

# Psykologisk trygghet

---

## Nytt fra Norge

**Joy Buikema Fjærtøft** – Helsedirektoratet, Parallellansvarlig

**Bård Fyhn** – NHH Norges handelshøyskole

**Sina Furnes Øyri** – SHARE-sentret, Univ i Stavanger



**NRK TV**

**Psykologisk trygghet, kultur og pasientsikkerhet**

13.09.23



**Dagsrevyen**

**Dagsrevyen**



Siste nytt fra NRKs nyhetsredaksjon med utenriksmagasin, sport og vær





# Bård Fyhn



Bård Fyhn

# Psykologisk trygghet er ferskvare

Pasientsikkerhetskonferansen  
23.nov 23



Utgangspunktet

---



"All those in favor say 'Aye.'"

"Aye."

"Aye."

"Aye."

"Aye."

"Aye."

Vi trenger  
oppriktighet



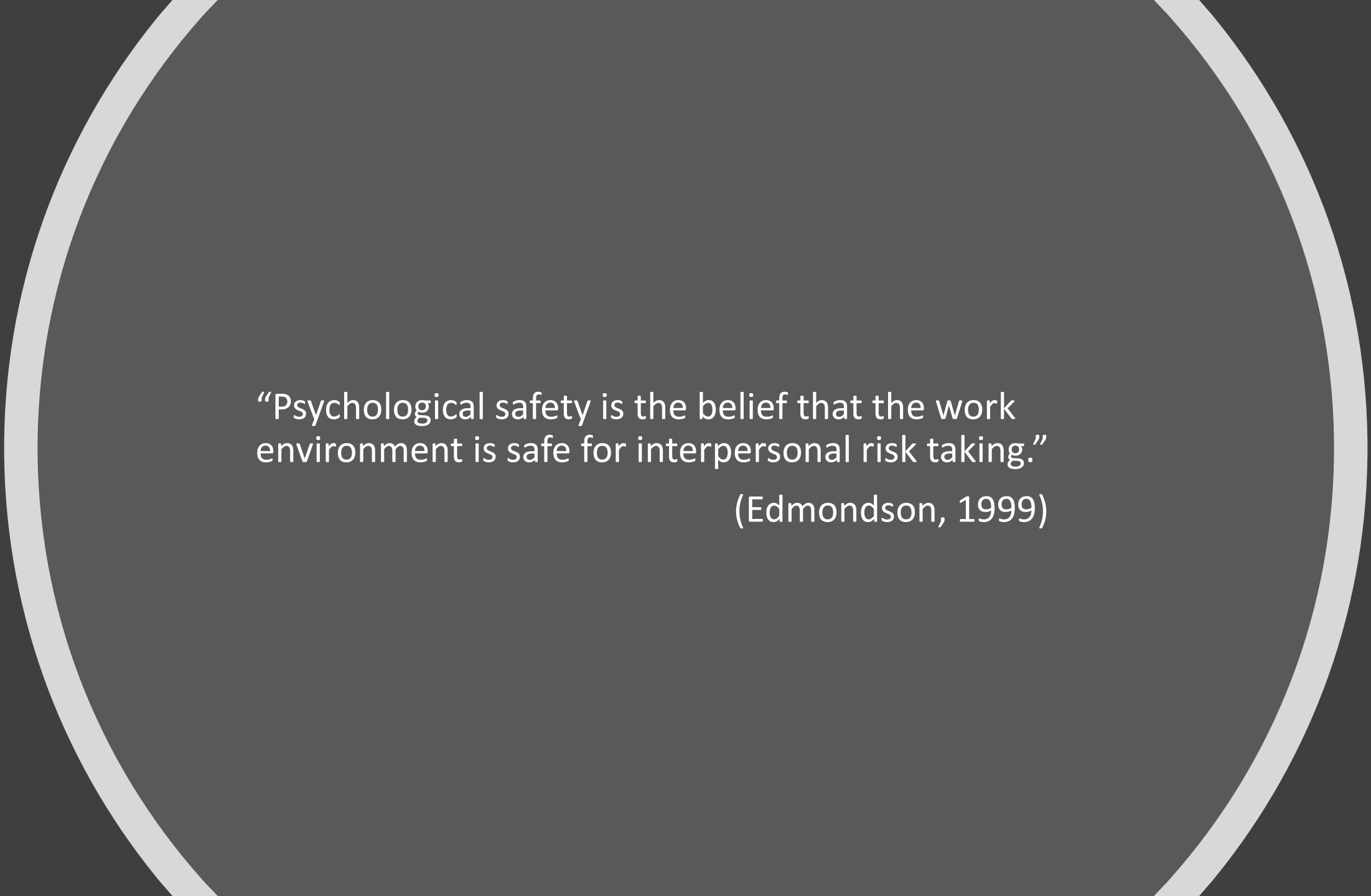


Vi trenger  
nye ideer





Vi trenger  
feilbarlighet



“Psychological safety is the belief that the work environment is safe for interpersonal risk taking.”

(Edmondson, 1999)

# Når vi opplever psykologisk trygghet...



ER IKKE REDD FOR Å  
STILLE SPØRSMÅL



ER KOMFORTABLE  
MED Å DELE IDEER



KAN SE UENIGHET  
SOM NOE POSITIVT



TILLATES AT NOEN  
GJØR EN FEIL, UTEN AT  
DET HOLDES MOT DE



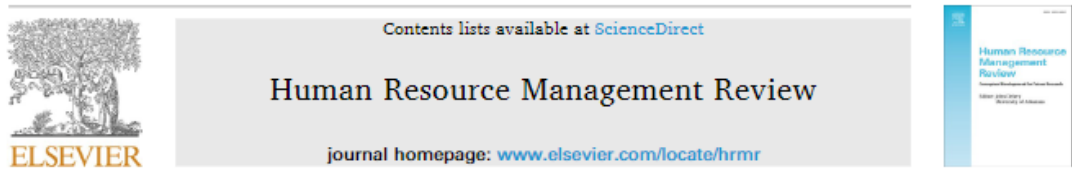
TØR Å GI MER AV SEG  
SELV I MØTE MED  
ANDRE



TØR Å SPØRRE ANDRE  
OM HJELP



Psykologisk  
trygghet  
er noe  
*vi alle*  
bidrar til  
*hver dag*



## Taking the emergent in team emergent states seriously: A review and preview

Bård Fyhn\*, Vidar Schei, Therese E. Sverdrup

NHH Norwegian School of Economics, Bergen, Norway

### ARTICLE INFO

#### Keywords:


Team emergent states  
Team temporal dynamics  
Longitudinal studies

### ABSTRACT

Team emergent states are properties that develop during team interactions and describe team members' attitudes and feelings (e.g., cohesion). However, these states' emergent nature has largely been neglected, as most studies do not examine the temporality of team phenomena. We review longitudinal studies on team emergent states and demonstrate that a majority of papers reveal their temporal dynamics but offer no universal patterns as to how such states emerge. The review reveals common variables related to temporal dynamics and highlights the importance of studying the development of team emergent states to enhance our knowledge of their causal directions, antecedents, and outcomes. We suggest that future research should clarify the concept of team emergent states, connect theories to research on temporal dynamics, adopt more qualitative approaches to answer "how" and "why" questions, and improve research designs to study meaningful forms of change. Lastly, we present practical implications for the HR field.

### Article

## Safe Among the Unsafe: Psychological Safety Climate Strength Matters for Team Performance

Bård Fyhn<sup>1</sup> , Henning Bang<sup>2</sup>,  
Therese E. Sverdrup<sup>1</sup>, and Vidar Schei<sup>1</sup>

### Abstract

Team psychological safety, as a shared perception, is persistently found to be important for team performance. However, team members may not necessarily agree on the level of safety within the team. What happens when team members have dispersed perceptions of team psychological safety? Through a survey-based study involving 1,149 members of 160 management teams, we found that, not only is the *level* of team psychological safety positively related to team performance, but also that *sharedness* among team members (team psychological safety climate strength) moderates this relationship. The more team members agree on the level of team psychological safety, the stronger the effect of team psychological safety on team performance. Further, having at least one member who perceives the team as psychologically safe may lift team performance in a team of low psychological safety. We discuss theoretical and practical implications of looking beyond average levels of team psychological safety for building high-performing teams.

Small Group Research

1–35

© The Author(s) 2022

Article reuse guidelines:

sagepub.com/journals-permissions

DOI: 10.1177/10464964221121273

journals.sagepub.com/home/sgr



**SAFE TODAY, TOMORROW, AND TOGETHER:  
A DYNAMIC PERSPECTIVE ON TEAM PSYCHOLOGICAL SAFETY**

*Bård Fyhn*

Dissertation Submitted to the

Department of Strategy and Management

NHH Norwegian School of Economics

for the Degree of Philosophiae Doctor (PhD)


December 2022

Avhandlingen kan lastes ned her:


<https://gruppetenkerne.com/2023/06/19/safe-today-tomorrow-and-together-a-dynamic-perspective-on-team-psychological-safety/>







Psykologisk  
trygghet er  
ferskvare



Psykologisk  
trygghet kan  
oppleves svært  
ulikt innad i  
samme team

# Fyhn, Bang, Sverdrup, & Schei (2022): Safe Among the Unsafe: Psychological Safety Climate Strength Matters for Team Performance

## Bakgrunn:

Til tross for at vi ofte snakker om «teamets psykologiske trygghet» kan denne tryggheten oppleves veldig ulikt av medlemmer av samme team

## Funn 1:

Gjennom vår studie av 160 ledergrupper ser vi at ikke bare *nivået* av trygghet har betydning for prestasjonen til ledergrupper, men også hvor *likt* vi opplever tryggheten

## Funn 2:

Men lik oppfatning av tryggheten er ikke nødvendigvis et gode. Utrygge ledergrupper kan dra fordel av at hvert fall én opplever trygghet nok til å dele sine synspunkter, spørsmål og bekymringer

## Betydning:

Det beste for teamet er en høy og felles opplevelse av trygghet. I et mindre trygt team, kan «the safe among the unsafe» utgjøre den avgjørende forskjellen for ledergruppens leveranser

# Team som bygger psykologisk trygghet over tid...



Bygger relasjoner

- Kjenner alle hverandre?



Skaper felles forståelse

- Vet alle hva som forventes av de?



Støtter hverandre

- Ser vi hverandre?



Oppnår resultater sammen

- Løfter vi fram våre seire?



# Hvordan følge opp tryggheten?

1. Teammedlemmene er komfortable med å spørre hverandre om den riktige måten å gjøre noe på
2. I dette teamet er det tillatt å ta opp problemer og vanskelige tema
3. Hvis du gjør en feil i dette teamet, brukes det ofte mot deg (reversert)
4. Det er lett å spørre de andre i teamet om hjelp

*Nembhard & Edmondson (2006)*

Til vurdering:

- Anonymt vs. diskusjon
- Over tid
- Team- og individperspektiv

# Psykologisk trygghet i praksis



Vi kjenner hverandre



Vi vet hvorfor vi er her



Vi vil hverandre vel

# En trygg og velment kultur

Å kunne si fra om et avvik...

Å kunne gi tilbakemelding...

Å kunne be om hjelp...

Å kunne lufte en bekymring...

Å kunne gjøre en feil...

og

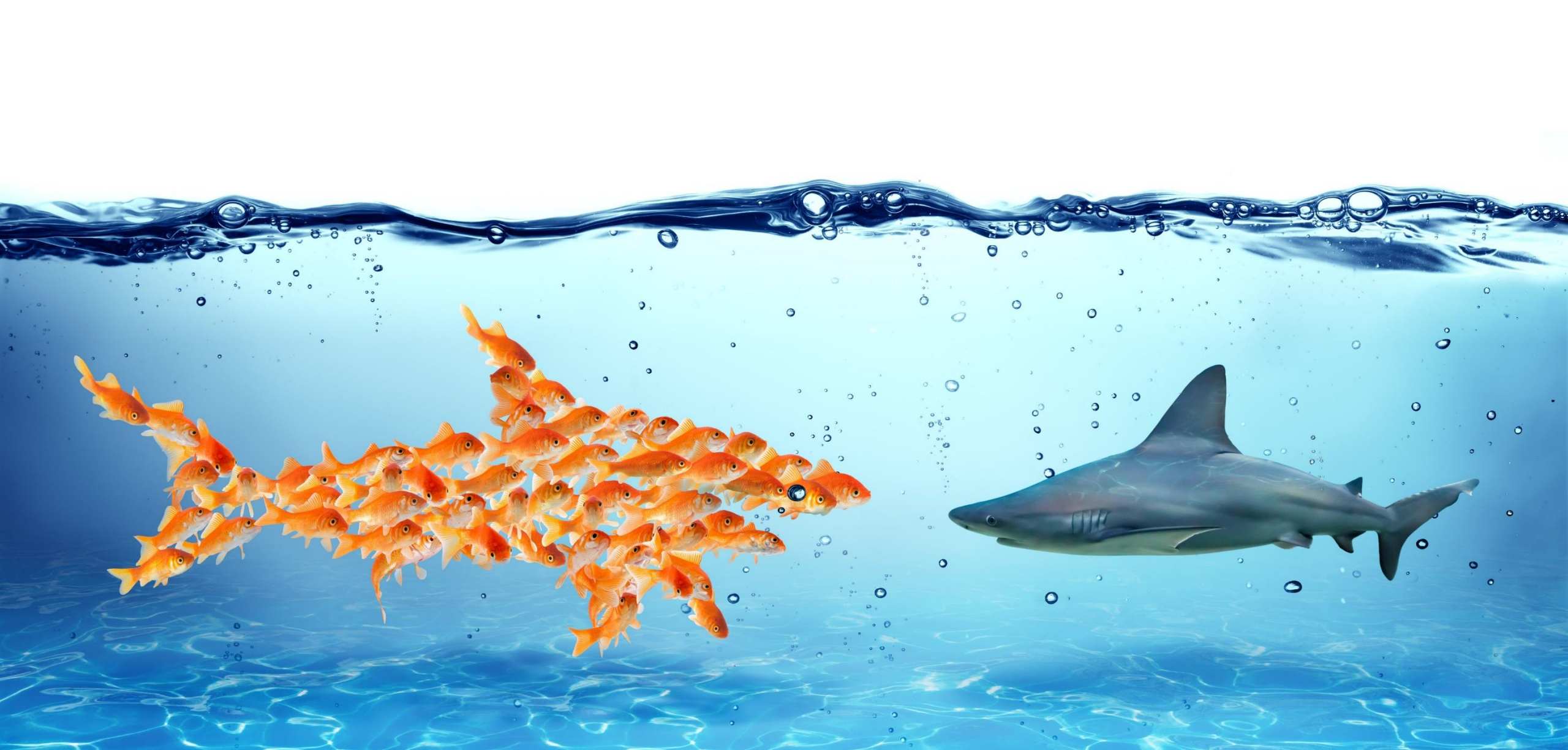
...oppleve å bli tatt på alvor

...jeg sier takk

...jeg hjelper deg uten å belære

...bli møtt med respekt

...ikke bli hengt ut som syndebukk



Bård Fyhn

bard.fyhn@nhh.no

<https://gruppetenkerne.com>



**Sina Furnes Øyri**





University  
of Stavanger

**Sina Furnes Øyri**, PhD helse og medisin, master i rettsvitenskap, master i samfunnssikkerhet. Postdoktor, SHARE – Senter for kvalitet og sikkerhet i helsetjenesten, UiS. Rådgiver, Forskningsavdelingen, SUS. PSK, nov. 2023.

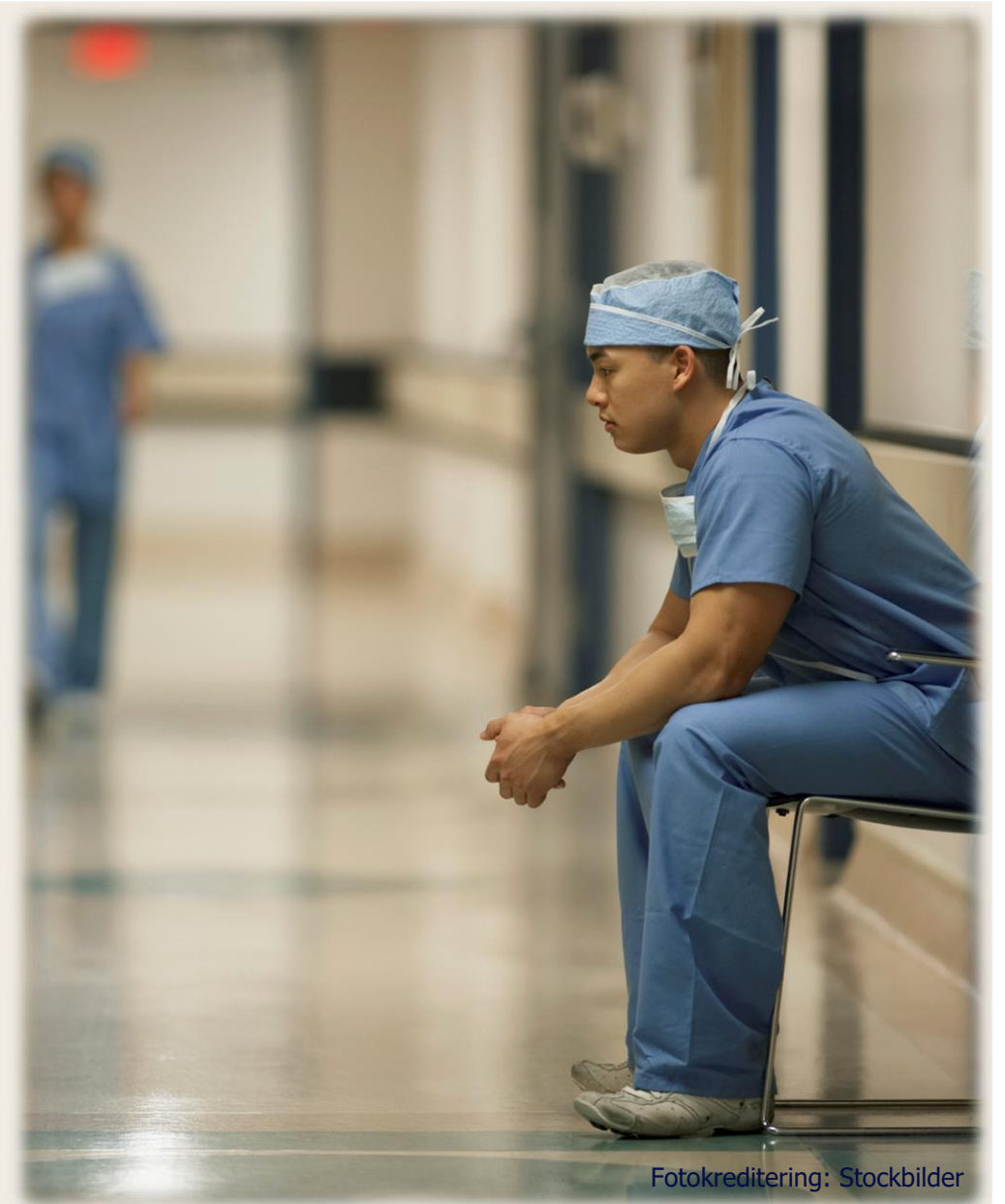
---

# Forskning på kirurgers åpenhet om alvorlige hendelser



# Helsepersonell strever...

- Mentale påkjenninger
- Særskilt negative effekter i kirurgi
- «Second Victim» fenomenet
  - angst og bekymring
  - ubehag og stress
  - selvbebreidelse og skyldfølelse
  - redsel for å gjøre fremtidige feil



Fotokreditering: Stockbilder

# Kunnskapsgap

---

- Alvorlige hendelser - mentalt stress  
- tap av faglig selvtillit
- Åpenhet; rapportering; læring
- Hvordan intervensjoner kan  
avhjelpe
- En sammensatt problemstilling
- Få kvalitative studier
- Flest i angloamerikansk kontekst

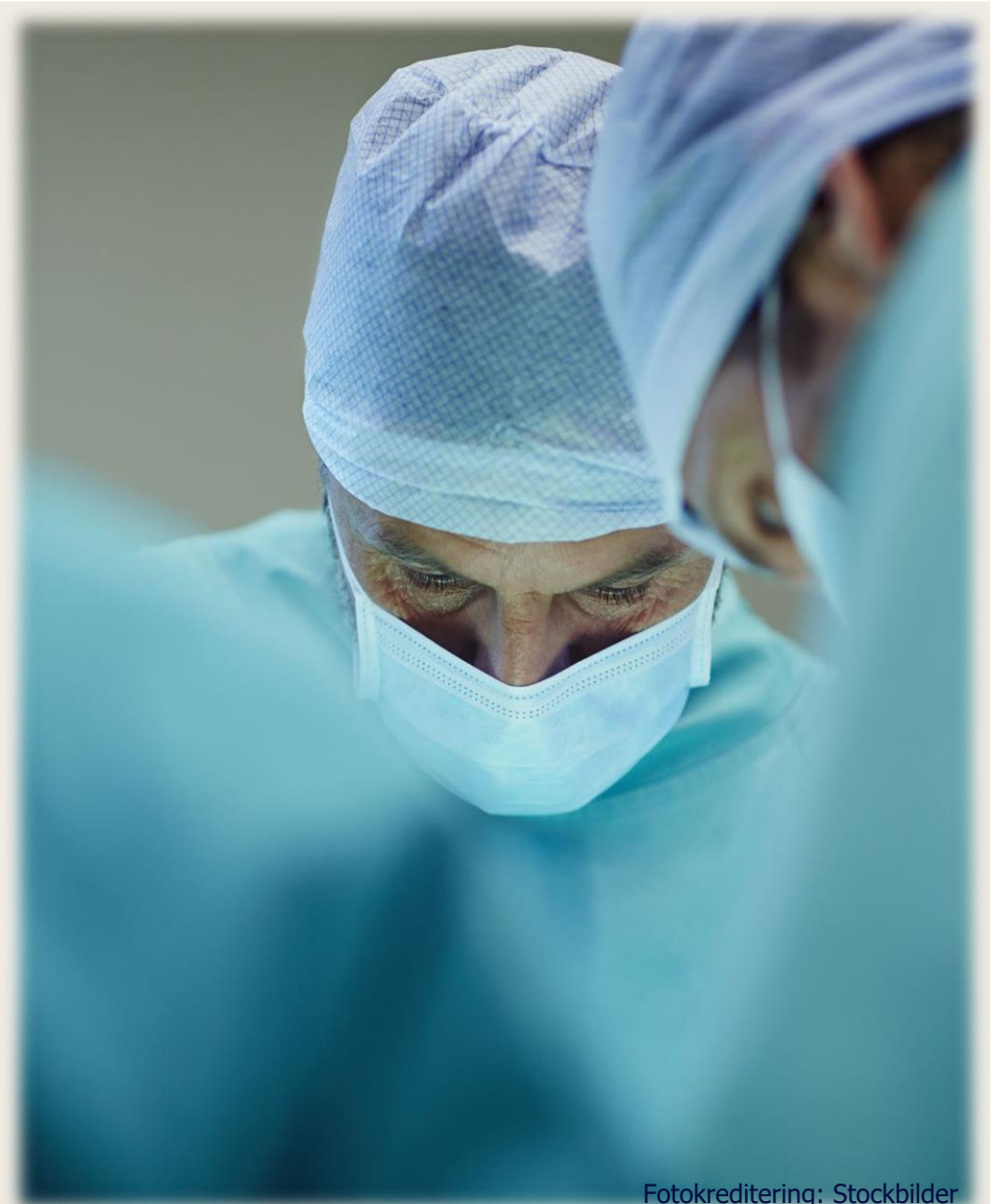


Fotokreditering: Stockbilder

# Norsk kirurgikontekst

- Pasientskade relatert til kirurgi:  
4,4%
- 22 offentlige sykehus med kirurgiavdelinger fordelt på 56 lokasjoner
  - 11 sub-spesialiteter
  - Ca. 3400 kirurger

(2021 tall)



Fotokreditering: Stockbilder



# Formål med studien

---

Å utforske individuelle og strukturelle fasilitatorer og hindere for **åpenhet**, **rapportering** og **læring** fra alvorlige hendelser blant kirurger ved norske universitetssykehus.



Fotokreditering: Stockbilder

# Metoden

---

15 kirurger (4 kvinner, 11 menn)

- 7 gastro
- 6 thorax
- 1 generell
- 1 ortoped

4 norske universitetssykehus

- Semistrukturerte, individuelle intervjuer
- Innholdsanalyse



Fotokreditering: Stockbilder

# Funn – 4 hovedtemaer

---

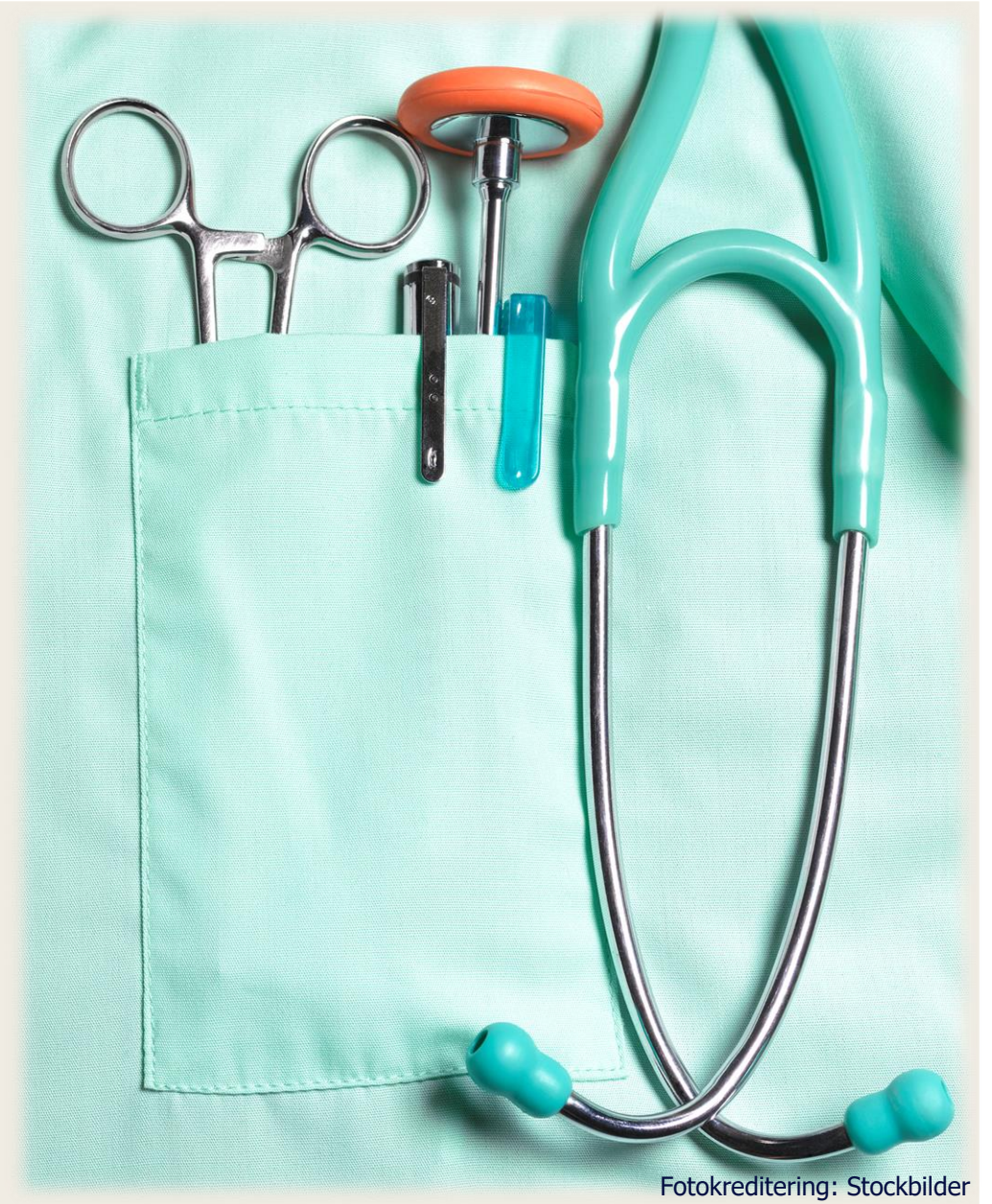
1. **Individuelle faktorer** som påvirker alvorlige hendelser
2. **Strukturelle faktorer** som påvirker alvorlige hendelser
3. **Negative implikasjoner** av åpenhet om alvorlige hendelser
4. **Positive implikasjoner** av åpenhet om alvorlige hendelser



# Individfaktorer

---

- Kirurgen som risikofaktor for pasientsikkerhet
- Variasjon i manuelle og tekniske ferdigheter
- Selvtillit påvirker beslutningsevnen
- Selvtillit påvirker villigheten til å dele "individuelle, teknisk-relaterte feil"



Fotokreditering: Stockbilder

## Eksempelsitater - individfaktorer

---

Du må kunne tåle risikoen, tåle presset med å gjøre inngrep som er små marginer fra suksess til fiasko. Men vi vil ikke ha de gammeldagse psykopatene som stod og brølte til alle rundt seg og var verdensmestre overalt, vi må ha folk med ydmykhet til faget og til omgivelsene, hvor man egentlig skal prestere som en slags idrettsutøver. Men også være en del av et team. (1)

En kirurg som er veldig usikker og bestandig tenker over alle ting som kan gå galt, kan det ende opp med at pasienten ikke får tilliten han trenger. Innenfor mange kirurgiske disipliner er det en fin balanse mellom å gjøre for lite og gjøre for mye, og å gjøre feil eller gjøre det rette. Vi bestemmer oss for noe, og i etterkant kan man si at det var rett eller eventuelt feil. (8)



# Strukturfaktorer

---

- Iboende risikoer og kompleksitet
- Rapporteringskultur og "morbidity & mortality meetings"
- Manglende teknisk trening og veiledning
- Manglende øvelse i mestring og håndtering av konsekvenser
- Fasilitering av et ikke-sanksjonerende arbeidsmiljø
- Rollemodeller og kollegial støtte



Fotokreditering: Stockbilder

# Eksempelsitater - strukturfaktorer

---

Vi diskuterer selekterte komplikasjoner på komplikasjonsmøter. Det mangler personlig ivaretagelse av den som har stått i det. Det er veldig tilfeldig i hvor stor grad den som rapporterer om noe uheldig får en klapp på ryggen eller tilbud om en prat etterpå. (2)

Da jeg begynte å jobbe med kirurgi hadde jeg en veldig flink mentor, leder, som var et veldig godt forbilde og gikk alltid foran med å dele av sine feil. Det lagde en kultur og stemning for at det skulle deles, at alle kom til å gjøre feil og man skulle snakke om det og lære av det for å unngå at det skjedde i fremtiden. (9)

# Negative implikasjoner

- Påvirker kirurgene negativt personlig og profesjonelt
- Frykt for sanksjoner og kritikk, (miste stilling; ansiennitet)
- Personlig ubehag og skyldfølelse
- Profesjonell identitet og tro på egne ferdigheter svekkes



Fotokreditering: Stockbilder

## Eksempelsitater- negative implikasjoner

Hvis man er redd for at man skal bli stemplet som en dårligere kirurg, hvis du er redd for å tape ansikt for dine kolleger, hvis du er redd for at du ikke skal få operere mer, vil man i størst mulig grad ikke snakke om det. (9)

Derfor er det mye vanskeligere å innrømme (feil), fordi det går på din tekniske beherskelse. (11)

# Positive implikasjoner

- Kirurgen mottar støtte fra kollegaer og ledelse
- Individuell byrde og skyldfølelse reduseres
- Kirurgen får pasientens og pårørendes tillit
- Rapportering er selvbeskyttende
- Positive effekter for læring



Fotokreditering: Stockbilder



# Eksempelsitater – positive implikasjoner

---

Selv om det er skummelt for den enkelte, skjønner både den og alle de som opplever det, at det er gunstig for at jeg skal lære av det og alle andre skal lære av det. (14)

Jeg anbefaler på det sterkeste å være åpen mot pårørende for det tar vekt vektloddet fra skuldrene dine, og du kan befri deg fra å skjule noe. (4)



## Konklusjon – 2 «ligninger»

---

### **Multifaktorielle risikoer**

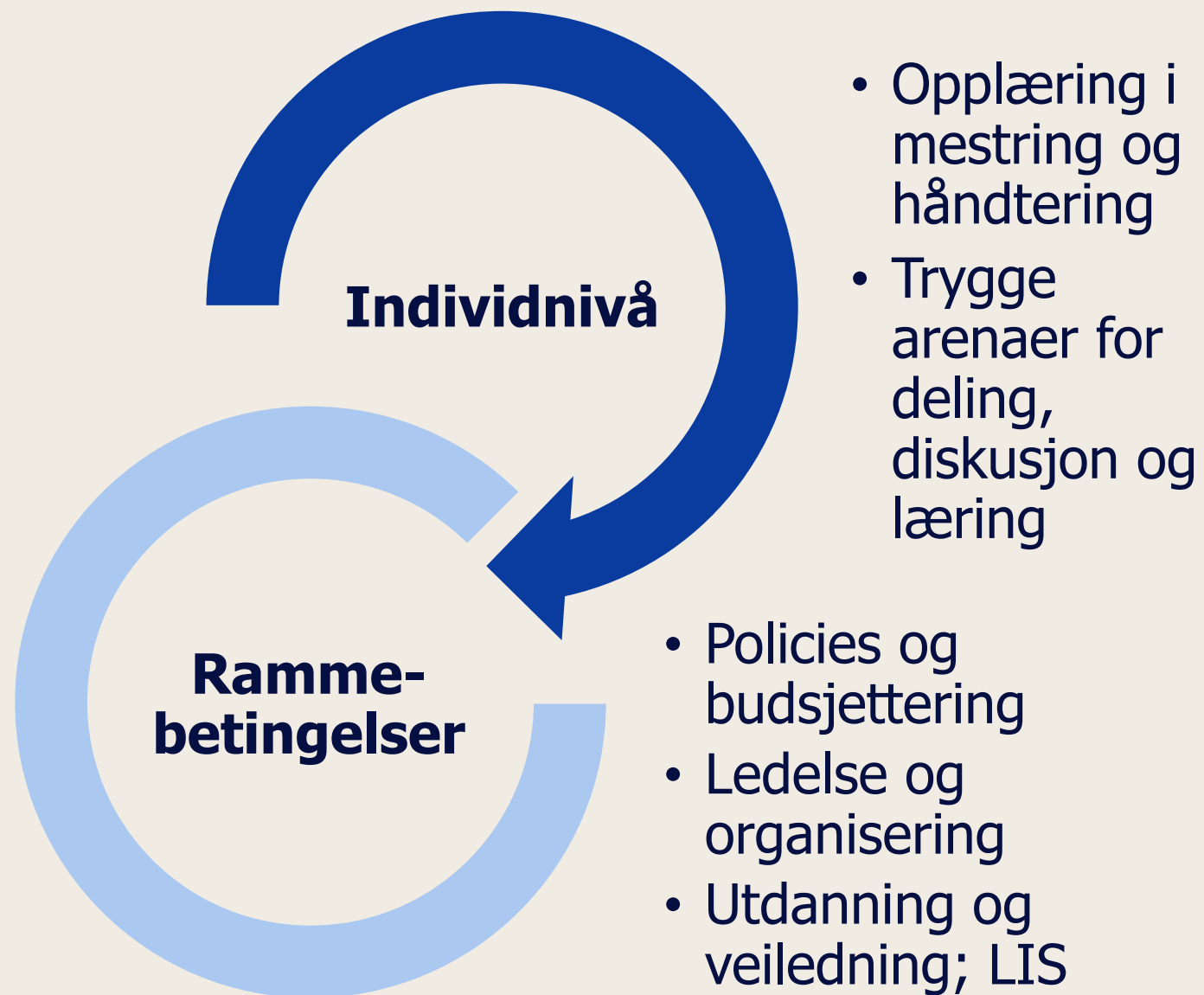
+ den enkelte kirurgs ferdigheter “på display”

= særlig sårbare for kritikk

### **Manglende strukturert opplæring i håndtering**

+ manglende leder- og kollegastøtte

= forsterker tendensen av manglende åpenhet



# Referanser

---

Coughlan B, Powell D, Higgins MF. The Second Victim: a Review. *Eur J Obstet Gynecol Reprod Biol.* 2017;213:11-16. doi:10.1016/j.ejogrb.2017.04.002

Hawkins RB, Nallamotheu BK. Surgeons and systems working together to drive safety and quality. *BMJ Qual Saf.* 2023;32(4):181-184. doi:10.1136/bmjqs-2022-015045

Weigl M. Physician burnout undermines safe healthcare. *BMJ.* 2022;378:o2157. Published 2022 Sep 14. doi:10.1136/bmj.o2157

Wolfstadt JI, Cohen-Rosenblum A. 'You can't do quality between surgical cases and tea time': barriers to surgeon engagement in quality improvement. *BMJ Qual Saf.* 2023;32(1):10-12. doi:10.1136/bmjqs-2022-015083

Øyri SF, Søreide K, Søreide E, Tjomsland O. Learning from experience: a qualitative study of surgeons' perspectives on reporting and dealing with serious adverse events. *BMJ Open Qual.* 2023;12(2):e002368. doi:10.1136/bmjoq-2023-002368



” Takk for meg!

[sina.f.oyri@uis.no](mailto:sina.f.oyri@uis.no)



Fotokreditering: UIS bildearkiv



# Psykologisk trygghet – Nytt fra Helsedirektoratet

---

## Kulturkompetanseprogrammet KULT

Joy Buikema Fjærtøft  
Psykologspesialist, arbeids- og organisasjonspsykologi  
Prosjektleder, avdeling kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet  
[joy.buikema.fjaertoft@helsedir.no](mailto:joy.buikema.fjaertoft@helsedir.no)

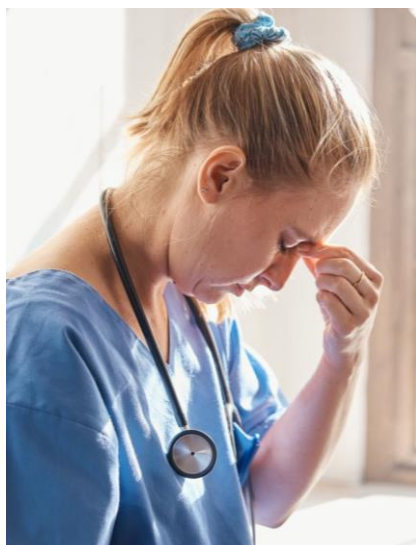
Pasientsikkerhetskonferanse 2023





# Satsningsområde arbeidsmiljø og pasientsikkerhetskultur

## Policy



Prosjekt

Ivaretakelse  
etter  
uønskede  
hendelser

Pasienter, brukere,  
pårørende, ansatte



Formidling

Psykologisk  
trygghet

Sammenheng kultur/  
arbeidsmiljø og  
pasientsikkerhet.



Kompetanse  
Verktøy

Kultur-  
bygging

Ledere  
Verneombud  
Fasilitatorer

## Samordning

# PILOT 2023

25 deltakere

6 måneder  
april – oktober

5 samlinger

3 heldags

2 halvdags  
digitalt





# Hvor kommer deltakerne fra?

RHF Nord – Bodø  
Helgelandssykehuset  
Helse Møre Romsdal  
Helse Florø  
USHT Vestland - Sunnfjord  
Bergen kommune  
Stavanger sykehus  
Telemark sykehus  
Bærum kommune  
Diakonhjemmet sykehus  
Ahus

Bransjeprogrammet sykehus - Spekter  
NAV Arbeidslivssenter Oslo

HR, BHT, USHT, andre roller



**Medarbeiderhelse  
og trivsel**

**Kvalitet og  
pasientsikkerhet**

*Psykologisk trygghet*

**Kultur**

**Positive  
kulturer →  
bedre  
pasientutfall**

**Dødelighet**

**Gjenopplivning**

**Reinnleggelse**

**Legemiddelfeil**

**Trykksår**

**Fall**

**Infeksjoner**

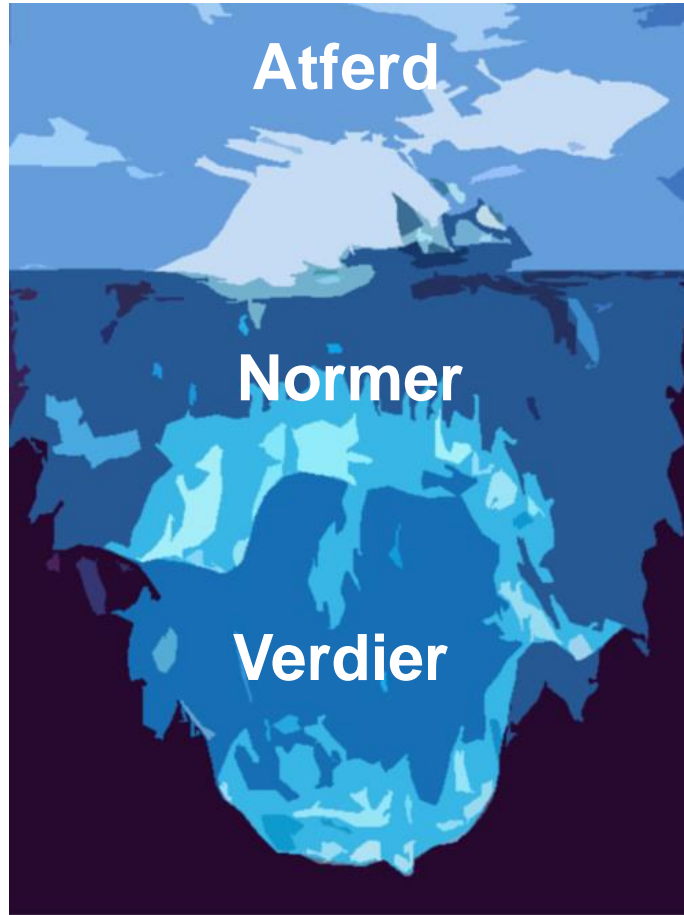
**Pasienttilfredshet**

**Psykisk helse hos pasienter**

*Systematic review  
Braithwaite et al BMJ Open 2017*

*Foto: Olga Kononenko/Unsplash*





## Direkte metoder

Innafor/utafor

Gruppenormer hos oss

Levende verdier

## Indirekte metoder:

Forventninger og bidrag

Verdisetting av forskjellighet

Erfaringslæring

Positiv organisasjonsutvikling

Simulering

**10-moduler** → skreddersøm

Lærerikt, spennende og ikke minst gitt påfyll av både verktøy og mer oppmerksomhet på hvor viktig kulturbygging er.

Tenker dette er svært nyttig og har vært en lærerik prosess.

Har allerede anbefalt KULT til andre

Anbefale  
KULT til andre?



100% sier ja

Tommel opp for KULT-programmet. Trur dette kan gje stor effekt.

Har fått mye større forståelse av sammenheng mellom arbeidsmiljø/kultur - pasientsikkerhet og hvor viktig det er å jobbe med dette.

Tusen takk for inspirerende, motiverende og lærerikt program!

## Effekt?

### CREW: Civility, Respect and Engagement in the Workplace

Kulturprogram for sykehus i USA og Kanada med dokumenterte resultater-

→ engasjement, sykefravær, turnover

→ kliniske resultater og pasienttilfredshet


Fokus på felles gruppenormer, samarbeid og kommunikasjon

Mange likheter med KULT



## 20. Hvordan vurderer du nytteverdien av KULT-programmet totalt sett?

[Flere detaljer](#)

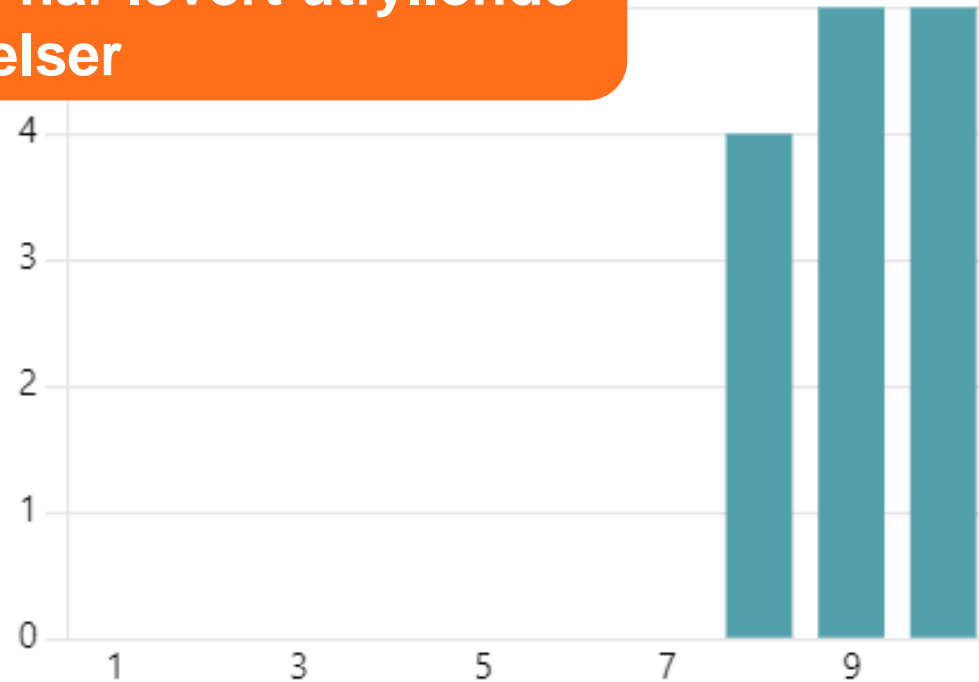
 Innblikk



**Deltakere er i gang med oppdrag/  
prosjekter og har levert utfyllende  
case-beskrivelser**

9.07

Gjennomsnittlig vurdering



*Sluttevaluering. Deltakere fra tjenesten. Svarprosent 100%.  
Deltakere fra Bransjeprogrammet og NAV/Arbeidslivssenter  
hadde svarprosent 75% og skår på 8.00.*



# Hvordan måle?

## ForBedring?

*Spesialisthelsetjenesten*

## K-10?

*Kommunehelsetjenesten*

## Eget verktøy?

*Ba KULT-deltakere + egen avdeling vurdere 40 utsagn fra etablerte verktøy inspirert av O'Donovan et al.*


*Reduserte antallet til 21.*

### RESEARCH ARTICLE

### Open Access



# Measuring psychological safety in healthcare teams: developing an observational measure to complement survey methods

Róisín O'Donovan<sup>1\*</sup> , Desirée Van Dun<sup>2</sup> and Eilish McAuliffe<sup>1</sup>

## Abstract

**Background:** Psychological safety is a dynamic team-level phenomenon which exists when team members believe that it is safe to take interpersonal risks. In healthcare teams, the presence of psychological safety is critical to delivering safe care. Scholars have highlighted a need for alternative measures which compliment survey-based measures of psychological safety in healthcare teams.

**Methods:** The exploratory phase of this study raised concerns about whether current survey measures could provide a sufficient understanding of psychological safety within healthcare teams to inform strategies to improve it. Thus, previously validated psychological safety surveys and a meeting observation measure were adapted for use in healthcare teams. First, two group feedback sessions were held with 22 healthcare professionals, as well as a systematic literature review. Then, the members of eleven healthcare teams in Ireland and The Netherlands ( $n = 135$ ) took part in the pilot test of the adapted composite measure.

**Results:** The final composite measure has two parts: a team meeting observation measure and an adapted survey. The observation measure has 31 observable behaviours fitting seven categories: voice, defensive voice, silence behaviours, supportive, unsupportive, learning or improvement-oriented and familiarity type behaviours. The survey part consists of 19 items in three sub-dimensions related to; the team leader, other team members and the team as a whole. Three

# Bruke SCORE?

«Kort versjon» av to skalaer på ForBedring

Dekker SCORE alle viktige aspekter?



JOURNAL OF PATIENT SAFETY

[J Patient Saf.](#) 2022 Sep; 18(6): 513–520.

PMCID: PMC9422763

Published online 2022 Aug 19. doi: [10.1097/PTS.0000000000001048](https://doi.org/10.1097/PTS.0000000000001048)

PMID: [35985041](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35985041/)

## The Psychological Safety Scale of the Safety, Communication, Operational, Reliability, and Engagement (SCORE) Survey: A Brief, Diagnostic, and Actionable Metric for the Ability to Speak Up in Healthcare Settings

[Kathryn C. Adair](#), PhD,\* [Annemarie Heath](#), DNP, CNM,<sup>†</sup> [Maureen A. Frye](#), MSN, CRNP, ANP-BC,<sup>†</sup> [Allan Frankel](#), MD,<sup>†</sup> [Joshua Proulx](#), BSEE,<sup>†</sup> [Kyle J. Rehder](#), MD, CPPS,\*<sup>‡</sup> [Erin Eckert](#), MPA, CPPS,\* [Caitlin Penny](#), BS,<sup>§</sup> [Franz Belz](#), BS,<sup>§</sup> and [J. Bryan Sexton](#), PhD\*<sup>||</sup>

### Conclusions

The PS scale is brief, diagnostic, and actionable. It exhibits strong psychometric properties; is associated with better safety, teamwork climate, and well-being; differs by demographic factors; and is significantly higher for those who have been exposed to PS-enhancing initiatives.

# Tilbake til: Hva er psykologisk trygghet?

Utfordre  
Foreslå  
Lære, inkl av feil  
Inkludere

*Timothy Clark 2020*

## Psykologisk trygghet- Forskjellige trinn/aspekter?



# Annet nytt

## [Se opptak av "Hvorfor er psykologisk trygghet på jobb så viktig?«](#)

som er et samarbeid mellom Arbeidstilsynet og Helsedirektoratet og inneholder blant annet:

- Kort innlegg om psykologisk trygghet og betydningen av åpenhet og respekt i arbeidsmiljø
- Eksempel fra helsevesenet der en seksjonsleder snakker om hvordan jobbe med kultur og psykologisk trygghet i praksis.



## Veien videre

KULT fortsetter i 2024  
Søknadsfrist 1. februar  
Mer info? Bruk QR-kode

Søk her: <https://forms.office.com/e/gRcRSKsuec>



## Work in progress!

Gleder oss til å se  
resultatene  
av deltakernes arbeid!

**Takk for oss!**