prata om. Du kan aktivt bjuda in dem som inte brukar höras lika mycket genom att säga ”Jag vill gärna höra vad du tänker om det här, eftersom jag vet att du är bra på...”. Att berätta om ett misstag du själv gjort i arbetet, och vad du lärde dig av det, gör det lättare för andra att våga berätta när något gått fel.”

### Skapa goda förutsättningar – uppmuntra nya beteenden

För att människor ska börja göra på nya sätt räcker det inte att bara förklara för dem vad de ska göra annorlunda. De behöver också få erfarenheter av att bemötas positivt när de vågar bete sig på nya sätt. Kom ihåg att i stort sett alla har erfarenheter av att det inte är tryggt att ta sociala risker. Därför kan man behöva vara extra noga med att ge uppmuntrande konsekvenser.

De konsekvenser som våra beteenden leder till styr mycket av våra vardagsbeteenden. De har faktiskt en större påverkan på hur vi beter oss än vår personlighet. Våra åsikter och värderingar kan också påverka oss mindre än sammanhanget, eftersom vi människor kan agera emot vad vi egentligen tycker för att få höra till en grupp och känna uppskattning.

Uppmuntran behöver göras med lyhördhet. Vad som uppfattas som uppmuntran är individuellt, och är olika i olika situationer. Men en god tumregel är att försöka säga något uppskattande så direkt som möjligt. ”Vad bra att du tar upp det”, eller bara ett genuint tack kan räcka långt!

### Slå på stort eller börja litet?

Det viktigaste är alltid att komma igång och göra något. Om det är svårt att hitta utrymme att följa det som beskrivits i den här färdplanen, går det lika bra att börja litet. Ett nytt beteende som du börjar med som chef, eller som ni bestämmer er för att börja med i arbetsgruppen, kan ge många goda ringar på vattnet.

Om arbetskulturen idag är långt ifrån psykologiskt tryggt behöver syftet med det nya förklaras på något sätt, men det mesta man kan göra för att öka den psykologiska tryggheten tar inte mer tid – det är bara ett annat sätt att göra saker på.



## Några ord på vägen

Kom ihåg att förändring är något som sker över tid och i vardagen. Det tar tid att bygga ett psykologiskt tryggt arbetsklimate. Psykologisk trygghet är också en färskvara, som byggs av våra interaktioner med varandra – hur vi beter oss i arbetsvardagen. Det är ett resultat av upprepade positiva interaktioner i arbetsgruppen. Därför är det viktigt att vara konsekvent, och att fortsätta uppmuntra de beteenden som bygger psykologisk trygghet.

**Lycka  
till!**