



Psykologisk sikkerhed Betydning for det gode klinikophold

DSMU 18. november 2021



Katrine Krogsgaard-Jensen
Arbejdsmiljøkonsulent
Aarhus Universitetshospital (katkro@rm.dk)



Den frygtløse organisation
Psykologisk sikkerhed øger mulighed for
læring, innovation, patientsikkerhed og trivsel

De frygtløse relationer
Det handler om at interpersonelle risici

Amy C. Edmondson, Professor, Harvard Business School

Edmondson, A.C.: The Fearless Organization-Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth, 2019.
Edmondson, A.C.: "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." Administrative Science Quarterly 42 (1999):350-83.
Frese, M. &Keith, N. : "Action Errors Management, and Learning in Organisations." Annual Review og Psychology (2015): 661-87.



Amy Edmondson
Harvard Business School Professor







Kristina har nu to muligheder:

1. Hun kan stole på, at Lars har vurderet situationen, og besluttet, at det ikke er nødvendigt at give medicinen.
2. Hun kan minde Lars om medicinen.

HVAD VIL DU VÆLGE?

Psykologisk sikkerhed og "Image management"



"Ingen springer ud af sengen om morgenen....."

- for at virke **dum**, derfor stiller vi ikke spørgsmål og taler om usikkerhed
- for at virke **inkompetent** og **uvidende**, derfor indrømmer vi ikke svaghed og fejl
- for at lyde **negativ**, derfor undgår vi at sætte spørgsmål ved status quo
- for at **virke påtrængende**, undgår vi at komme med idéer



Definition:

Psykologisk sikkerhed

- Et arbejdsmiljø, hvor mennesker er trygge ved at udtrykke sig og være sig selv.
- Et arbejdsmiljø, hvor man kan tale om bekymringer og fejltagelser uden at frygte for at komme i forlegenhed, blive ydmyget, blive straffet eller ignoreret.

Amy C. Edmondson, Professor, Harvard Business School

“Skal jeg tie eller tale?” - Matricen

	Hvem får gevinsten	Hvornår indløses gevinsten	Sandsynlighed for gevinst
Tal	Organisationen og / eller kunderne	Efter en rum tid	Lav
Tie	Mig selv	Med det samme	Høj



The Fearless Organisation, Amy C. Edmondson (2019)



Psykologisk sikkerhed synes at være særlig vigtig i **komplekse organisationer** med stor **gensidig afhængighed** mellem de ansatte, og hvor der er brug for, at man **kontinuerligt lærer af fejl og af hinanden.**

Professor Amy Edmondson, Harvard Business School



Refleksionsspørgsmål med sidemanden:

1. Tænk på et konkret eksempel, hvor du har oplevet høj psykologisk sikkerhed, og et andet eksempel, hvor du har oplevet lav psykologisk sikkerhed.
2. Hvad var det ved situationen, der medvirkende til henholdsvis høj eller lav psykologisk sikkerhed – og hvad gjorde det ved din adfærd?





Miniundersøgelse

– 7 validerede spørgsmål

Måling af psykologisk sikkerhed

Professor Amy Edmondson, Harvard Business School, har udviklet 7 spørgsmål til måling af en gruppes niveau af psykologisk sikkerhed. Spørgsmålene kan anvendes til en konkret måling – fx som baseline inden man påbegynder en indsats – eller som optakt til en drøftelse på et personalemøde.

Før I går i gang skal I sammen definere, hvem "vi" er i denne sammenhæng (vores afdeling, afsnit, tværfagligt team, monofagligt team eller noget helt andet).

Hvor enig er du i følgende udsagn på en skala fra 1 til 7:

Meget uenig		Hverken/eller		Meget enig
	1. Hvis nogen laver en fejl hos os, så bruges det ikke imod dem			
	2. Vi har let ved at løse og håndtere problemer i fællesskab			
	3. Vi afviser ikke andre for at være forskellige fra os			
	4. Vi værdsætter og respekterer, når nogen prøver at gøre noget på en ny måde			
	5. Det er let for mig at spørge om hjælp			
	6. Ingen vil bevidst handle på en måde, som undergraver min indsats			
	7. Mine unikke evner og talenter værdsættes og udnyttes			



Gå ind på adressen:

> <https://www.mentimeter.com/login>

Login med:

> auh.amt@rm.dk

Password:

> Psykologisksikkerhed

Hvordan ser psykologisk sikkerhed ud i adfærd?

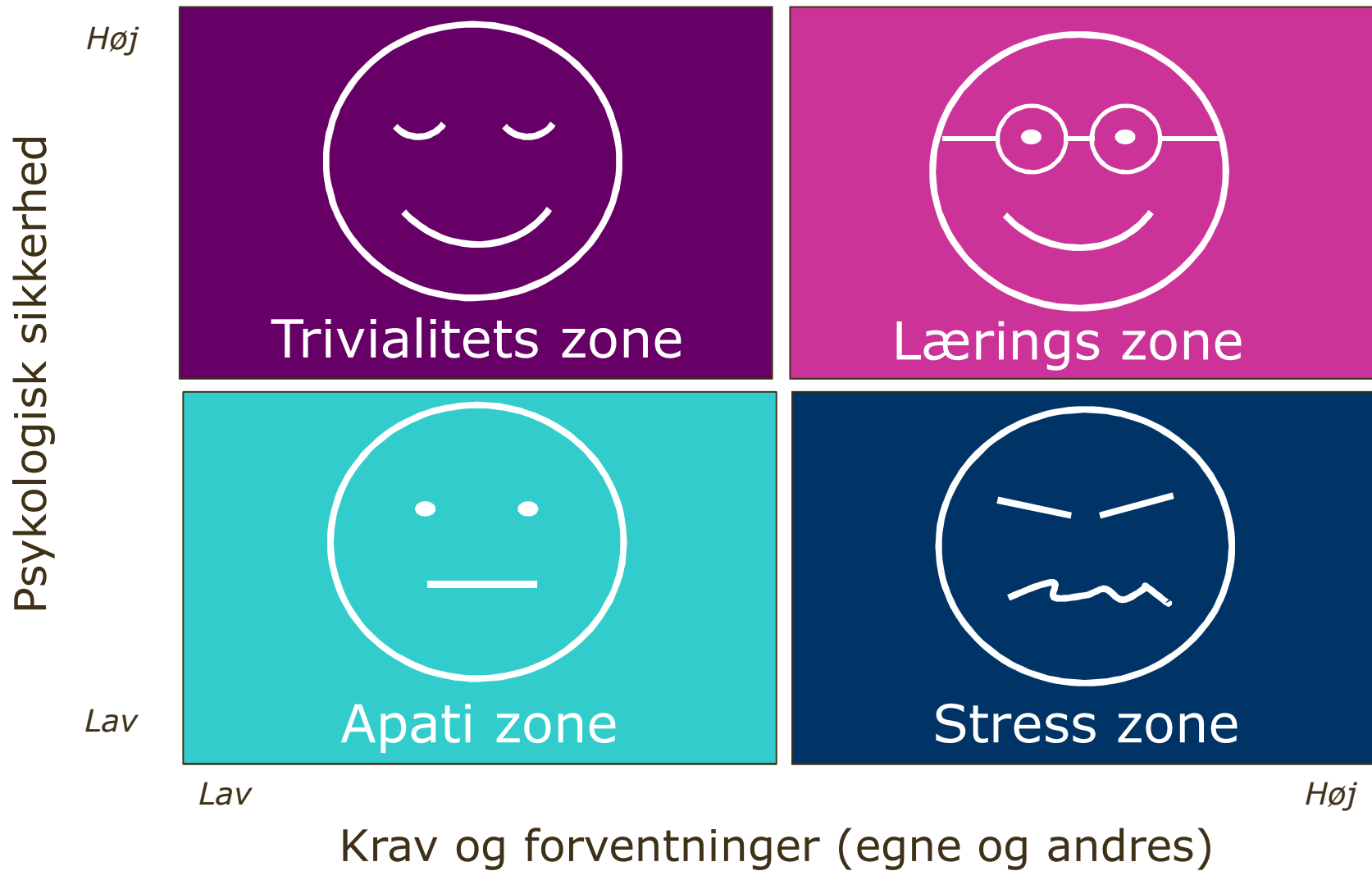
Medarbejdere, der oplever psykologisk sikkerhed er mere tilbøjelige til at:

- Opsøge og efterspørge feedback
- Informationsdele
- Spørge efter hjælp og dele usikkerhed
- Diskutere fejl og uventede resultater
- Eksperimentere
- Støtte og hjælpe hinanden



medarbejdere og ledere har generelt øget læringsadfærd

Psykologisk
sikkerhed er
noget vi giver
hinanden 😊





Project Aristotle (Google) og De 5 nøgler til et succesfuldt team



1. psykologisk sikkerhed
2. pålidelige kollegaer
3. klare mål
4. meningsfuldt arbejde
5. troen på arbejdets betydning

Uden signifikant betydning for teamets effektivitet:

- Fysisk samarbejde
- Konsensus-drevet beslutningstagning
- Ekstroversion af teammedlemmer
- Individuel performance for teammedlemmerne
- Størrelsen af arbejdsbyrden
- Teamets størrelse
- Erfaringsniveau

Hvordan skabes psykologisk sikkerhed?

Ifølge professor Amy Edmondson, Harvard Business School er der 3 måder at skabe psykologisk sikkerhed på i sundhedsvæsenet:

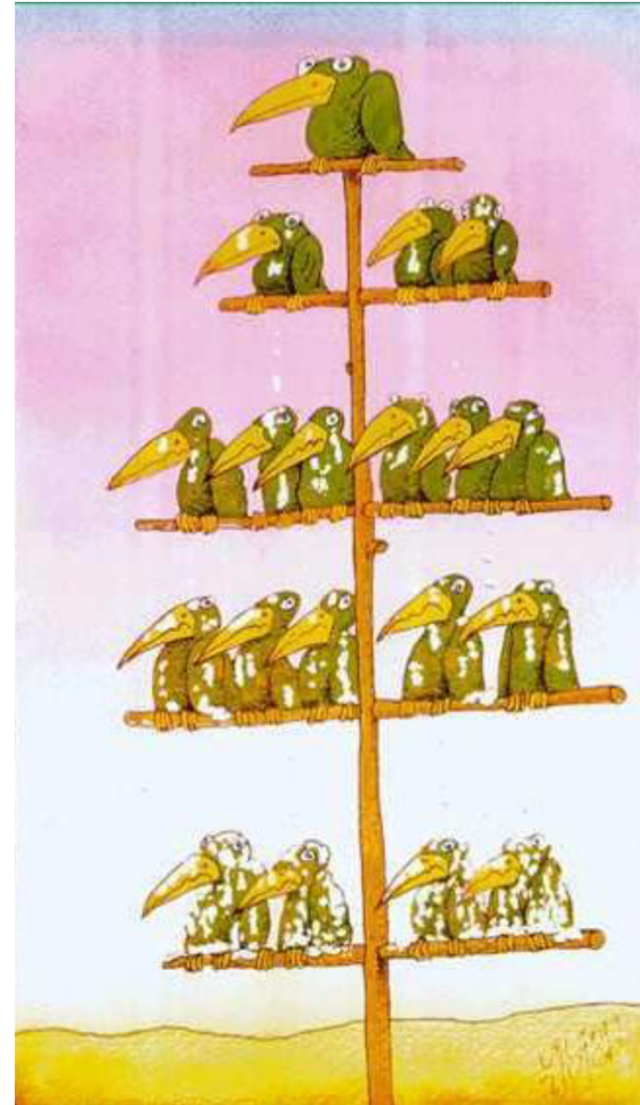
- **1. Sæt rammen for arbejdet**
 - Betragt enhver arbejdsopgave som en mulig læringsituation
 - Mind om arbejdets kompleksitet og risikoen for at begå fejl

- **2. Invitér til deltagelse**
 - Stil spørgsmål og efterspørg andres mening:
“Måske overser jeg noget – jeg har brug for din hjælp”
 - Sørg for, at der er tid og rum til feedback og åben dialog

- **3. Respondér konstruktivt**
 - Udtryk anerkendelse. Sig "tak" til dem, der bidrager med input.
 - Vær åben, lydhør og nysgerrig i forhold til de nye input
 - Sanktionér adfærd der nedbryder psykologisk sikkerhed



- Jo højere oppe i hierarkiet, des **større psykologisk sikkerhed** oplever man.
- Omvendt –jo lavere i hierarkiet, des **lavere psykologisk sikkerhed** og dermed større frygt for at dele sine idéer, spørgsmål, bekymringer eller fejltrin.
- **Jo mere angst/frygt præger vores job, des dårligere arbejde udfører vi.**
- Derfor: **Ændringen starter oppe fra!**





Værktøjskasse til at opbygge psykologisk sikkerhed



	1. Sæt rammen for arbejdet	2. Invitér til deltagelse	3. Respondér konstruktivt
<p>Adfærd der skaber psykologisk sikkerhed</p> <p>Ledelsen har en afgørende betydning for skabet et miljø der fremme den psykologiske sikkerhed.</p> <p>Det samme gælder nøglepersoner fx; Uddannelsesansvarlige, Patientsikkerheds-koordinatorer, TR og AMIR samt andre med særlige funktioner.</p> <p>Alle medarbejdere, skal bidrage med en adfærd der øger den psykologiske sikkerhed.</p>	<p>At arbejde på hospitalet: - er både vigtigt og meningsfuldt.</p> <p>- er komplekst med mange indbyrdes afhængigheder fx samarbejde på tværs af afdelinger og fagligheder.</p> <p>- indebærer mange usikkerheder fx patientens adfærd, varighed af opgaven, behandlingens effekt, komplikationer, tolkning af undersøgelsesresultater, kliniske skøn m.m.</p> <p>Derfor er der indbygget risiko for at begå fejl.</p> <p>Tal om egne fejl og hvad du har lært af dem. Erkend og vis egen sårbarhed og tvivl.</p> <p>Hvis vi kan tale om fejl, så kan det bruges til løbende forbedringer. Der kan også være tale om at få øje på u hensigtsmæssige arbejdsgange.</p> <p>Betragt enhver arbejdsopgave som en mulig læringsituation</p> <p>Da arbejdet er komplekst og der er meget på spil, så er det nødvendigt med åbenhed om fejl og u hensigtsmæssigheder.</p>	<p>Mind hinanden om:</p> <p>- at ingen har ALLE svarene, derfor er der behov for, at alle tør ytre sig uden at være bange for negative konsekvenser fra kollegaer eller ledere.</p> <p>- at opgavernes kompleksitet betyder, at alle bør være nysgerrige på, hvordan opgaverne løses mest hensigtsmæssigt.</p> <p>Stil derfor mange spørgsmål – efterspørg andres mening, observationer, synspunkter og nye idéer.</p> <p>Skab rum for, at der "skyldfrit" kan tales om fejl og hvad der skal til for at forebygge at det sker igen.</p> <p>Sørg for, at der er tid og rum til feedback og åben dialog.</p> <p>Stil spørgsmål, italesæt observationer og uventede resultater, fortæl om egne fejl, kom med idéer eller konstruktiv kritik. Lyt intenst til de input, der kommer.</p>	<p>Anerkend og sig tak til den, der bibringer observationer, uventede resultater, u hensigtsmæssige arbejdsgange, kommer med idéer, kritiske synspunkter m.m.</p> <p>Vær åben for, at der kan være andre og bedre måder at udføre opgaven på.</p> <p>Fejl skal ikke være tabu, men noget man taler om, uden skyld og skam – og uden at den enkelte medarbejder føler sig personligt forfulgt.</p> <p>Vær lydhør og nysgerrig, når andre stiller spørgsmål, italesætter observationer, fejl, nye idéer eller konstruktiv kritik.</p> <p>-----</p> <p>Sanktionér klare overtrædelser af aftalte spilleregler –herunder adfærd der nedbryder psykologisk sikkerhed.</p>
Formål	At skabe en kultur, hvor man kan tale konstruktivt om fejl og nye idéer.	At skabe tiltro til, at alles input er velkomne og nødvendige.	At skabe lyst til kontinuerlig læring, løbende forbedringer og innovation.



Hvordan øger vi den psykologisk sikkerhed for at skabe bedst mulige læringsbetingelser i klinisk uddannelse?



Dialog ved bordene:

- 1) Individuelt: Læs nogle af kortene i konvolutten. Overvej hvordan det forholder sig i din organisation og hvilken betydning der har for læringsmiljøet.
- 2) Sammen: På skift vælger I det kort I findes mest relevante. Fortæl hvordan der ser ud hos jer, og hvilken betydning der har.
- 3) Sammen: Drøft hvad I kan gøre for at øge den psykologiske sikkerhed. Herunder hvilke handlinger dette vil kræve.
- 4) Sammen: Forbered 2-3 minutter hvor I præsenterer den handling/aktivitet/indsats I findes vigtigst for at øge den psykologiske sikkerhed for uddannelseslæger.