

Del 2

Kan en kultur med psykologisk trygghet bety radikalt bedre pasientsikkerhet?

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

Pasientsikkerhetskonferansen 2022



Verktøy 2: Innafor - utafor

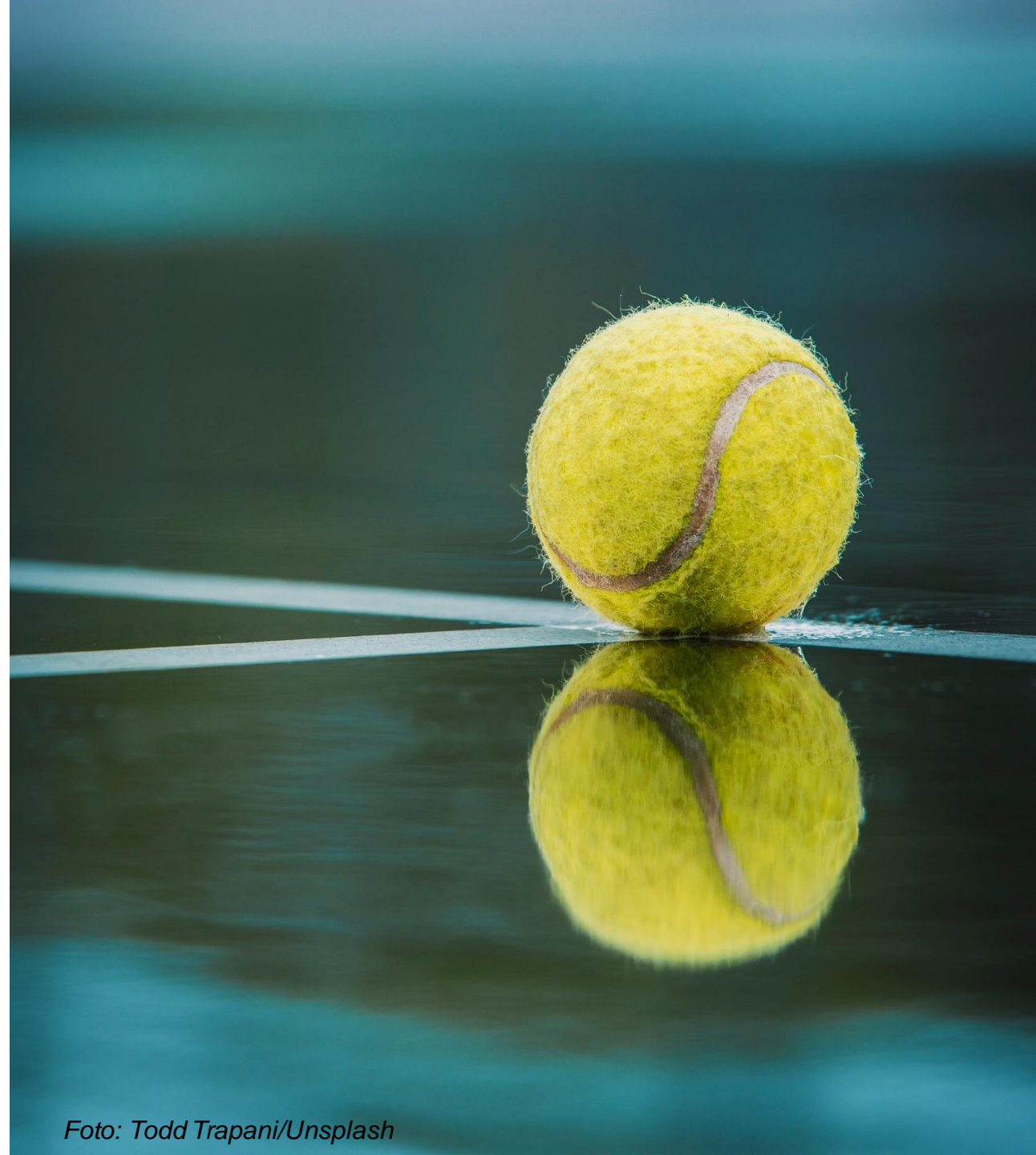
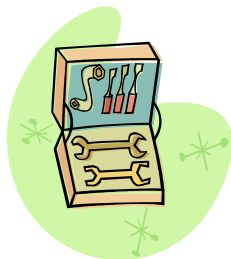
Grethe Wiegels, seniorrådgiver, Helsedirektoratet

Tone Snare Berge, seksjonsleder, Brystdiagnostisk senter, Oslo Universitetssykehus HF

Om atferd på jobben Hvordan være en god kollega?

**«Hva er innafor
hva er utafor?
eller kommer det an på?»**

Innafor-utafor ®



Innafor eller utafor?

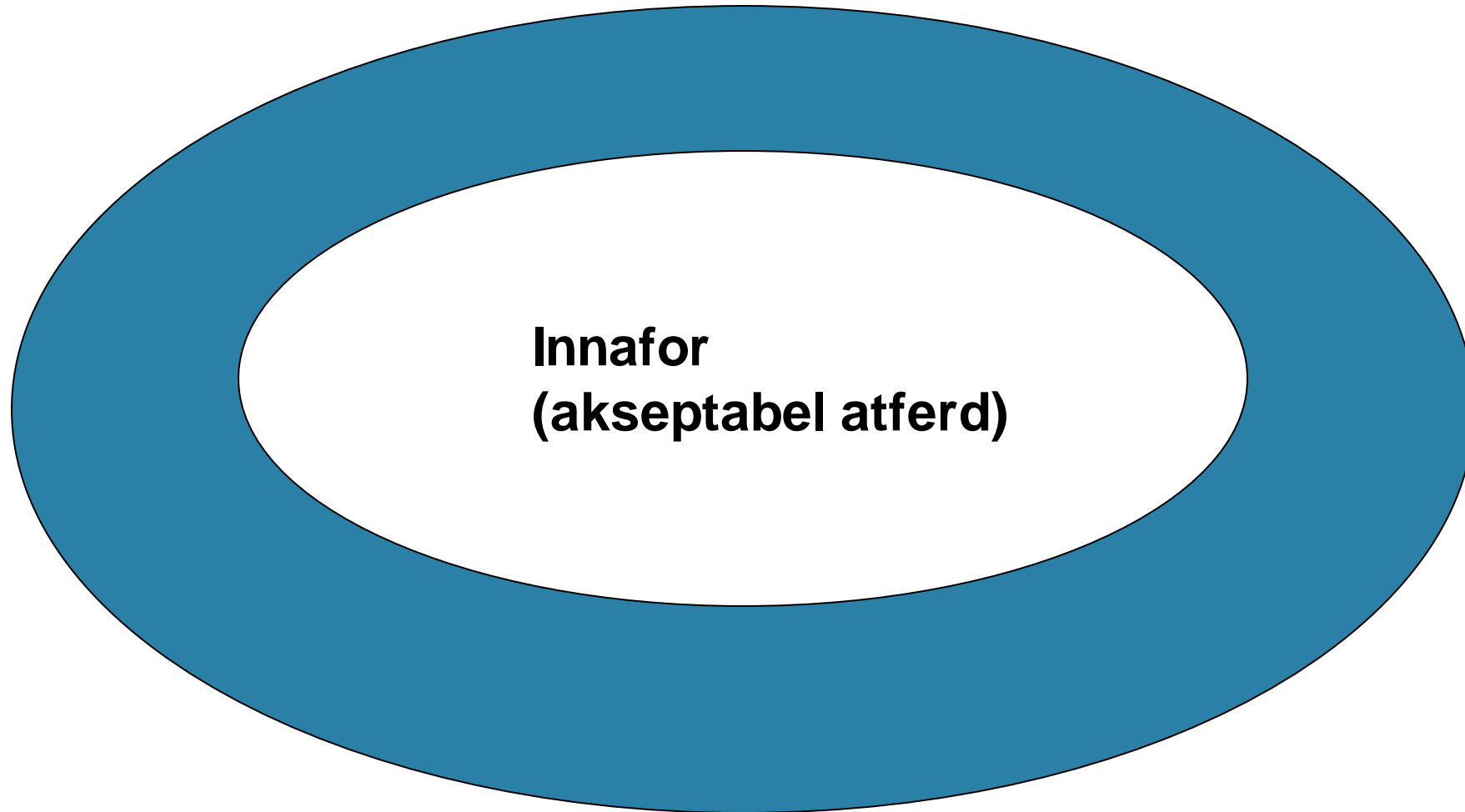
Inspirert av blant annet Likestillings- og diskrimineringsombudets «Sett strek» kampanje.

<http://www.ido.no/settestrek>

Så kul bukse du har! | Rumpa di blir skikkelig digg i den

**Utafor
(uakseptabel atferd)**

**Hvor skal vi legge lista for
hva som er akseptabelt eller ikke?**



Individuell oppgave



Fyll ut skjema:

Hva mener du er innafor? Hva er utafor? Eller kan være begge deler?



2 minutter til utfylling

		Innafor	Utafor	Kommer an på
1	Å himle med øyne når det kommer forslag du er uenig i			
2	Å vise dårlig humør på jobben på grunn av private hensyn			
3	Å stille spørsmål om bakgrunn eller familiesituasjon			

Gruppeoppgave



Diskuter de 3 utsagnene i gruppe på 3-4 personer og fyll ut skjema for gruppen
Prøv å bli enige om hva som er innafor, utafor eller kan være begge deler?



6 minutter til utfylling og diskusjon

		Innafor	Utafor	Kommer an på
1	Å himle med øyne når det kommer forslag du er uenig i			
2	Å vise dårlig humør på jobben på grunn av private hensyn			
3	Å stille spørsmål om bakgrunn eller familiesituasjon			

Plenum



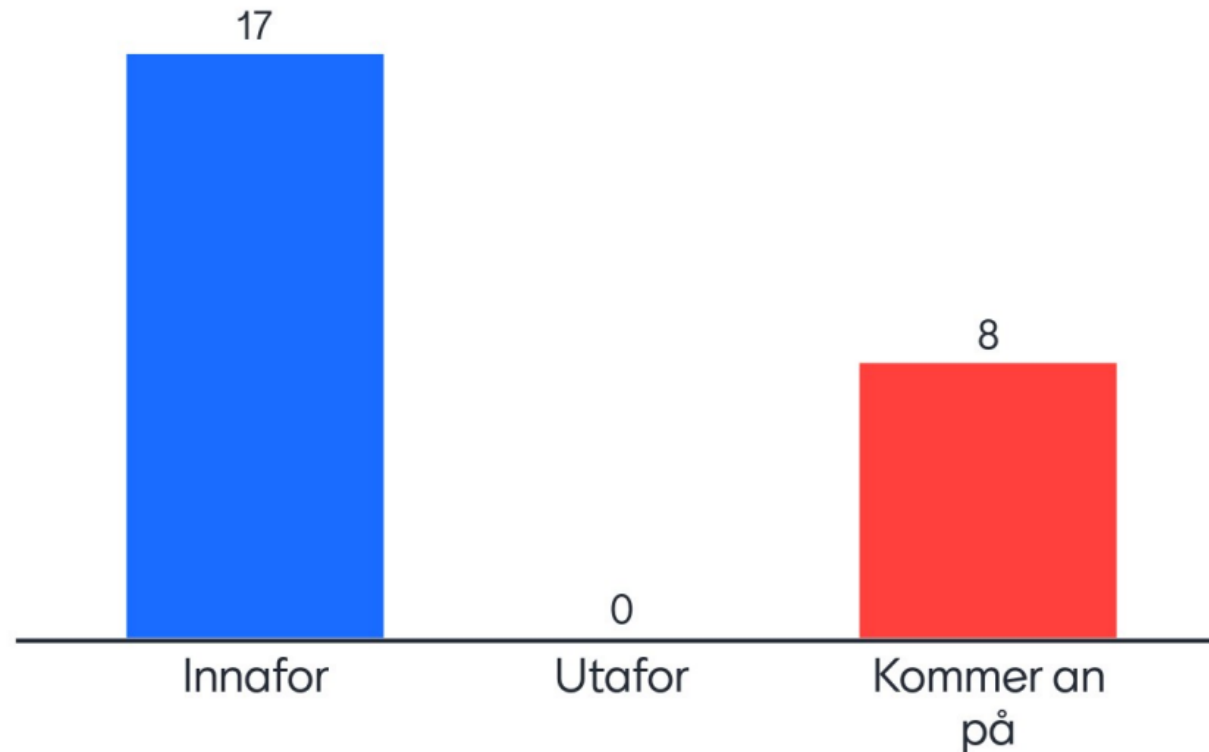
**Hva ble dere enige om i gruppen?
Innafor? Utafor? Kommer an på?**

		Innafor	Utafor	Kommer an på
1	Å himle med øyne når det kommer forslag du er uenig i			
2	Å vise dårlig humør på jobben på grunn av private hensyn			
3	Å stille spørsmål om bakgrunn eller familiesituasjon			

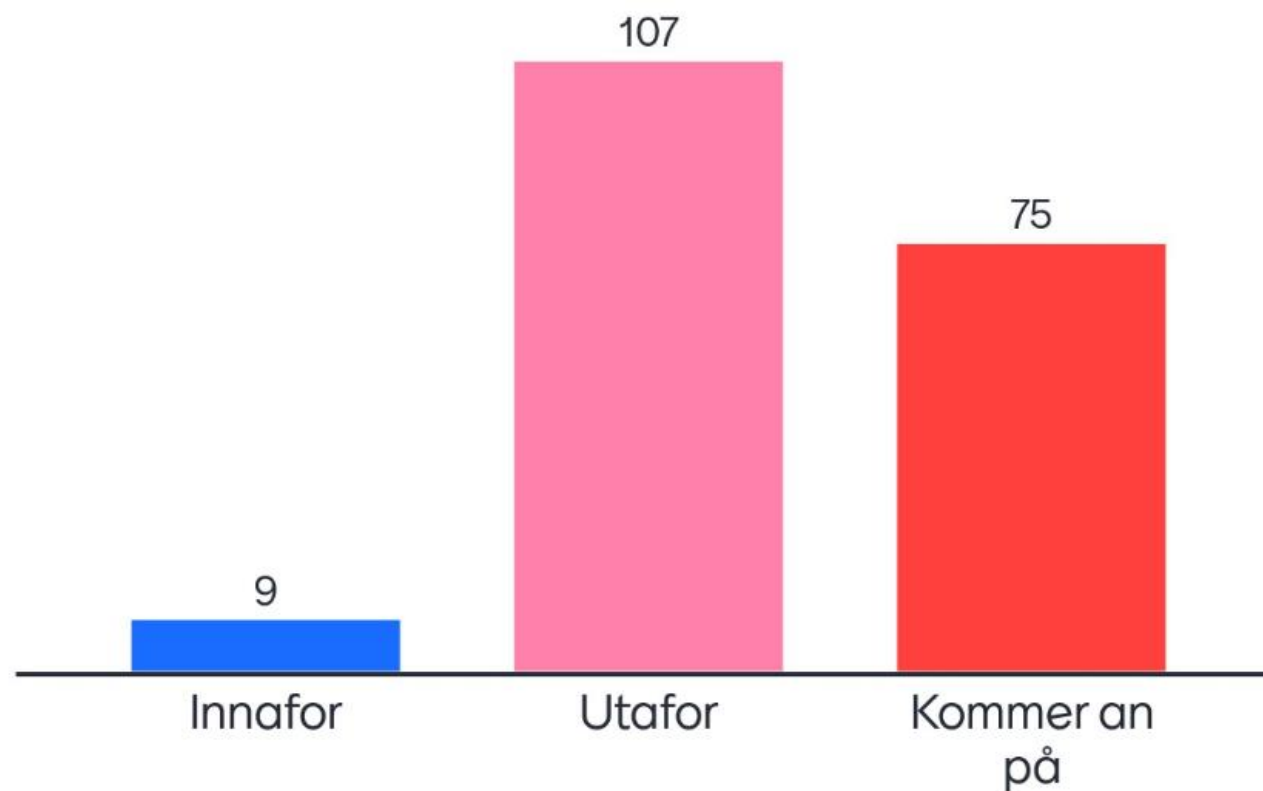
Digital avstemning over utsagn

Å bytte på å være midtpunkt i lunsjsamtaler

Mentimeter



Å snakke om fester som inkluderer noen men ikke alle på jobb



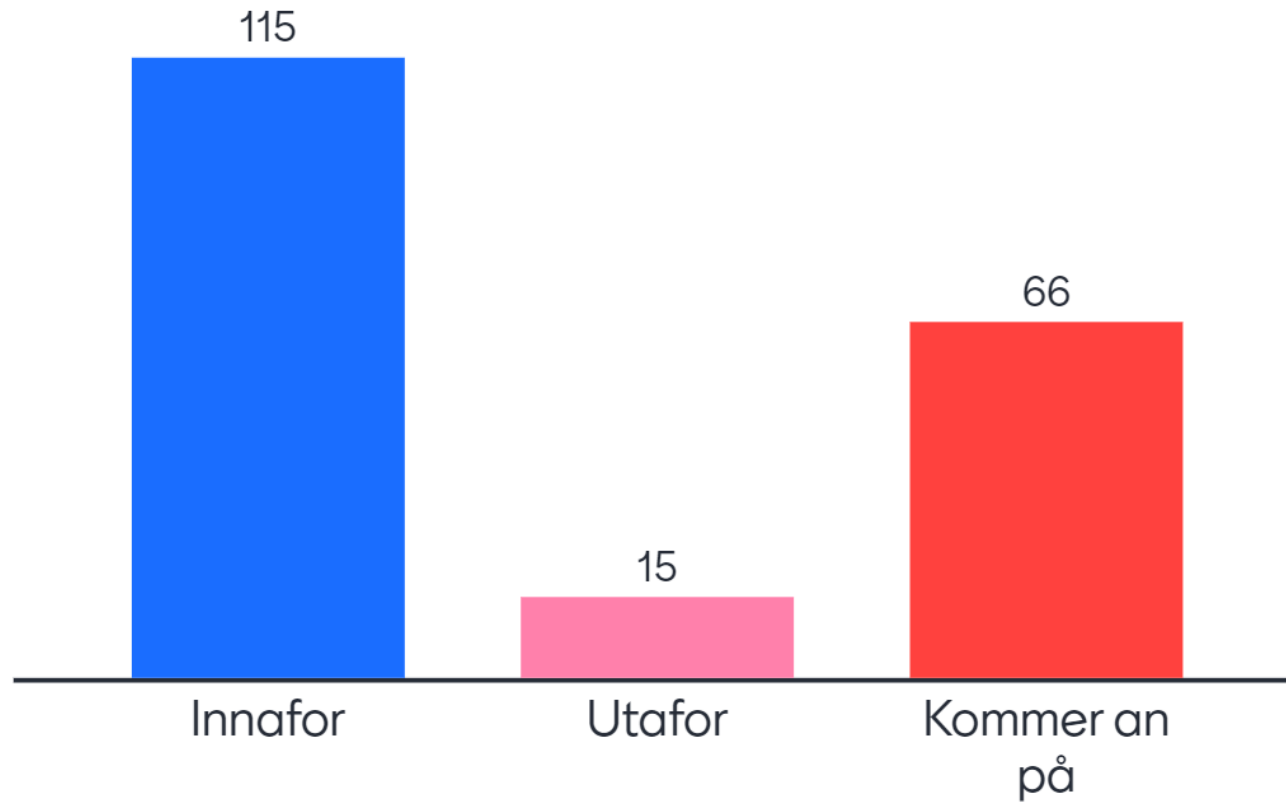
«If you permit it, you promote it»

Hvis organisasjonen tillater uakseptabel atferd,
Fremmer den uønsket kultur



Når vi bruker øvelsen «Innafor og Utafor», erfarer de som gjør den at -

Fortelle svenskevitser



Killing ourselves with laughter



- Feltstudie Rigshospitalet
- Kultur for nedsettende erting
- Gruppefenomen – «arbeidsplasskultur»
- Må være med på leken, og ikke vise sårbarhet, ellers risikerer man selv å bli objekt for «humor»

Killing ourselves with laughter...:- Mapping the interplay of organizational teasing and workplace bullying in hospital work life. January 2018. Qualitative Research in Organizations and Management An International Journal 13(1):00-00

Case

Case fra
Oslo Universitetssykehus
Teknologi & innovasjonsklinikken
Simuleringscenteret

**ARBEIDSMILJØ ER FERSKVARE,
ØVELSE GJØR MESTER!**

Mette Heiberg Endresen, adm. rådgiver, AMG, KLM, OUS
Grethe Wiegels, seniorrådgiver, Helsedirektoratet



Kulturarbeidet ved SIM senter fra 2017

- Utgangspunkt i resultater på ForBedring
- Inkludert bekymringsfullt resultat mobbing
- Leders fokus: Ha en åpen og transparent prosess overfor ansatte, TV og VO
- Samarbeid mellom leder, VO, TV og kulturveiledere

Hvilke tiltak ble iverksatt i perioden 2018 – 2022



Jobbvettregeler ved Simuleringscenteret

Lag en god dag –
humor er viktig

Vær mot andre slik
du vil at andre skal
være mot deg

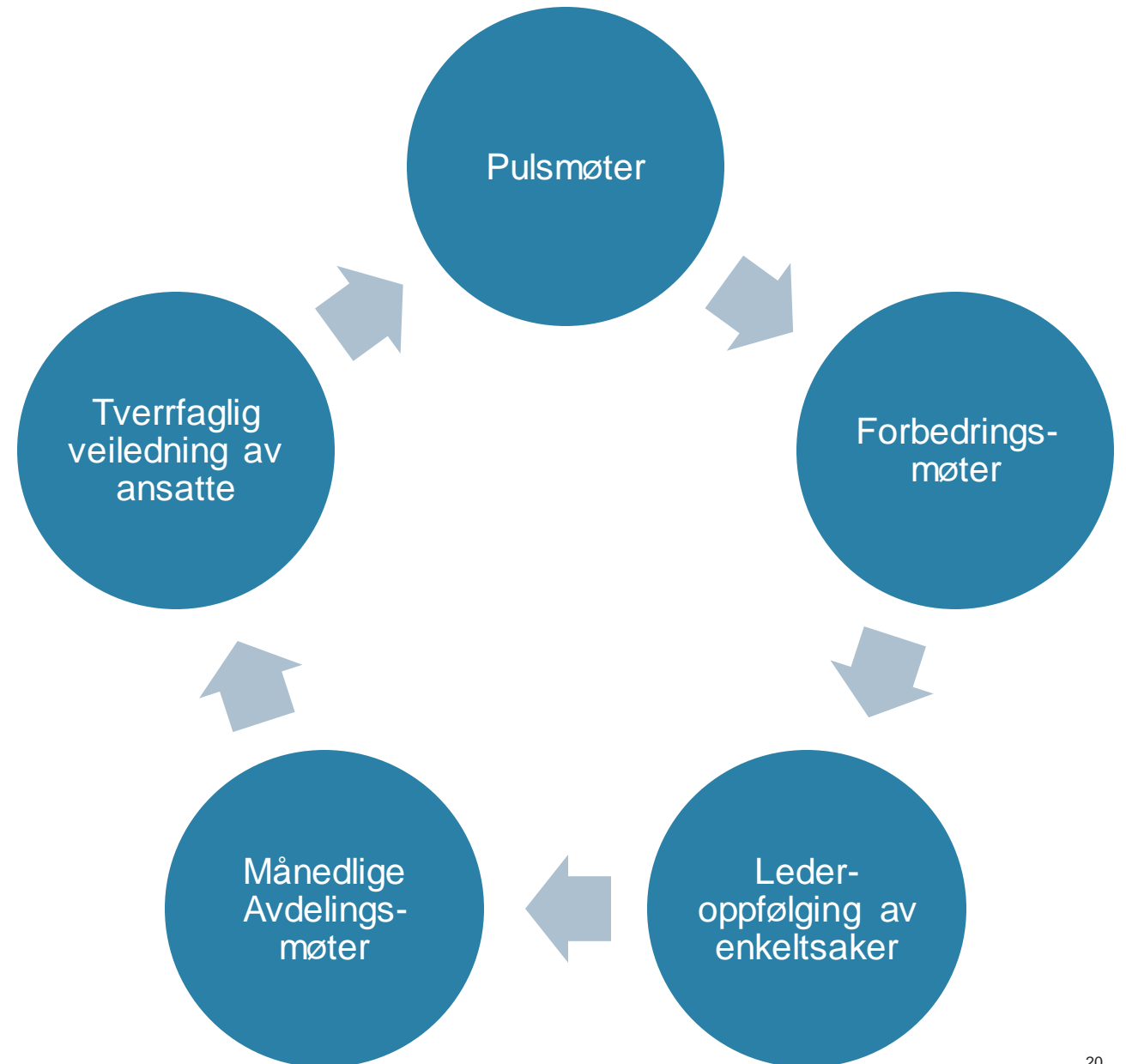
Spill hverandre
gode – vær raus
med ros

Gi og motta
konstruktive
tilbakemeldinger i
egne omgivelser

Dyrk mangfoldet
– del kunnskap

Vis respekt for
hverandres tid

Andre iverksatte tiltak strukturelle endringer



ForBedring

Gir en indikasjon på psykologisk trygghet

Sikkerhetsklima og teamarbeidsklima blir Nasjonale kvalitetsindikatorer for pasientsikkerhet (NKI'er)

Sikkerhetsklima

«Det er trygt å si fra om kritikkverdige forhold her.»

«Vi diskuterer åpent de feil og hendelser som oppstår for å lære av dem.»

«Mine kollegaer oppmuntrer meg til å si fra om jeg er bekymret for sikkerheten.»

Teamarbeidsklima

«Det er lett å si fra om problemer i pasientbehandlingen.»

«Forskjellige yrkesgrupper samarbeider godt her.»

Psykososialt arbeidsmiljø

«Når konflikter oppstår blir de håndtert på en god måte.»

«Jeg kjenner ikke til at noen har blitt utsatt for ...diskriminering.... trakassering.... seksuell trakassering.»

**Oslo
Universitetssykehus**
**Klinikk for innovasjon
og teknologi**
Simuleringscenteret
**Resultater fra ForBedring
(medarbeiderundersøkelse)**

	2018	2019	2020	2021	2022
Engasjement	82	88	90	92	94
Teamarbeids-klima	81	87	92	94	98
Sikkerhetsklima (ytringsklima)	74	78	87	87	84
Psykososialt arbeidsmiljø	-	67	79	88	76

**Organisasjons-
-endring**



Status august 2022

- Ferdigstille ny kulturplakat og måling av etterlevelsen for ny kulturplakat
- Mye bra, men fortsatt rom for forbedring, «Ingen er perfekt!».

Hva tar du med deg fra dagen?

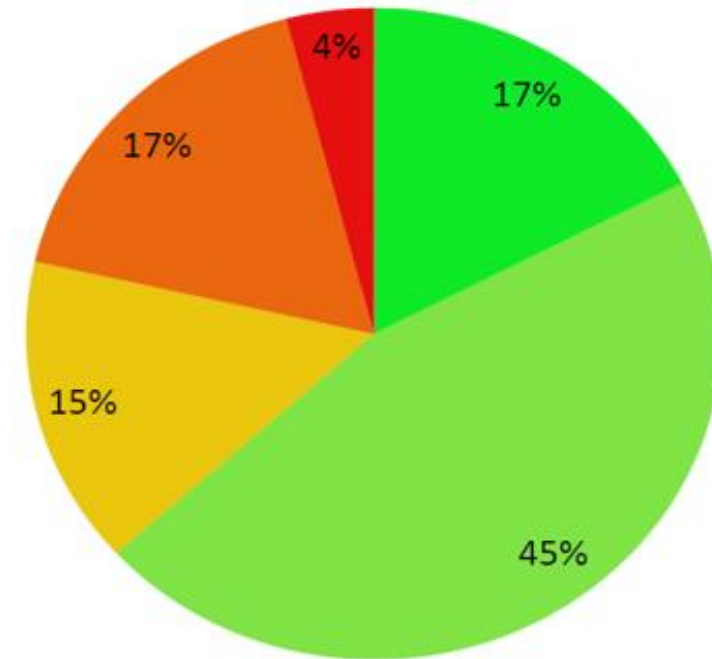
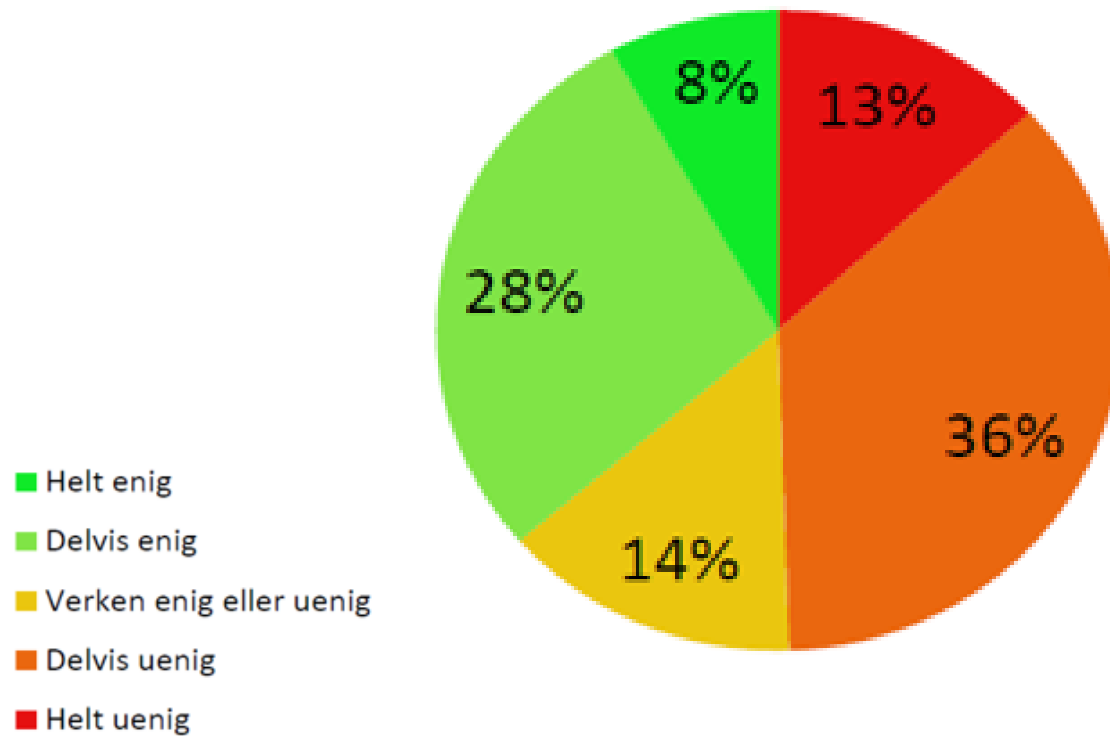


Case 2

Kirurgisk avdeling



Arbeidsmiljøet hos oss er preget av åpenhet og respekt.



Ett år etterpå

Slik vil vi ha det hos oss

- Det er 0-toleranse for trakassering, nedlatenhet og latterliggjøring
- Møt dine kollegaer - nye og gamle - på en profesjonell måte
- Løft din kollega ved å gi ros og anerkjennelse
- Dersom du ser eller hører at en kollega blir utsatt for uønsket atferd støtt, lytt og si i fra!
- Vær en lagspiller og følg de kjøreregler og rutiner som vi har blitt enige om på arbeidsplassen vår
- Tenk hvordan du kan bidra til et godt arbeidsmiljø!

Befinner du deg i en vanskelig situasjon og opplever mobbing, kan du ta kontakt med leder, tillitsvalgt, verneombud og / eller Arbeidsmiljøavdelingen.

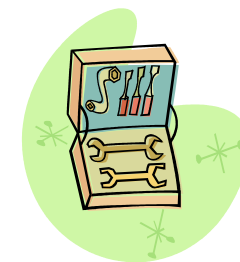
Disse vil kunne gi deg råd om hvilken fremgangsmåte og hvilke kanaler som kan benyttes.

Resultater

- Spørreskjemaresultater viser markant bedring
- Ledere, ansatte og samarbeidende avdelinger forteller om bedre arbeidsmiljø
- Bedre omdømme
- Enklere å rekruttere
- Færre avvik reelt sett
- Færre kansellerte operasjoner
- Beste økonomisk resultat på 19 år
- Tilbakemeldinger fra andre avdelinger: «Dette burde også vi gjøre»

Tiltak

2 målinger – 2 kulturseminarer – kulturplakat - oppfølging i seksjonene – forventningsavklaringer - oppfølging av enkeltansatte – endring i utlysningstekster – godt samarbeid ledere, VO og Arbeidsmiljøavdelingen



Ufeilbarlighetskultur

Barriere 3 for psykologisk trygghet

An iceberg floating in the ocean. The tip of the iceberg is above the water and is labeled 'Atferd'. The much larger part of the iceberg is submerged below the water and is divided into two sections: the top submerged section is labeled 'Normer' and the bottom submerged section is labeled 'Verdier'.

Atferd

Normer

Verdier

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

«[Normen] 'Begå ingen feil, og hvis det skjer, er det du som er ansvarlig' lever fortsatt i beste velgående....»²

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

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*

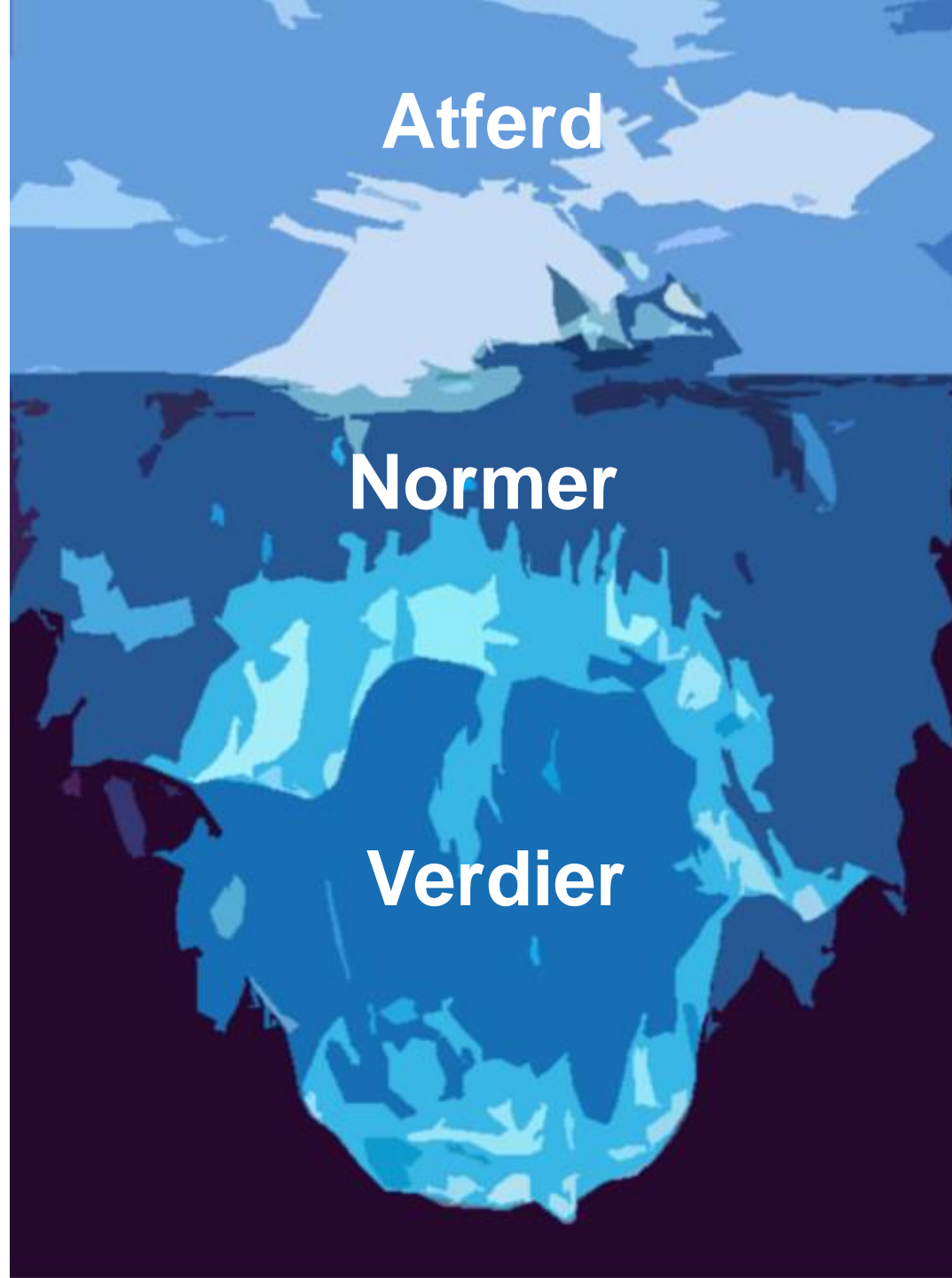
Medarbeidere opplever

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



Foto: Engin Akyurt/Unsplash

Hvordan jobbe med kultur for psykologisk trygghet?



Arenaer for refleksjon

Vi skal dele og lære av feil.
Ta systemperspektiv.



Læring
Åpenhet

Det kunne skjedd meg

Mange studier som viser hvor viktig det er med kollegial støtte



Karin Rø om «Kan frykt for feil handling føre til feilbehandling?» på Pasientsikkerhetskonferansen og i Overlegen 2021

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.»

«Vi som er eldre og erfarne»

Betydningen av rollemodeller



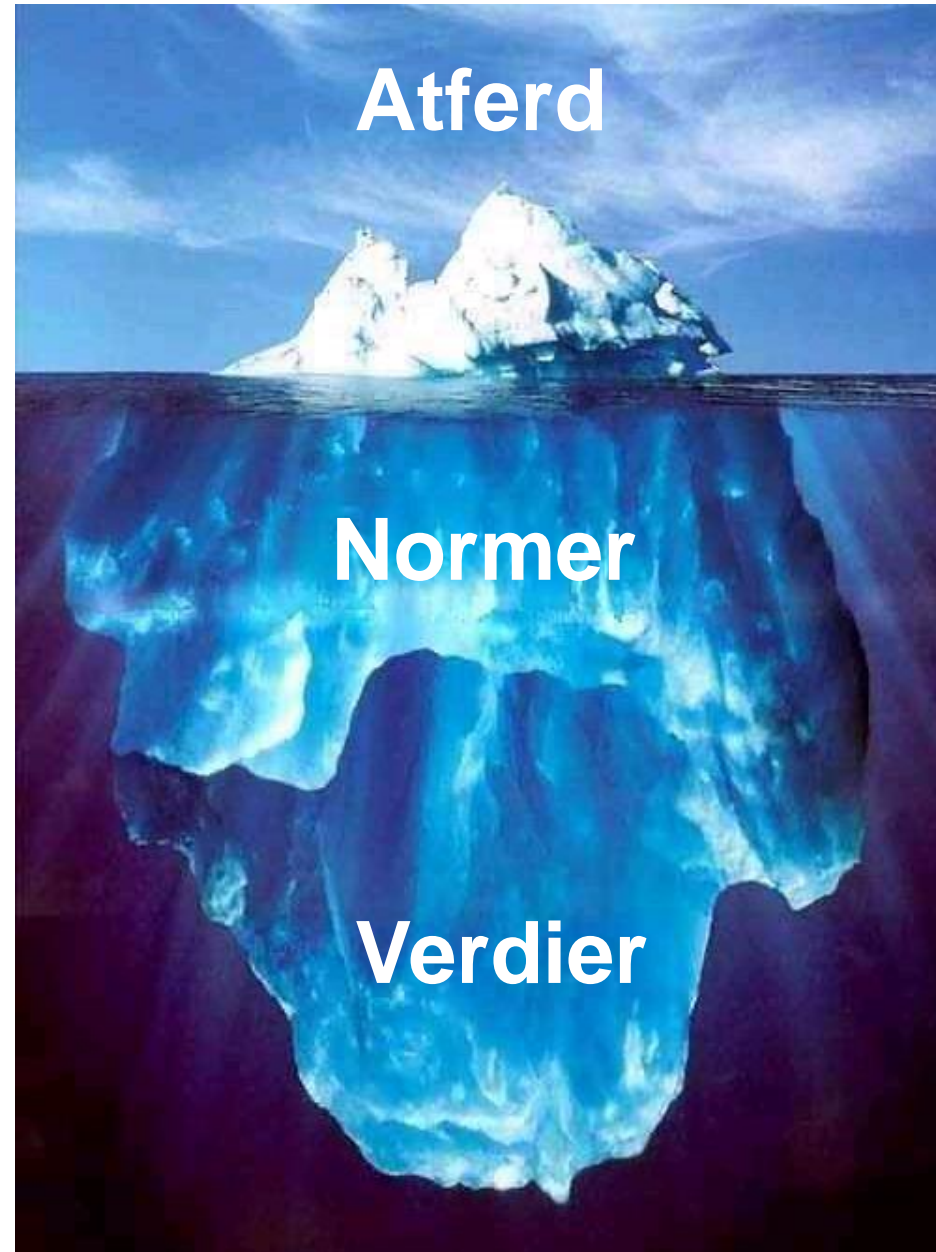
Jannicke Mellin-Olsen

«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.»

Gjør ingen feil og ikke si noe hvis det skjer.



Ufeilbarlighet
Perfeksjonisme
Solospill



Vi skal dele, støtte og lære av våre feil og suksesser.



Læring
Åpenhet
Lagspill

Arenaer for refleksjon

M & M

Komplikasjonsmøter

After Action Review

TALK

Etisk refleksjon

Regelmessige møter om også mindre alvorlige hendelser

Snakker ikke om feil, men «problemer» og «**lærerike hendelser**»

Svært viktig at også ledere og «nestorer» i faget presenterer hendelser

Ledelsen må være aktivt til stede under møtene, sørge for fokus på det faglige og lede bort fra individfokus

**Medarbeider helse
og trivsel**

**Kvalitet og
pasientsikkerhet**

Psykologisk trygghet

Kultur

Barrierer:

Hierarki

Incivility

Ufeilbarlighet

Oppsummering:

Hvordan jobbe med **KULTUR** for psykologisk trygghet

Ledere må ta standpunkt når det gjelder ønsket kultur og uønsket kultur (bl a de tre barrierene for psykologisk trygghet omtalt i dag).

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

Bygge ønsket kultur sammen med fokus på

- **Verdier** - respekt, trygghet, kvalitet, lagspill, åpenhet, læring
- **Normer** – som kan settes ord på i kulturplakater, isfjell-kontraster
- **Atferd** – hva er innafor/utafor?
- **Arenaer** for refleksjon og læring

Andre tiltak som forventningsavklaringer, fokus på arbeidsglede og mangfold, er også viktig, men mer om det rakk vi ikke i dag!

Bruk oppfølgingsprosessen for **medarbeiderundersøkelser** godt!



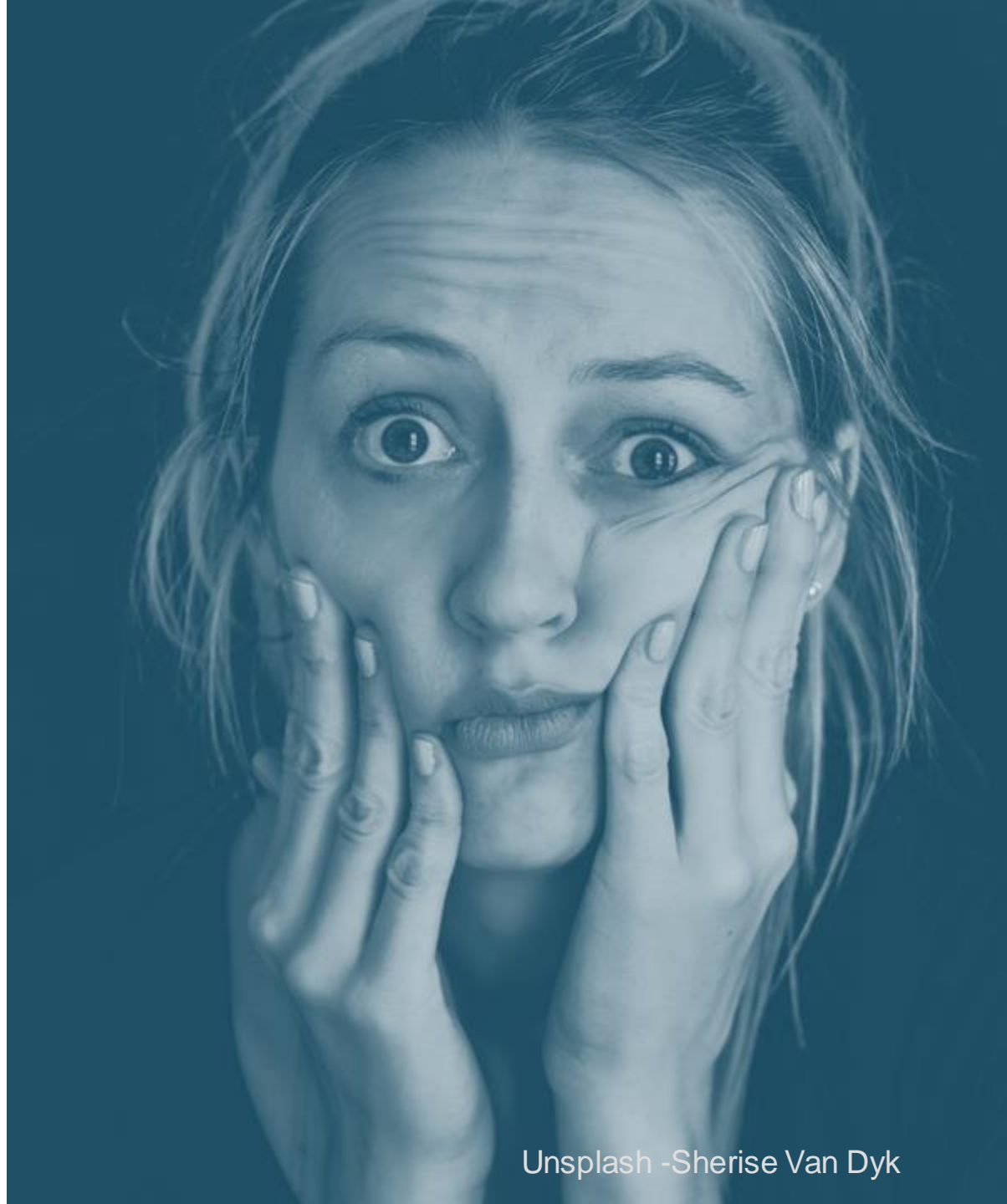
Kulturkompetanse

Pilotprosjekt 2023 – Vil du være med?

Men *hvordan*

jobbe med psykososialt
arbeidsmiljø?

bygge en god kultur?



KULT!

Kulturkompetanse - pilot 2023

Hvordan bygge kultur for bedre pasientsikkerhet?

Nytt:

Webinar(er) for ledere:

Sammenheng
kultur og
pasientsikkerhet.
Kulturledelse

og for
**Verne-
ombud**



Kurs for kulturveiledere

som kan bistå ledere:
Metoder og verktøy.
3 fysiske dagssamlinger +
2 digitale halvdagssamlinger.
for HR-konsulenter, BHT,
Forbedringsagenter, andre med
erfaring fra utviklingsprosesser



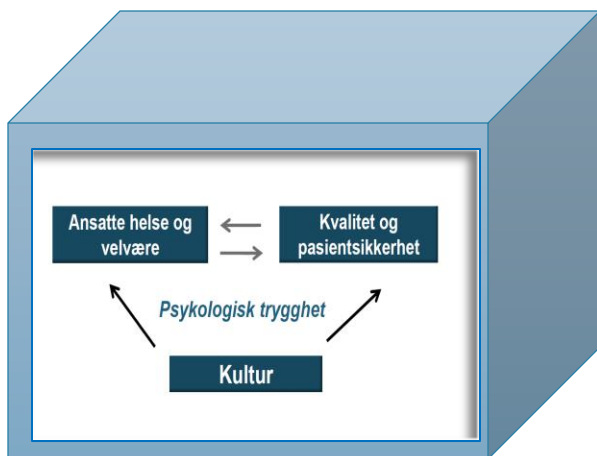
Fortsatt:

Alle i helse- og omsorgstjenesten

Pasientsikkerhetskonferansen, I trygge hender 24/7 nettsider, Facebook

Hva slags kompetanse?

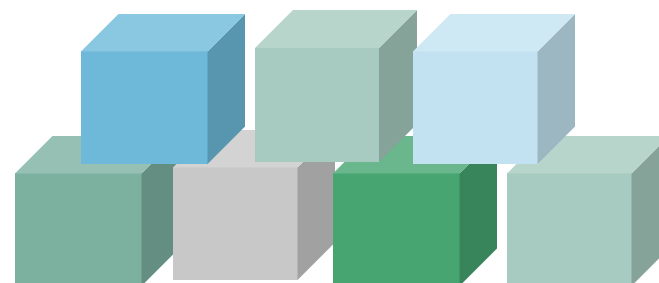
Kunnskap om sammenhenger
Hvorfor?



Kulturledelse
Hvordan?

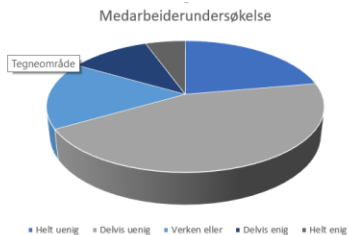


Kulturmetoder og moduler for grupper
Hvordan?

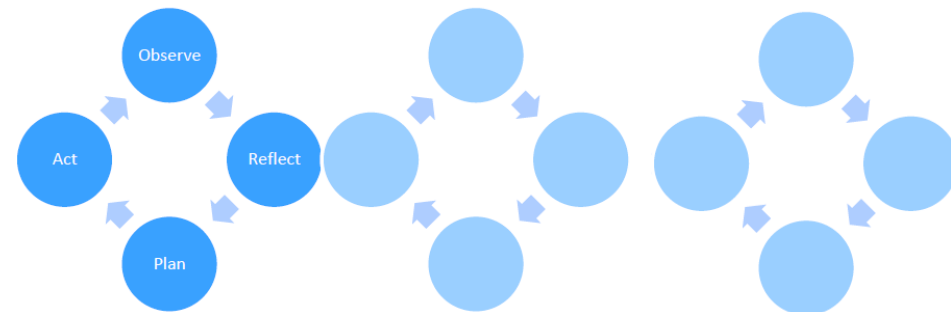


Prosess og fasilitering





Kult!



Kartlegging
ForBedring
 Hvor skoen trykker
 En bra dag på jobb

Behov
 Fra selvgående til
 konfliktfylte

Hva gjør vi?
 Enheter kjenner
 ofte ikke til
 virksomme
 tiltak for arbeid
 med kultur og
 psykososiale
 utfordringer

Kulturutvikling
 Pakke med
 moduler og
 fasilitatorbistand

Proessen
 Eksempel: 3 kulturseminarer over 1 ½ år med
 oppfølging på personalmøter, og underveis
 evalueringer og målinger.

10-faktor
 Snakk om
 forbedring

Trenger
 prosessbistand

CREW: Civility, Respect and Engagement in the Workplace

- Kulturprogram for sykehus med **dokumenterte resultater**-
engasjement, sykefravær, turnover
kliniske resultater og pasienttilfredshet
- Kjernen er utarbeidelse av **felles gruppenormer** og jevnlig interne møter om samarbeid og kommunikasjon



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.

CREW	Kulturveilederkurs
Fokus på gruppenormer, samarbeid og kommunikasjon, team	Fokus på verdier og gruppenormer, samarbeid og kommunikasjon, team, læring, psykologisk trygghet, pasientsikkerhet, kreativ problemløsning, positiv psykologi, fasilitering
Interne fasilitatorer. Opplæring	Interne fasilitatorer. Opplæring.
Bistand er et tilbud til avdelinger, frivillig	Bistand er et tilbud til avdelinger, frivillig
Lederforankring lokalt, ansatte involvering	Lederforankring lokalt, planlegging med TV og VO, ansatte involvering
Verktøykasse, mye forskjellig	Verktøykasse, målrettet, modulbasert
Stort rom for skreddersøm, lokalt tilpasset bistand	Stort rom for skreddersøm, lokalt tilpasset bistand
Mindre grupper	Mindre grupper, men også storgruppe.
Før- og ettermålinger med eget spørreskjema (CREW)	Lokale målinger, der aktuelt. Særlig før-etter etterlevelse av gruppenormer. Måle psykologisk trygghet og incivility?
Forskning	?

We want

YOU!



Meld interesse ved å legge igjen NAVN, STILLING, E-POST og TELEFON på gul lapp.

Eller ta kontakt med GRETHE WIEGELS, grethe.wiegels@helsedir.no 988 94 712

Siste oppgave

«Aksjon for meg selv»

- Skriv 1 – 2 ting du skal gjøre når du er tilbake, på hver sin lapp
- Fortelle naboen
- Ta bildet av det du skal gjøre
- Dette er utgangsbilletten ;-)
Heng lappen(e) på veggen på vei ut

Dele erfaringer fra
SK 2022 med
resten av kartoret

1) Lage kulturplakat

2) Spørre innfor/utfor

KULTURPLAKAT

innfor
utfor

FORTEKLE MER
OM DE GODE
"EKSEMPLERNE" PÅ
HÅNDTERING AV "KLAGER"

Foreslå kulturplakat

e med
sær de
videre
i dag
logisk byssket.

Alle mine klager
Børn
og hvordan se
seg selv utfor

Lage kulturplakat
i ledergruppa

Dele inntrykk med
leder på B4/HMS
og Verneombudene

GI ROS TIL KOLLEGA



- Oppfølginga forbedring tilbak
- Kultur plakat?

Si Hei

Kulturplakat
Innafor / utfor

• SVARK OM HVORDAN
VI HAR DET PÅ JOBB
• ØNSKER Å HA DET

lage ny
kulturplakat

TA INITIATIV TIL Å
UTARBEIDE EN "KULTURPLAN"
PÅ JOBB

Psykologisk trysshet
v. Jay på
10 dager i Hebe Bergen.

STARTE MED Å ENDRE (FORBERE)
EGEN ADFERD

Kulturplakat

le kulturplakaten
gjennomsettet!
Si HEI

• BRUKE MER TID
PÅ ARBEIDSMILJØETS

FORTSETTE Å SI
HEI

ulturplakat

Lage kulturplakat

Aksjon for meg selv!

Hva skal jeg gjøre når jeg er tilbake? (tilbakemeldinger fra deltagere)

Jobbe med kultur for psykologisk trygghet

- Utarbeide kulturplakat (28 deltagere)
- Snakke mer om hvordan vi har det på jobb og ønsker å ha det
- Bruke mer tid på arbeidsmiljøutvikling (2 deltagere)
- Jobbe med «innafor/ utafor» (7 deltagere)
- Lage undersøkelse om ytringsklima
- Ta opp temaet PT med ledergruppa
- Snakke mer om temaet åpenhet på jobben
- Jobbe med økt fokus på sikkerhetskultur i kommunehelsetjenesten

Selv skal jeg

- Starte med å se på egen atferd og endre/ forbedre seg (2 deltagere)
- Smile mer (2 deltagere). Si mer «Hei»! (4 deltagere)
- Elsk din neste som deg selv 😊
- Gi mer ros til kollegaer (3 deltagere)
- Bli bedre på å gi/ ta imot tilbakemeldinger

Dele kunnskap

- Dele kunnskap med ledere på BHT/ HMS og verneombudene
- Dele erfaringer fra pasientsikkerhetskonferansen med resten av kontoret
- Dele artikler med kollegaene
- Dele kunnskap om de gode rådene for psykologisk trygghet med kollegaene (7 deltagere)
- Dele kunnskap om «incivility» (3 deltagere)
- Sette psykologisk trygghet på agendaen ved Joy på Verneombudsdagen i Helse Bergen

Flere aksjonspunkter:

- Fortelle mer om de gode eksemplene på håndtering av klager
- Starte opp med «råbra!»
- Lage en systematisk sjekkliste for opplæring av nyansatte
- Følge opp forbedringstiltak

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
- Bohnen et al (2019) When Things Go Wrong -The Surgeon as Second Victim. Annals of Surgery [https://journals.lww.com/annalsurgery/Fulltext/2019/05000/When Things Go Wrong The Surgeon as Second Victim.5.aspx](https://journals.lww.com/annalsurgery/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.
- Schein. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass. 1st edition 1985, 4th ed. 2010



HelseDirektoratet