

Psykologisk trygghet – en forutsetning for kvalitet og pasientsikkerhet

Joy Buikema Fjærtøft
Psykologspesialist, arbeids- og organisasjonspsykologi
Prosjektleder, avdeling kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet

Samfunnsodontologisk forum, Stavanger 13.06.23



**Medarbeider helse
og trivsel**

**Kvalitet og
pasientsikkerhet**

Psykologisk trygghet

Kultur

Barrierer:

Hierarki

Incivility

Ufeilbarlighet

**Positive
kulturer →
bedre
pasientutfall**

Dødelighet

Gjenopplivning

Reinnleggelse

Legemiddelfeil

Trykksår

Fall

Infeksjoner

Pasienttilfredshet

Psykisk helse hos pasienter

*Systematic review
Braithwaite et al BMJ Open 2017*

Photo: Olga Kononenko/Unsplash

Nasjonal handlingsplan for pasientsikkerhet og kvalitetsforbedring

2019-2023

Arbeidsmiljø og pasientsikkerhetskultur

En av tre forsterkede nasjonale satsinger



GLOBAL PATIENT SAFETY ACTION PLAN 2021-2030
Towards eliminating avoidable harm in health care

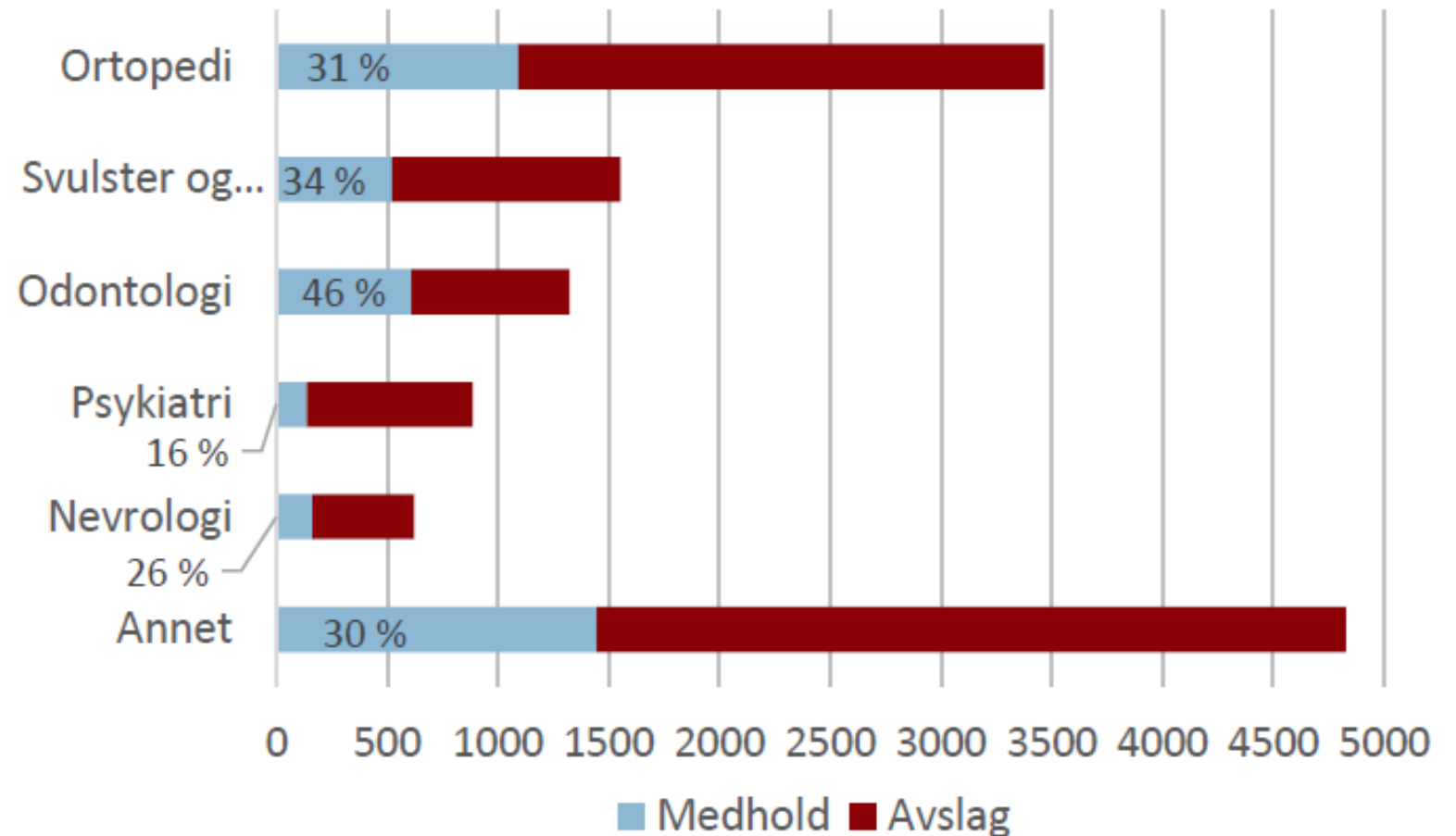
«Safety culture» Et grunnleggende prinsipp

For pasienter og helsepersonell inkludert psykologisk trygghet



Pasientskader odontologi

3. plass – antall saker
1. plass - medhold

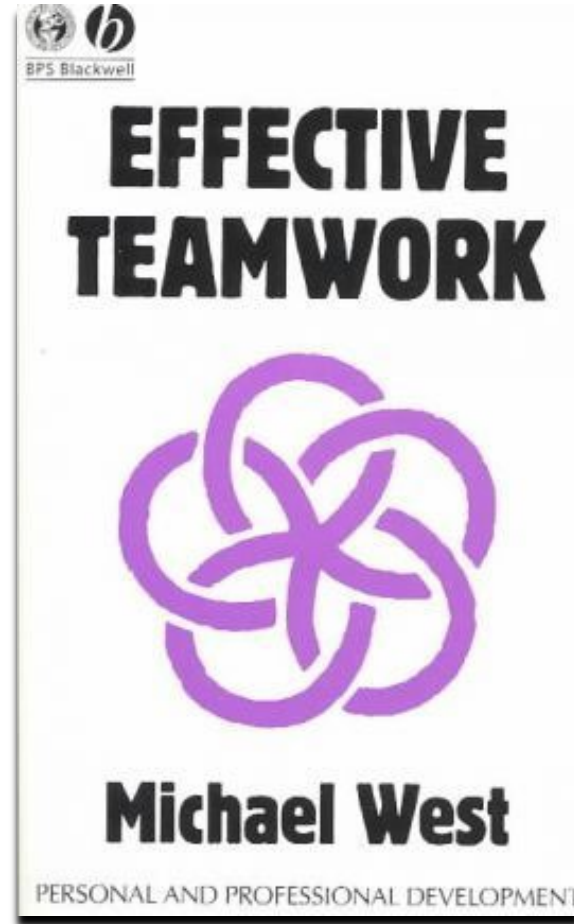


Psykologisk trygghet

Ikke noe nytt

Deltakertrygghet

en av fire faktorer for godt
teamarbeid



1994



*Michael West
Professor Lancaster University
Thought Leader, The Kings Fund*

Hva er psykologisk trygghet?

- Felles oppfatning om at det er **trygt å ta personlig risiko.**

At det ikke vil ha negative konsekvenser **å si fra.**

- Ikke det samme som å være «en sammensveiset gjeng» (cohesiveness).

Edmondson 1999, 2014



Amy Edmondson

Foto: Pasientsikkerhetskonferansen 2021

For “hyggelig”?

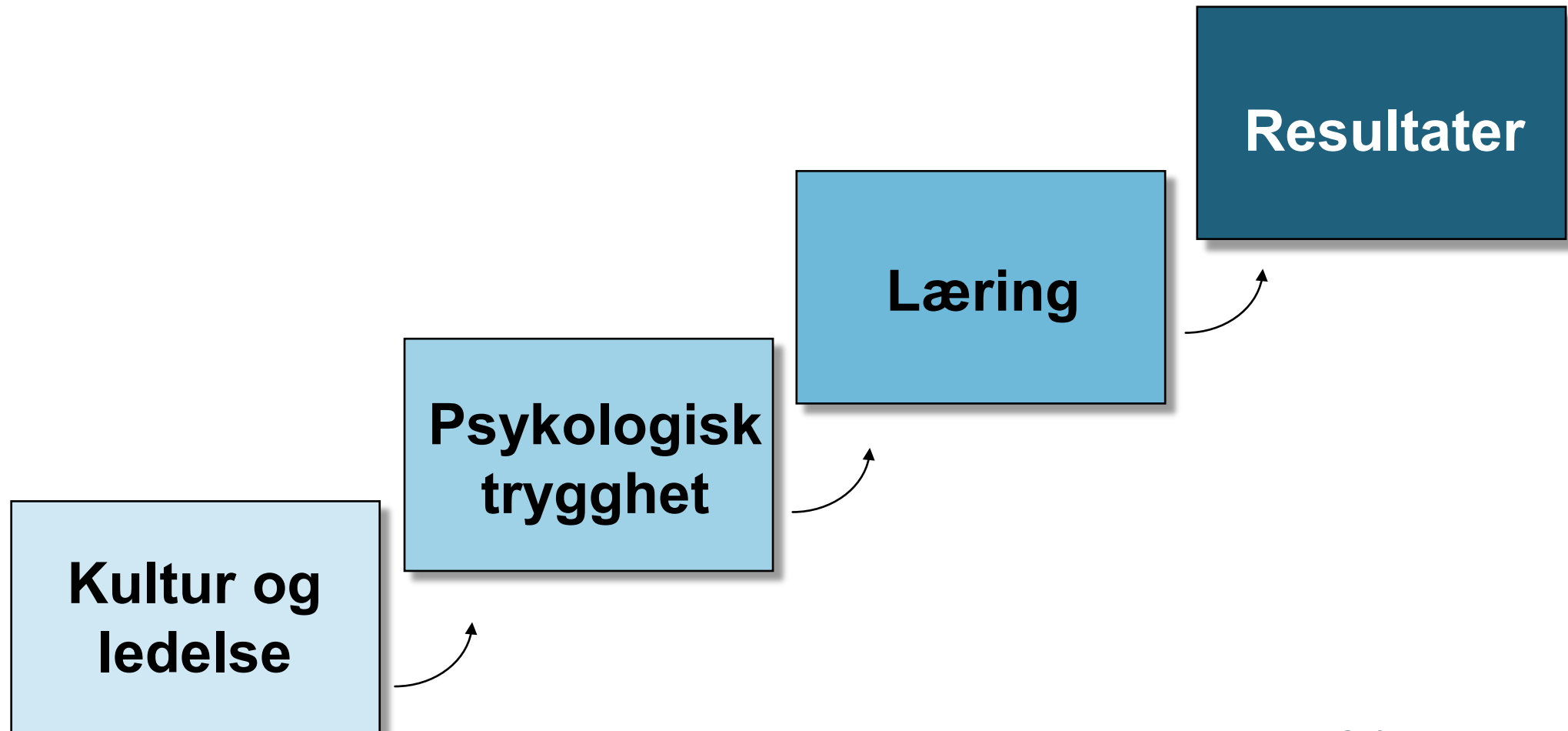
Kan også være en
barriere for
psykologisk trygghet.

Må kunne **utfordre**
hverandre,
på en **vennlig**,
respektfull måte.



Foto: Nick Fewings/Unsplash

Psykologisk trygghet – hvorfor er det så viktig?



Amy Edmondson «Psychological Safety and Learning in Working Teams». Administrative Science Quarterly, 44 (1999).

Negative reaksjoner:

Ignorere

Himle med øyne

Bagatellisere

Latterliggjøre

Ikke få fornyet vikariat



Positive reaksjoner:

Vise interesse

Lytte godt

Takke

Gjennomføre forslag

Gi større ansvar

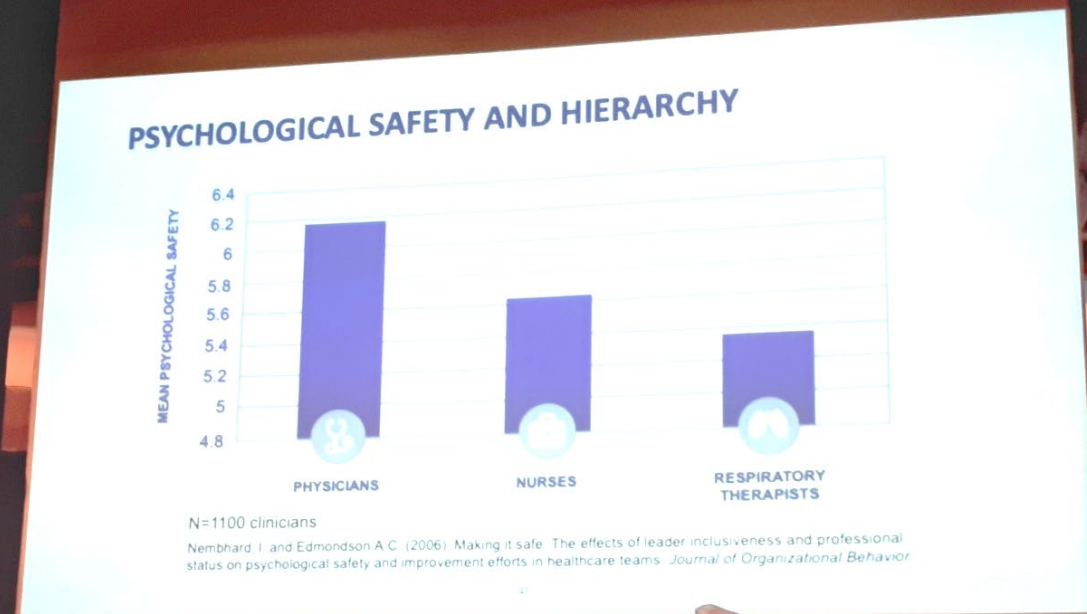


Hierarki – en barriere

Ikke nok med fravær av
sanksjoner, de i posisjon
må invitere til innspill

- engasjement
- kvalitetsforbedring

Nembhard og Edmondson, 2006, som studerte 23
nyfødteintensiv avdelinger.



Overleger som kulturledere

Overleger kan spille en viktig rolle i å skape åpenhet i helsevesenet og endre «ufeilbarlighetskulturen». Hvilke grep kan man ta for å få til dette?

» Av Joy Buikema Fjærtøft, Organisasjonspsykolog, prosjektleder, avdeling for kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet, Helsedirektoratet

Rigshospitalet i København bryter stillheten med en egen podcast «Svært at tale om på Riget»¹. En av episodene i år heter «Ufeilbarlig pr definition». Den tar opp hvordan det råder en illusjon av perfektion, man skal kunne alt. Normen «Begå ingen feil, og hvis det skjer, er det du som er ansvarlig» lever fortsatt i beste velgående. Forventningen om ufeilbarlighet er ikke bare noe som preger legekulturen. Også pasientene og pårørende, systemer og politikere, er med på å opprettholde denne forventningen. *Det må tas et oppgjør med illusjonen om perfektion*, er budskapet. Vi må forholde oss til realiteten, at vi ikke er ufeilbarlige. Slik kan vi snakke om feil for at ikke uønskede hendelser skal gjenta seg. Dette er nødvendig for å finne og utbedre systemårsaker.

Fra Danmark kommer også facebook-kampanjen «Det kunne vært meg». Den vil øke åpenhet om feil, og viser til at feilen like gjerne kunne vært gjort av meg. Dette har i år vært tema i en rekke forskjellige medier også i Norge. NIBZ, Legeforeningens

Psykologisk trygghet og hierarki
Åpenhet krever psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet er en oppfatning om at man kan ta opp bekymringer, komme med forslag og innrømme feil, uten at det får negative konsekvenser for en eller man blir brakt i forlegenhet. Høy psykologisk trygghet har sammenheng med en lang rekke variabler som positivt ytringsklima, engasjement og kvalitetsforbedring.

Opplevd psykologisk trygghet varierer mellom grupper, innad i grupper, og mellom profesjoner. Nembhard og Edmondson² finner i en studie av nyfødteintensivavdelinger at leger som gruppe har høyest grad av psykologisk trygghet, foran sykepleiere og andre helseprofesjoner. Hvis lege-ledere oppmuntret de andre til å komme med innspill, kan imidlertid disse statusforskjellene reduseres. Dermed blir det mer åpenhet. Ikke overraskende, men det understreker betydningen av at de med høyere status går foran. Et annet grep som Edmondson er opptatt av, er en de-stigmatisering av feil, som «Det kunne aldri ha skjedd meg, og støttet opp



Joy Buikema Fjærtøft, prosjektleder, for blant annet «Når skaden er skjedd – ivaretagelse av pasienter, pårørende og medarbeidere etter uønskede hendelser», i Avdeling for kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet, Helsedirektoratet. Organisasjonspsykolog og tidligere ansatt ved Oslo universitetssykehus.

begrenser mulighetene for organisatorisk læring og systemendringer.

Det som er spesielt interessant for oss her, er at de yngre legene nevnte hvor positivt de opplevde det da mer erfarne kollegaer snakket om feil de hadde vært involvert i. *Rollemodell-effekten* kan ikke undervurderes. Både den nylig avdøde bautaaen innen psykologi, Albert Bandura, og grand-old-man innen organisasjonskultur, Edgar Schein, har lagt avgjørende vekt på betydningen av rollemodellene i det

Uttalelser under er fra overleger med i prosjektet «Når skaden

Jannicke Mellin-Olsen
«Kulturen kommer ovenfra, like fra helseministeren. Vi som er eldre og erfarne, har ansvar som rollemodeller. Feil skjer også med de flinkeste kollegene dersom forholdene ligger til rette for det. Vi må oppsøke og støtte kolleger som opplever feil, slippe trollet ut i solen.»

Karin Rø
«Legers redsel for å gjøre feil stjeler mye tid og energi på jobb. Å fortelle om frykten til en støttekollega eller på Villa Sana hjelper en å innse at dette er vanlig, og gjør det lettere å snakke med kolleger om temaet. Frykten blir mindre truende.»

Ellen
«Org
tid til
uønsk
hvore
prose
organ
å byg
het, o
lings
seniv
venn

en større vektlegging av systemårsaker, et prinsipp som pasientsikkerhetsarbeidet har fremmet. På tross av noe større åpenhet var det allikevel en ganske stor andel (25%) som ikke opplevde støtte fra sine kollegaer.

Gruppedynamikk – hvordan man blir møtt, kollegaers reaksjoner – bygger eller undergraver psykologisk trygghet og en åpenhetskultur. Det finnes mange typer arbeidsfellesskap, fra giftige miljøer hvor kollegaer husker og til og med bruker feil mot en, til fantastisk lærende og ivaretagende miljøer. Det er avhengig av kulturen.

Verdier og normer er grunnelementene i kultur. Verdier er det som er avgjørende viktig for oss. Det kan være ufeilbarlighet/flinkhet, eller åpenhet og læring, for eksempel. Normene bygger på verdiene og spesifiserer atferdsreglene for hvordan man skal tenke. Det kan være: «På ingen måte feil»

Uttalelsene er fra overleger med i prosjektet «Når skaden er skjedd – ivaretagelse av pasienter, pårørende og medarbeidere etter uønskede hendelser».

Jannicke Mellin-Olsen, overlege anestesiolegi, Barne- og kirurgisk avdeling, Immediate Past President, Federation of Societies of Anaesthesiologists, styremedlem, Patient Safety Movement Foundation

Karin Rø, PhD, MHA, spesialist i anestesiolegi, seniorforsker ved LEA, forskningsinstituttet og Ressurscenter Villa Sana

Ellen Tveter, PhD i Pasientsikkerhet, spesialist i indremedisin, leder av pasientsikkerhetsarbeidet ved

Noe alle kan gjøre – Forsterke din kollegas stemme

Gi andres innspill en positiv
respons
Bygge på andres ideer

Satterson et al 2020



Incivility

Ufin kommunikasjon, ugrei oppførsel

«Den stille epidemien»

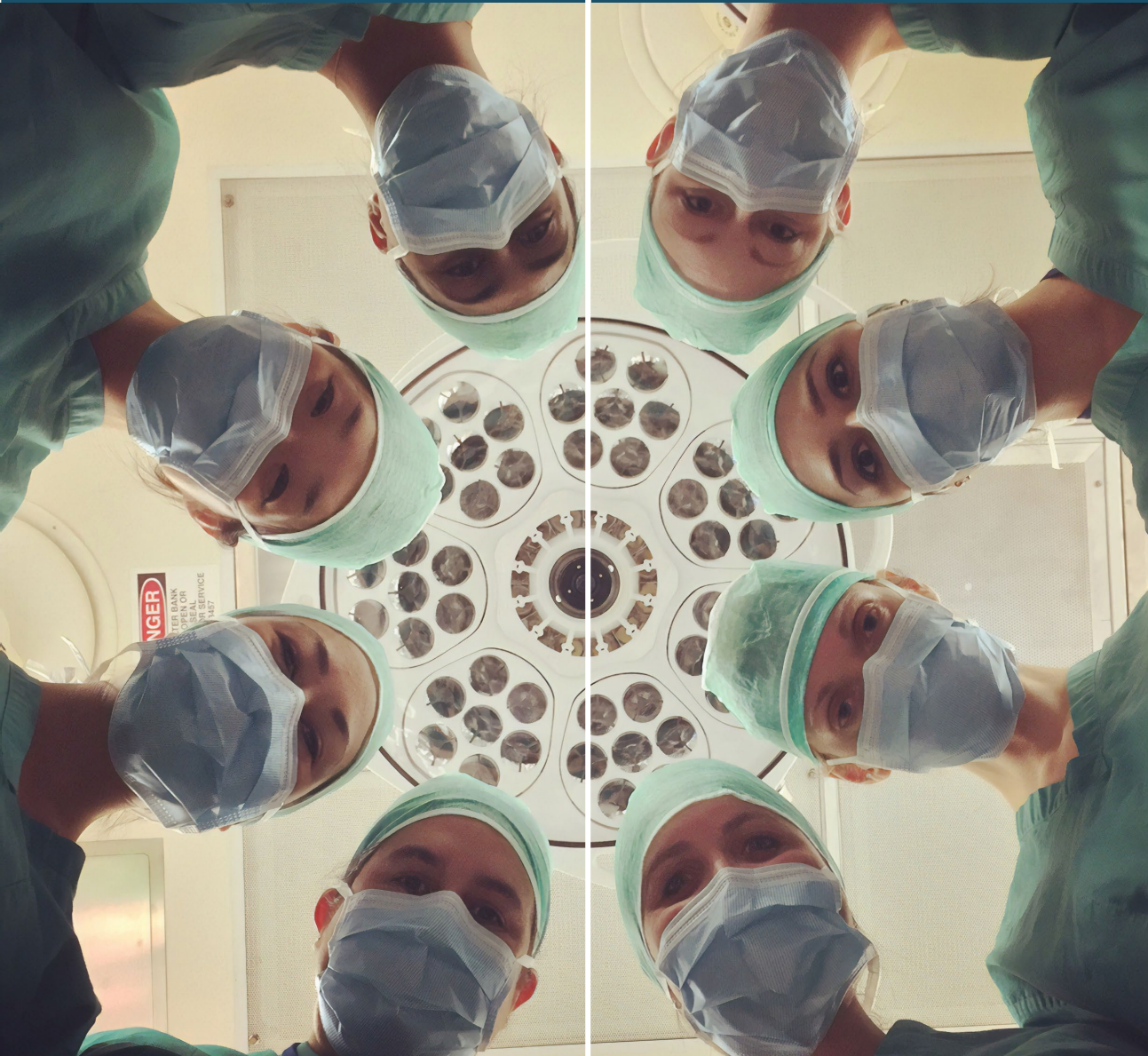
**“Rudeness in
Medical Settings
Could Kill Patients”**

*Riskin et al. «The Impact
of Rudeness on Medical
Team Performance: A
Randomized Trial».
Pediatrics. sep 2015*



Incivility-grupper

Kontrollgrupper



64% besto

91% besto

Vel, det er noen som er for hårsåre

Testet for det.
Kontrollerte for kjønn m m
Kun incivility slo ut.

Exposure to incivility hinders clinical performance in a simulated operative crisis Katz et al, BMJ 2019

Sykepleiere HLR

60% of incivility-
gruppene gjorde
feil vs ingen i
kontrollgruppene

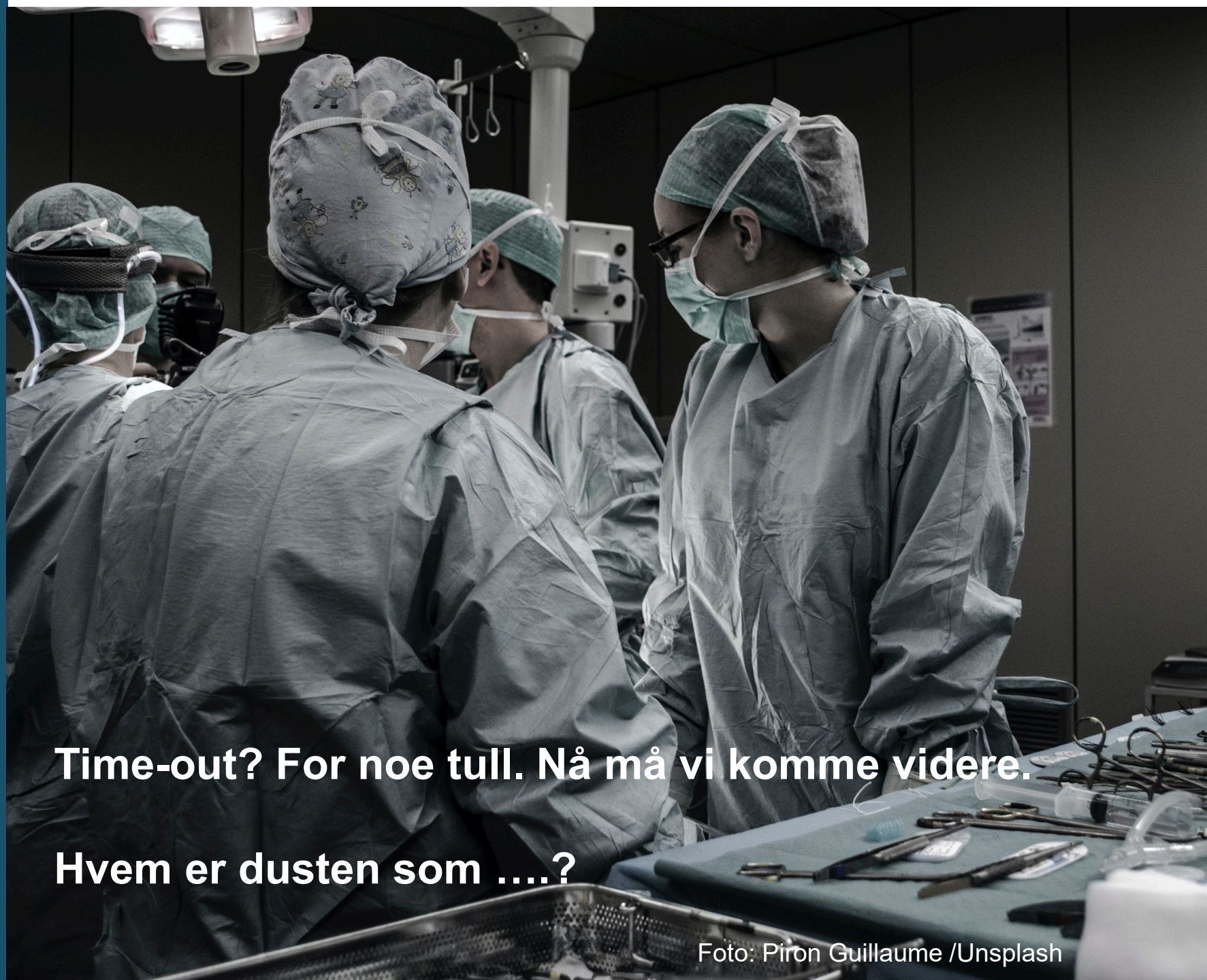
*Johnson et al «Incivility and
Clinical Performance,
Teamwork and Emotions» J
Nurs Care Qual, 2019*



**Incivility har også
reelle
konsekvenser**

**Komplikasjoner
f eks**

*Cooper et al JAMA
Surgery, 2019*



Time-out? For noe tull. Nå må vi komme videre.

Hvem er dusten som?

Foto: Piron Guillaume /Unsplash

**Og mange andre
(84) negative
konsekvenser**

- Redusert jobbtilfredshet
- Følelsen av frykt
- Represalier for å si fra
- Svekket psykisk og fysisk helse
- Moralsk stress
- Samarbeidsproblemer
- Dårligere prestasjoner og dømmekraft
- Økt fravær og turnover
- Ønske om å slutte i yrket

*Crawford, et al
"An Integrative Review of
Nurse-to-Nurse Incivility,
Hostility, and Workplace
Violence»
Nursing Administrations
Quarterly 2019*

**Og mange andre
(84) negative
konsekvenser**

*Crawford, et al
“An Integrative Review of
Nurse-to-Nurse Incivility,
Hostility, and Workplace
Violence»
Nursing Administrations
Quarterly 2019*

Betydelige økonomiske konsekvenser.
Og direkte og indirekte konsekvenser for
pasientsikkerhet.

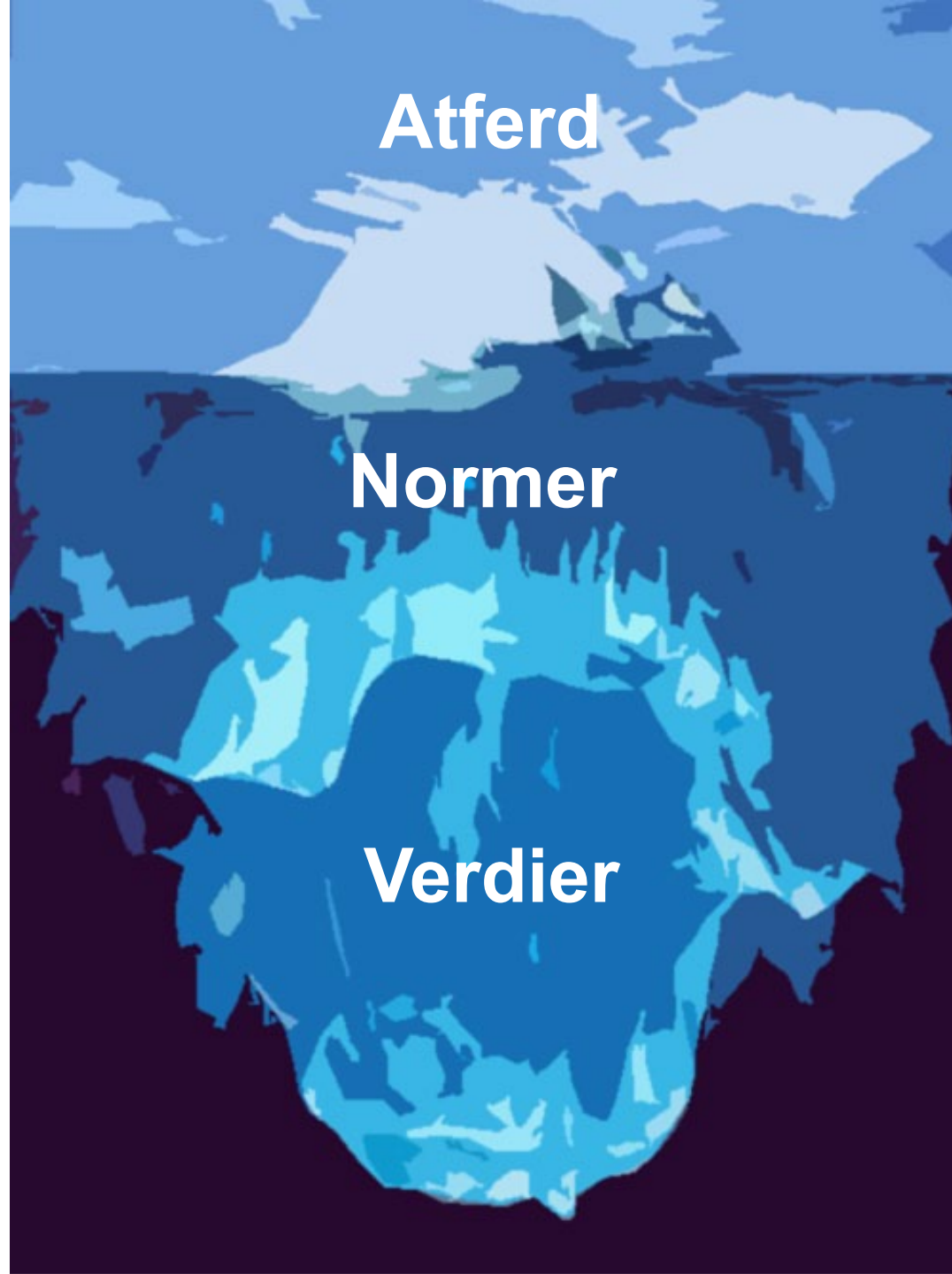
Hva skal vi gjøre?

Ledere må ta et standpunkt.
Bygge en utpreget respektfull kultur.
Ta tak i uakseptabel atferd.



Hvis det er lav psykologisk trygghet, kan du ikke bare «snakke om det».

**Må jobbe
med kultur for
psykologisk
trygghet**





”Du trenger et topp arbeidsmiljø for å levere toppprestasjoner”.

- 0-toleranse for nedlatenhet og latterliggjøring.
- Det finnes ingen dumme spørsmål.
- Alle innspill skal få en positiv respons.
- Ingen skal sitte og føle seg oversett.

Bearbeidet etter intervju med May Britt Moser i Ukeavisen Ledelse

Atferd på jobben

Hva er innafor, utafor, kommer an på?



Foto: Todd Trapani/Unsplash

Kulturbyggingsprogram

Ledere
Verneombud
Kulturveiledere (fasilitatorer)



I trygge hender 24-7

17. april kl. 06:00 · 🌐



👉 Hva kan vi konkret gjøre for å bygge kultur med psykologisk trygghet på arbeidsplassen?

KULT! Kulturbyggingsprogram er i gang. Dette er et pilotprogram i regi av [#helsedirektoratet](#) hvor 28 ressurspersoner fra helse- og omsorgssektoren vil lære mer om konkrete metoder og verktøy for å kunne bistå ledere og avdelinger i sin organisasjon med å bygge kulturer med psykologisk trygghet. Deltakerne kommer fra hele landet, både spesialisthelsetjenesten og kommunesektoren. Deltak... Se mer



Du, Anne Kristin Ihle Melby, Anne-Berit Schelbred og 65 andre

6 delinger

Ufeilbarlighetskultur

Barriere 3 for psykologisk trygghet

13%

av somatiske
sykehusopphold
medfører pasientskade

12-15%

av helsebudsjettene kan
knyttes til følger av
pasientskader

?

De menneskelige
kostnadene



First victim



Second victim

An iceberg diagram where the tip above the water is labeled 'Atferd' (Behavior) and the much larger part below the water is labeled 'Normer' (Norms) and 'Verdier' (Values).

Atferd

Normer

Verdier

«Verdier og normer med forventninger om legers ufeilbarlighet...»¹

«Det må tas et oppgjør med illusjonen om perfektjon.»²

Vi bidrar til **denne kulturen** selv ved å akseptere det. Det er en forventning om «opp på sykkelen igjen», om å tåle det.³

¹ *The professional culture among physicians in Sweden: potential implications for patient safety. Danielsson et al 2018 BMC Health Services Research*

² *Rikshospitalet i Københavns podcast «Svært at tale om på Riget», episode «Ufejlbarlig pr definition» 2021*

³ *Schrøder et al . Adverse events as transitional markers. Social Science and Medicine 2021.*

Helsepersonell opplever

- Fyrkt for å gjøre feil
- Byrde
- Taushet
- Må skjule smerten

^{1, 3} Bohnen et al (2019) *When Things Go Wrong -The Surgeon as Second Victim. Annals of Surgery*





Det var forventet av tannleger at de var ufeilbarlige, at de aldri gjorde feil.

- Urealistisk forventning om perfektjon
- Frykt for å gjøre feil
- Frykt for å få klager
- Byrde
- Defensiv praksis

An iceberg floating in the ocean. The tip of the iceberg is above the water line and is labeled 'Atferd'. The much larger part of the iceberg is submerged below the water line and is labeled 'Normer'. At the very bottom of the submerged part, there is a large, dark, jagged rock labeled 'Verdier'.

Atferd

Normer

Verdier

Gjør ingen feil og ikke si noe hvis det skjer.



Ufeilbarlighet
Perfeksjonisme

Uønskede hendelser kan skje de beste. Disse skal vi lære av.



Ydmyk kompetanse
Læring

Nasjonale faglige råd

Ivaretakelse etter
uønskede hendelser
(kommer)

- 1. Ledelse og kultur**
- 2. Hvordan ivareta pasienter, brukere og pårørende**
- 3. Hvordan ivareta helsepersonell og andre medarbeidere**





Norsk Pasientforening-Kontoret for Pasienthjelp er her:
Helsedirektoratet – Helse di.

1 d · Oslo · 🌐

Viktig samarbeid. Ivaretagelse av pasienter, brukere og pårørende etter uønskede hendelser



**Medarbeider helse
og trivsel**

**Kvalitet og
pasientsikkerhet**

Psykologisk trygghet

Kultur

Barrierer:

Hierarki

Incivility

Ufeilbarlighet



Ledere må **ta standpunkt**

Rydd unna **barrierene** for psykologisk trygghet

Både ledere, de erfarne i faget og de med tillitsverv må lede an som **gode forbilder**.

Bygg ønsket kultur sammen med fokus på

- Verdier - respekt, trygghet, kvalitet, lagspill, åpenhet, læring
- Normer – involverende prosess for å definere ønsket kultur
- Atferd – hva er innafor/utafor?
- Arenaer for refleksjon og læring

Bruk **medarbeiderundersøkelser** og ha en god prosess for oppfølging.

Gi en **positiv respons** på innspill



Litteraturliste

- Andersson & Pearson “Tit for tat. The spiraling effekt of incivility in the workplace”. Academy of Management Review, Vol 24 Nr 3 1999
- Argyris (1991) Teaching Smart People How to Learn HBR [Teaching Smart People How to Learn \(hbr.org\)](https://hbr.org/teaching-smart-people-how-to-learn)
- Bailey, et al. “Uhøflighet på operasjonsstua – anestesisykepleieres erfaringer”. Inspira 4-2019
- Barrow, et al, (2023) Are the standards of professionalism expected in dentistry justified? Views of dental professionals and the public. BDJ
- Bohnen et al (2019) When Things Go Wrong -The Surgeon as Second Victim. Annals of Surgery [https://journals.lww.com/annalsofsurgery/Fulltext/2019/05000/When Things Go Wrong The Surgeon as Second Victim.5.aspx](https://journals.lww.com/annalsofsurgery/Fulltext/2019/05000/When_Things_Go_Wrong_The_Surgeon_as_Second_Victim.5.aspx)
- Braithwaite et al “Association between organisational and workplace cultures, and patient outcomes: systematic review»BMJ Open 2017;7:e017708. doi:10.1136/bmjopen-2017-017708

- Cooper et al “Association of Coworker Reports About Unprofessional Behavior by Surgeons With Surgical Complications in Their Patients” . JAMA Surgery September 2019, Vol 154 Nr), pp 828-834 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/31215973>
- Crawford, et al “An Integrative Review of Nurse-to-Nurse Incivility, Hostility, and Workplace Violence» Nursing Administrations Quarterly 2019 Vol. 43, No. 2, pp. 138–156
- Danielsson et al 2018 The professional culture among physicians in Sweden: potential implications for patient safety. BMC Health Services Research <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-018-3328-y>
- de Bienassis et al 2020 «Culture as Cure». OECD Health Working Papers
- de Bienassis et al 2021 The economics of patient safety Part IV: Safety in the workplace: Occupational safety as the bedrock of resilient health systems
OECD Health Working Papers
- Drewes, Fasting, Gisvold (2021) Tidsskriftet. Kultur for pasientsikkerhet. <https://tidsskriftet.no/2021/11/kronikk/kultur-bedre-pasientsikkerhet>
- Edmondson «Psychological Safety and Learning in Working Teams». Administrative Science Quarterly, 44 (1999)

- Frazier et al «Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension”. Personnel Psychology 2017
- Hackman, J.R. (2002). Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. Harvard Business Review Press.
- Hodgins, MacCurtain og Mannix-McNamara. «Workplace bullying and incivility: A systematic review of interventions». International Journal of Workplace Health Management, Vol. 7 No. 1, 2014, pp. 54-72
- Katz, et al «Exposure to incivility hinders clinical performance in a simulated operative crisis» BMJ Quality & Safety, Vol 28, 2019
- Johnson et al «Incivility and Clinical Performance, Teamwork and Emotions» J Nurs Care Qual Vol. 35, No. 1, 2019
- Laschinger “Impact of Workplace Mistreatment on Patient Safety Risk and Nurse-Assessed Patient Outcomes» JONA Journal of Nursing Administration 2014 Volume 44, Number 5, pp 284-290
- Liu et al. «Supervision Incivility and Employee Psychological Safety in the Workplace”. International Journal of Environmental Research and Public Health 2020

- Mortensen. Killing ourselves with laughter...:- Mapping the interplay of organizational teasing and workplace bullying in hospital work life.. Qualitative Research in Organizations and Management An International Journal 2018
- O'Donovan og Mcauliffe «A systematic review of factors that enable psychological safety in healthcare teams”. International Journal for Quality in Health Care 2020
- Riskin et al. «The Impact of Rudeness on Medical Team Performance: A Randomized Trial». Pediatrics. sep 2015
- Osatuke, et al “Civility, Respect , Engagement in the Workforce (CREW): A Nationwide Administration Organization Development Intervention at Veterans Health Administration”. Journal of Applied Behavioral Science 2009; 45; 384.
- Satterson et al. The Voice Cultivation Process: How Team Members Can Help Upward Voice Live on to Implementation. Administrative Science Quarterly
- Schein. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass. 1st edition 1985, 4th ed. 2010