



Psykologisk tryghed i arbejdsfællesskaber

– En guide til ledere, AMiR og TR
på Rigshospitalet

Denne guide handler om at skabe teams og andre arbejdsfællesskaber, hvor medarbejderne stiller spørgsmål, er åbne omkring fejl og tør komme med idéer og forslag. Hvor man ikke holder sig tilbage af frygt for at virke dum eller blive stemplet som inkompetent, emsig eller negativ.

Disse teams er præget af psykologisk tryghed - et begreb, som bygger på forskning af den amerikanske professor Amy Edmondson fra Harvard Business School. Læs mere side 19. Hendes forskning viser, at arbejdsmiljø med høj psykologisk tryghed i teams og arbejdsfællesskaber er mere succesfulde, effektive og præget af arbejdsglæde.

Denne guide giver dig en indføring i begrebet og nogle redskaber, du kan arbejde videre med i den funktion, som du arbejder i.

Indhold

Spørgsmål til jeres arbejdsfællesskab	4
<i>Hvad er psykologisk tryghed?</i>	4
Hvorfor arbejde med psykologisk tryghed?	4
Alle har indflydelse på en psykologisk tryk kultur	5
Psykologisk tryghed er kollektiv	7
<i>Sådan kan I arbejde med psykologisk tryghed</i>	8
Lederens fire pejlemærker	8
En model for arbejdet med psykologisk tryghed	8
Dialogmøde om psykologisk tryghed	11
Erfaringer fra Herlev og Gentofte Hospital	16
<i>Inspiration og hjælp</i>	18
Guider og værktøjer fra Rigshospitalet	18
Rådgivning fra Forbedringsafdelingen	19
Mere om psykologisk tryghed	19

Hvornår holder du dig tilbage?

Måske har du prøvet at sidde i en forsamling og tænke på et spørgsmål, men ikke stillet det. Du har kigget rundt og set, at ingen andre stiller spørgsmålet. Måske burde du vide det?

Det kan også være, at du til et møde har overvejet, om det at sige noget vil fremme din sag og fremtoning, eller om du vil virke dum, inkompetent eller uvidende.

Prøv at overveje i hvilke situationer, du holder dig tilbage. Læg også mærke til de variationer du oplever, alt efter om du sidder ved middagsbordet derhjemme, til et personalemøde eller til et møde med nogle mennesker, som du aldrig har mødt før. Læg også mærke til hvad der gør, at du reagerer forskelligt i forskellige kontekster.

Spørgsmål til jeres arbejdsfællesskab

- Er jeres arbejdsfællesskab et sted, hvor I byder nye idéer velkommen og bygger videre på dem, eller piller I dem fra hinanden og måske endda latterliggør dem?
- Vil dine kolleger bakke dig op for at tilbyde et andet perspektiv eller indrømme, hvis der er noget, de ikke forstår?

Hvad er psykologisk tryghed?

Psykologisk tryghed refererer til en kultur, hvor medarbejderne føler sig sikre på, at de ikke vil blive nedgjort eller ydmyget, hvis de fremsætter idéer, spørgsmål, bekymringer eller påpeger fejl. En kultur, som både ledelse og medarbejdere har indflydelse på.

Psykologisk tryghed er, når det er *forventet*, at alle vil dele idéer, spørgsmål, bekymringer og fejl i det daglige samarbejde om kerneopgaven. Psykologisk tryghed fremmer altså input fra medarbejdere, som vi kan lære af, og som kan gøre os dygtigere (se model s. 7). Der er tale om en kultur, hvor der er fokus på en produktiv diskussion, som gør det muligt at forebygge problemer og sikre at nå målene i fællesskab, fordi den enkelte medarbejder har mindre fokus på at beskytte sig selv mod at blive opfattet negativt af kolleger og ledere.

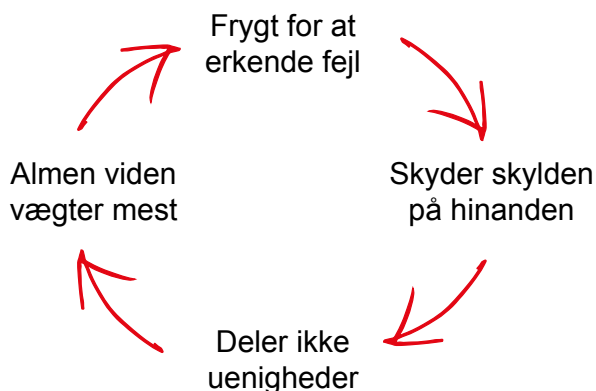
Denne beskyttelse af sig selv kaldes på engelsk *impression management*, altså styring af de indtryk andre har eller får af en selv.

Hvorfor arbejde med psykologisk tryghed?

Medlemmerne i psykologisk trygge teams eller arbejdsfællesskaber er mere tilbøjelige og villige til at søge hjælp, stille spørgsmål, efterspørge feedback og sige deres mening. Derfor har oplevelsen af psykologisk tryghed betydning for det daglige samarbejde, herunder patientsikkerhed, medarbejdertilfredshed, håndtering af forandringer, evnen til at lære af fejl og bidrage til innovation. Mere overordnet kan man sige, at I ved at styrke den psykologiske tryghed styrker evnen til at lære, udvikle og skabe innovation.

- *Læring* – i den forstand, at vi lærer af og med hinanden om den praksis, som vi arbejder i.
- *Innovation* – hvor der bliver mulighed for at dele nye idéer og prøve dem af.
- *Udvikling* – sådan at vi giver mulighed for at tale om fejl og bekymringer og gøre noget ved dem.

Psykologisk Utryghed



Psykologisk Tryghed



Grafik inspireret af Joseph (2016) med psykologisk utryghed til venstre og psykologisk tryghed til højre.

Psykologisk tryghed og nye medarbejdere

Erfaringer fra Rigshospitalet viser, at psykologisk tryghed også har betydning for en god modtagelse af nye medarbejdere, herunder ikke mindst nyuddannede. Det drejer sig blandt andet om deres oplevelse af, at det er ok at spørge, og at fejl er noget, man skal tale om og lærer af.

"Lær de ældre læger er gode til at hive eksempler frem, hvor de selv har begået fejl, for at gøre opmærksom på dem og for og for at inducere den her stemning omkring, at det er ok at begå fejl, og at det ikke mindst er noget, vi skal snakke om, så vi som samlet afdeling kan blive bedre".

Patricia Martens Udholm, introlæge, HovedOrtoCentret på Rigshospitalet. Fra videoen Ny på Rigshospitalet (2019).

Alle har indflydelse på en psykologisk tryk kultur

Når I arbejder med psykologiske tryghed er det vigtigt, at I holder et kollektivt fokus på arbejdspladsens kultur, altså de mønstre, I agerer i med hinanden. Mønstre som hele tiden forandrer sig – ofte i bittesmå skridt, I ikke lægger mærke til. Samtidig er det også vigtigt at være opmærksom på jeres forskellige roller (leder, AMiR og TR), og at alle har indflydelse på en psykologisk tryk kultur.

Lederens rolle

Lederen har et særligt ansvar for at skabe en ramme som sikrer, at medarbejderne bidrager til det fælles mål om kerneopgaven. Samtidig er lederen en rollemodel for medarbejderne. Hvis han eller hun er nysgerrig, stiller spørgsmål og er tolerant overfor fejl og struktureret arbejder med fejl, vil det i særlig grad være med til at påvirke kulturen i retning af mere psykologisk tryghed.

TRIO'ens rolle

I kan med fordel også indtænke arbejdet om en psykologisk tryk kultur i samarbejde mellem AMiR, TR og leder, det såkaldte TRIO-samarbejde. Samarbejdet giver en større indsigt i og kendskab til, hvad der rører sig i hele personalegruppen.

Kollegernes rolle

Alle på en arbejdsplads er med til at skabe kulturen, og alle har derfor et medansvar for at udvikle den. Hvis medarbejderne har en god forståelse for, hvad der forventes af dem og føler, at de bliver støttet af kolleger og ledelse, vil de ofte være mere sikre og derfor mere åbne for at lære.

Organisationens rolle

Endelig har organiseringen af arbejdet indflydelse på udviklingen af psykologisk tryghed. Det kan være i form af værdier, prioriteringer eller regler, som støtter beslutningerne. Det kan eksempelvis være strategiske indsatsområder.

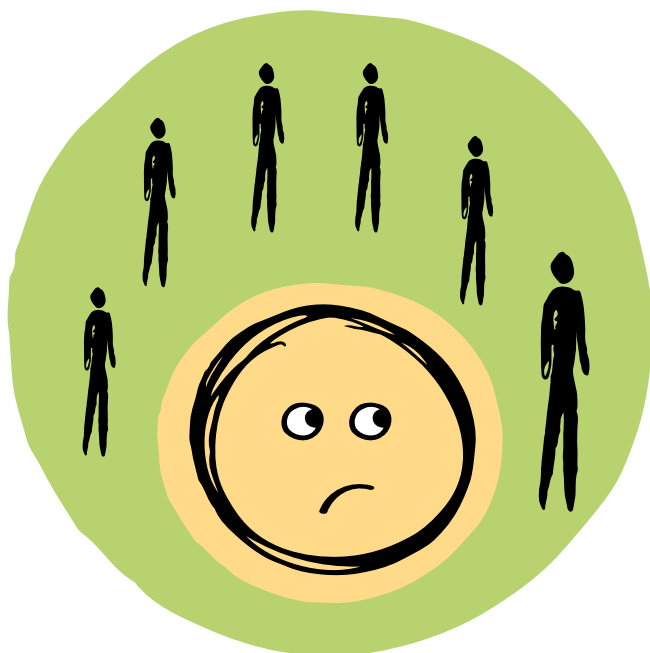
Psykologisk tryghed er kollektiv

Psykologisk tryghed og *tillid* har meget til fælles, men de er ikke komplet udskiftelige begreber. En central forskel er, at psykologisk tryghed relaterer sig til gruppeniveauet – til oplevelsen i et fællesskab. De fleste i et team har tendens til at have den samme oplevelse af niveauet af psykologisk tryghed. Eksempelvis kan det i teamet være en forventning om, at vi siger vores mening – for sådan gør vi i vores team. Tillid relaterer sig derimod til interaktionen imellem to individer eller parter. Eksempelvis forventningen til en specifik kollegas reaktion på et spørgsmål (Edmondson, 2004).

Hvis alle i teamet er afhængige af hinanden for at løse kerneopgaven, vil der være større tilbøjelighed til, at teamet udvikler psykologisk tryghed, end i en arbejdsgruppe hvor de fleste arbejdsopgaver kan løses selvstændigt uden hjælp fra andre.

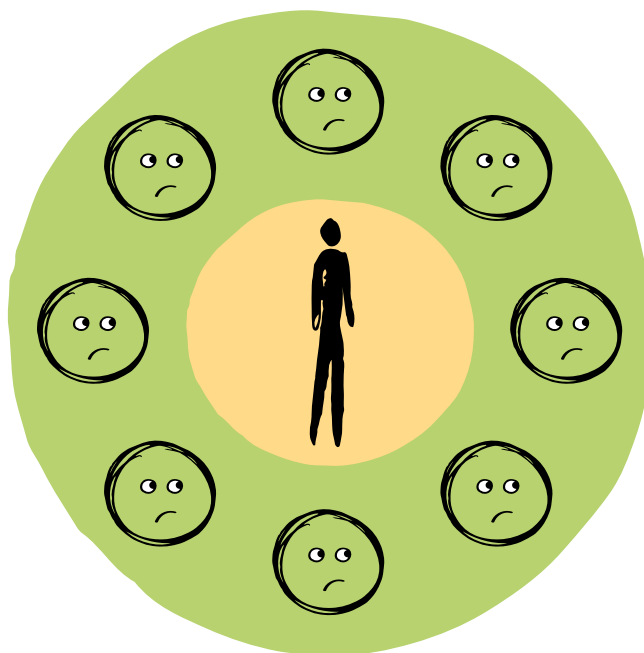
TILLID

Handler om **DIN** relation imellem specifikke andre kolleger
(ex. "Hans vil helt sikkert flippe ud, hvis jeg er uenig med ham.")



PSYKOLOGISK TRYGHED

Handler om **ANDRES** reaktioner på dit input
(ex. "Mit team forventer af mig, at jeg siger min mening, det er sådan, vi gør her.")



Grafik inspireret af Science for Work
Edmondson (2002) og Frazier et al. (2017).

Sådan kan I arbejde med psykologisk tryghed

Lederens fire pejlemærker

De fire punkter herunder er en god begyndelse, hvis du som leder vil styrke jeres psykologiske tryghed.

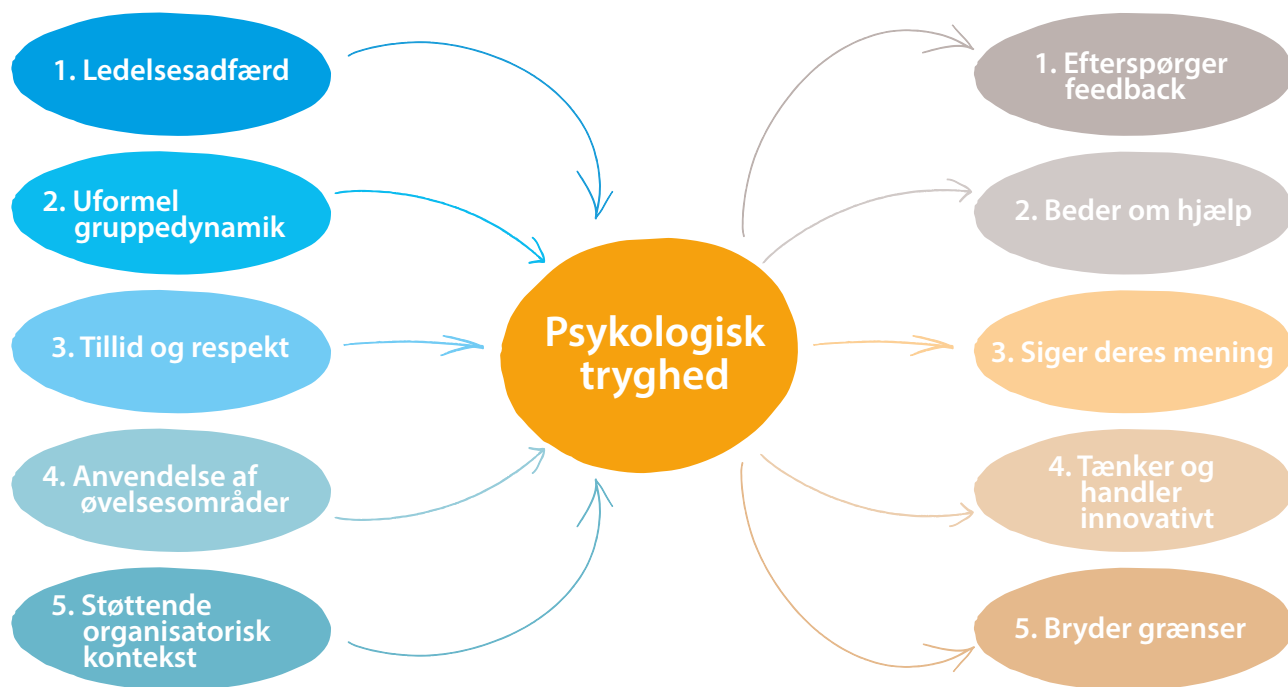
1. Omtal opgaven som en læringsudfordring. Gør det tydeligt, hvis der er usikkerhed forude, og at I er indbyrdes afhængige af hinanden. "Vi har brug for at få alles hjerne og stemmer i spil".
2. Fortæl, at du selv begår fejl. Sig fx: "Måske har jeg overset noget. Jeg har brug for at høre jeres mening".
3. Værdsæt nysgerrighed. Stil en masse spørgsmål a la "Hvad er din vurdering, oplevelse osv.?"
4. Vis, at du sætter pris på, når folk kommer med undren, spørgsmål og kritik.

Edmondson (2014)

En model for arbejdet med psykologisk tryghed

Modellen herunder beskriver hvilke særlige forudsætninger, der fremmer psykologisk tryghed (til venstre), og hvilke positive adfærdsmæssige konsekvenser den større psykologiske tryghed får (til højre).

Modellen er udarbejdet af Edmondson (1999) og beskriver en "model for læring".



Arbejdet med psykologisk tryghed er en kompleks størrelse, og I får derfor størst effekt, hvis I arbejder bevidst med kulturen omkring alle elementer. I kan bruge modellen til at overveje, hvordan I kan arbejde med forbedringer af den psykologiske tryghed og til at lægge en plan for arbejdet.

Forudsætninger der fremmer psykologisk tryghed

1. Ledelsesadfærd

Din adfærd som formel eller uformel leder påvirker dine medarbejdere eller kollegers opfattelse af, hvad der er passende og tryk interpersonel adfærd.

Det kan du gøre:

- Vær tilgængelig og tilbyd hjælp.
- Inviter tydeligt andre til at bidrage og komme med input. Og husk at takke eller på anden måde værdsætte bidrag og input.
- Vær åben omkring dine egne fejl og manglende viden i konkrete situationer.
- Styrk den fælles forståelse og mening i arbejdet gennem tydelige mål og rammesætning.

2. Uformel gruppedynamik

Den uformelle rollefordeling i arbejdsfællesskabet har betydning for den psykologiske tryghed. Fx kan den enkeltes niveau af psykologisk tryghed afhænge af vedkommendes rolle i den uformelle gruppe, og relationer uden for arbejdet kan også have indflydelse.

Det kan du gøre:

- Tal om den uformelle rollefordeling. Vær også opmærksom på, at relationer udenfor arbejds kontekstens kan have indflydelse på gruppens dynamik
- Skab rammer for en kultur, hvor i spiser frokost sammen. Inviter fx en kollega med, når du selv skal til frokost.
- Skab muligheder for ud-af-huset-aktiviteter, som fx en gå-gruppe.

3. Tillid og respekt

Interpersonel tillid er fx at dele ideer i troen på, at kritikken vil være konstruktiv.

Interpersonel respekt er, hvor der ikke rejses tvivl om den andens evner eller kompetencer.

Det kan du gøre:

- Bed om feedback til dig selv og vis, at du sætter pris på den.
- Du skal sige, hvad du mener, og mene hvad du siger.
- Fokuser på tillidsfulde rum. Det kan fx være et bestemt tidspunkt på et personalemøde, hvor der er mulighed for at komme med ideer og input.
- Undersøg med respekt. Spørg til folks bevæggrunde, og rejs ikke tvivl om deres handlinger.

4. Anvendelse af øvelsesområder

Øvelser, træning og simulering giver gruppen en forståelse for, at det ikke er muligt at gøre det rigtigt første gang, men at læringen er vigtig. Det giver også en indsigt i, hvad det kræver af hvert medlem af teamet, og det identificer muligheder for at reagere på uventede begivenheder.

Det kan du gøre:

- Brug øvelser i trygge miljøer, som fx simulationsøvelser i et simulationscenter. Det kan også være procedurer, der snakkes igennem, før I gennemfører dem i praksis.
- Identificér på hvilke områder, I kan arbejde med øvelser.
- Brug observation som metode til at få indsigt i jeres egen praksis og lære af fejl.

5. Støttende organisatorisk kontekst

Strukturelle faktorer, som underbygger kerneopgaven, er med til at øge effektiviteten. Adgangen til ressourcer og information er med til at reducere utryghed og forsvarsmekanismer.

Det kan du gøre:

- Vær klar i beskrivelsen af ansvarsfordeling, mål og processer.
- Sørg for, at der er tilstrækkeligt med information og ressourcer til rådighed for at løse den enkelte opgave.
- Anerkend læring, fx kan I på personalemødet fejre eller på anden måde markere, når I som afdeling har lært noget vigtigt.

Positive adfærdsmæssige konsekvenser af psykologisk tryghed

1. Efterspørger feedback

Medarbejdere og ledere søger oftere feedback fra hinanden. Mange oplever, at det er risikofyldt at give og modtage feedback, og psykologisk tryghed mindsker bekymringen for, at andre vil reagere på en måde, der er ubehagelig eller ydmygende.

Fordele: Feedback kan modvirke risiko for fejl og højne patientsikkerheden. Feedback kan samtidig højne den faglige kvalitet og styrke samarbejdet.

2. Beder om hjælp

Medarbejdere og leders frygt for at komme til at virke inkompetente, når de beder om hjælp, er reduceret. Andre gør det også, og det er normen i arbejdsgruppen.

Fordele: Åbenhed overfor at bede om hjælp kan forebygge fejl, åbne for nye handlemuligheder og forebygge stress. Desuden kan det medvirke til en bedre udnyttelse af ressourcer og kompetencer og fremme åbenheden og lysten til feedback.

3. Siger deres mening

Medarbejdere er mere tilbøjelige til at stille spørgsmål til en beslutning eller handling på en konstruktiv måde, fordi det ikke stempler dem som besværlige eller 'brokkere'. Input bliver i højere grad budt velkommen, og der er mindre berøringsangst overfor at tale om bekymringer og problemer. Det er muligt at tro på, at fordelene ved at sige sin mening er større end omkostningerne eller risikoen.

Fordele: Beslutninger bliver tryktestet og derved bedre. Det kan være med til at forhindre fejl eller dårlige beslutninger - og kan samtidig mindske bekymringen for konflikter.

4. Tænker og handler innovativt

Når risikoen ved at fremkomme med ideer og meninger bliver mindre, er det lettere at afprøve nye og anderledes handlemuligheder og strategier.

Fordele: Medarbejderne vil være mere orienteret mod at løse problemer, tage udfordringer op og afprøve nye handlemuligheder og løsninger. De vil i højere grad involvere sig og gå konstruktivt ind i forandringsprocesser.

5. Bryder grænser

Medarbejderne bliver fx mere åbne overfor at ændre arbejds- eller opgavefordeling og udveksle erfaringer imellem faggrupper, vagthold eller afdelinger.

Fordele: Der åbner sig muligheder for at mere fleksibel og hensigtsmæssig arbejdsfordeling og for at lære af andres gode erfaringer, fx andre afsnit, klinikker, specialer eller hospitaler.

Drejebog til indledende dialog om psykologisk tryghed

Dialogmøde om psykologisk tryghed

Psykologisk tryghed handler om, hvordan arbejdsfællesskabet fungerer som gruppe og kræver derfor et kollektivt fokus.

Et dialogmøde er et godt udgangspunkt for at opnå fælles forståelse af psykologisk tryghed. Det kan afklare, hvordan I arbejder sammen om og bidrager til psykologisk tryghed hos jer og sikrer, at I får talt om, hvad I konkret kan gå i gang med i jeres arbejdsfællesskab.

FAKTA OM DIALOGMØDET

Formål:	At opnå en fælles forståelse af psykologisk tryghed og få talt om, hvad I konkret kan gøre for at øge den psykologiske tryghed hos jer.
Deltagere:	Dialogmødet kan afholdes i afsnittet, enheden eller klinikken – mono- eller tværfagligt. Vær opmærksom på at invitere relevante samarbejdspartnere fra andre faggrupper, enheder eller klinikker.
Hvornår	Dialogmødet er det indledende skridt til at arbejde med psykologisk tryghed.
Varighed:	To timer
Forberedelse:	Afsæt mindst en time til at forberede mødet.
Mødeleder/-facilitator	Mødelederne kan med fordel være ledelsen i samarbejde med arbejdsmiljørepræsentanten og tillidsrepræsentanten i en arbejdsgruppe.

Forberedelse af dialogmødet

Det er en god idé at nedsætte en arbejdsgruppe til at forberede og afholde mødet.

Et dialogmøde kræver planlægning, uanset om du er alene om forberedelsen, eller om I er flere om det.

Det er en god idé at inddrage medarbejderrepræsentanterne.

Drøft eller overvej følgende om forløbet i arbejdsgruppen

- Hvad vil I gerne have, at der kommer ud af mødet?
- Hvad skal resultatet af mødet være, for at I kan kalde det en succes?
- Er der nogle særlige emner, I gerne vil have drøftet?
- Hvordan vil I følge op på mødet? Er der behov for flere møder eller en arbejdsgruppe?

Overvej rollefordelingen på mødet

- Hvem er mødeleder, som indleder og afrunder mødet?
- Hvem faciliterer drøftelserne?
- Hvem er ansvarlig for at skrive beslutninger ned undervejs?

Skriv rollefordelingen i kolonnen til højre i drejebogen.

Hent PowerPoint og print skabelon til gruppearbejde

Forbedringsafdelingen har lavet en PowerPoint-præsentation, som I kan tage udgangspunkt i på mødet og en skabelon til gruppearbejdet, som I kan printe og uddele i grupperne. I kan hente præsentationen og skabelon til gruppearbejdet på intranettet:

Personale > Arbejdsmiljø og trivsel > Trivsel og psykisk arbejdsmiljø > Psykologisk tryghed

Planlæg introduktionen af psykologisk tryghed og gruppearbejdet

Begynd med at læse guiden om psykologisk tryghed og supplér med at se Ted Talk om psykologisk tryghed (Edmondsen, 2014). Gennemgå PowerPoint-præsentationen, og vær klar på jeres pointer i oplægget. Tal selv om det fiktive scenarie fra PowerPoint-præsentationen og lav øvelsen, som I på dialogmødet beder grupperne gennemføre. Tal bagefter på samme måde om en case fra jeres egen hverdag. Det vil klæde jer på til at hjælpe grupperne, hvis de bliver i tvivl eller har brug for nuancering.

Praktisk forberedelse

Overvej hvilket lokale, der vil egne sig bedst til dialogmødet. Arranger lokalet sådan at deltagerne sidder ved mindre borde med plads til 4-5 personer. Det er vigtigt, at alle kommer til orde, og derfor er det bedst at diskutere i mindre grupper. På den måde bliver der god mulighed for at drøfte de tanker, som situationen sætter i gang.

Vær opmærksom på at alle kan se skærmen eller projektoren, hvor PowerPoint-præsentationen vises.

Drejebog for selve mødet

Tid/ varighed	Indhold	Ansvarlig
	Opsætning Gennemgå teknikken før mødet går i gang, så I er sikre på, at den virker, og at alle kan se, hvad der vises.	
15 min.	Velkomst Byd deltagerne velkommen til dialogmødet og fortæl dem, hvorfor I er samlet. Det er afgørende for alle at kende til det præcise formål for dialogmødet. Fortæl også her, hvorfor I har valgt at arbejde med psykologisk tryghed hos jer. Refleksion 2&2 Bed deltagerne om at gå sammen to og to ved at vende sig mod den, som de sidder ved siden af. Giv deltagerne tre minutter til at tale om følgende spørgsmål: - Hvad tænker I om det, som vi netop har sagt? - Er der nogen spørgsmål på nuværende tidspunkt? Spørg deltagerne, hvad de har talt om i tomandsgrupperne. Spørg bagefter, om deltagerne har nogen spørgsmål. Hvis der er spørgsmål, som I ikke på stående fod kan besvare, så fortæl, hvornår I vil vende tilbage til spørgsmålet. Hjælpemidler: Tavle eller PowerPoint med nedskrevet formål.	
10 min.	Fortæl om psykologisk tryghed Fortæl hvad psykologisk tryghed er, og hvorfor det er vigtigt at arbejde med. Det vil give jer et fælles ståsted at tale ud fra og en model at referere til. Hjælpemidler: PowerPoint med pointer ift. psykologisk tryghed.	

5 min.	Øvelse (fiktivt scenarie) Fortæl deltagerne følgende som introduktion til øvelsen: - Nu skal vi med udgangspunkt i et fiktivt scenarie have en dialog om psykologisk tryghed ud fra den model, som xx netop har fortalt om. - Det fiktive scenarie giver os mulighed for at tale om psykologisk tryghed i et trygt miljø, hvor der ikke er noget på spil. Samtidigt lærer vi også metoden at kende. Bed deltagerne lytte godt efter. Læs scenarie-teksten fra PowerPoint-præsentationen op for deltagerne, men begynd først at læse op, når der er stilhed i lokalet. Hjælpemidler: PowerPoint med beskrivelse af det fiktive scenarie.	
15 min.	Øvelse i grupper (fiktivt scenarie) Uddel nu en printet skabelon til gruppearbejde med modellen og spørgsmål til hver af grupperne. Sæt gruppearbejdet i gang ved at sige: - Diskuter nu i grupperne det fiktive scenarie, som står på PowerPointen, ud fra modellen om psykologisk tryghed. - I skal besvare følgende tre spørgsmål: - Hvilke fremmende faktorer for psykologisk tryghed bider I mærke i, og hvilke positive konsekvenser har de? - Hvilke hæmmende faktorer for psykologisk tryghed ser I, og hvilke negative konsekvenser har de? - Begrund hvorfor I vurderer, som I gør. - Lad være med at konkludere entydigt undervejs. Det drejer sig lige nu om at undersøge og forstå bevæggrundene for, hvorfor I vurderer, som I gør. - I har 15 minutter til denne øvelse. Når der er ét minut tilbage, ringer vi med en klokke. Så skal I runde af i grupperne, hvorefter vi samler op i fællesskab. Behold PowerPoint med teksten i kursiv på skærmen/lærredet. Lederen og medarbejderrepræsentanterne, der er ansvarlige for mødet, går undervejs i gruppearbejdet rundt og hjælper med eventuelle spørgsmål og lytter til, hvad grupperne drøfter. Formålet er dels at sikre, at grupperne kan arbejde uden spørgsmål og dels at samle input til opsamlingen. Formålet med øvelsen er at identificere faktorer, som hæmmer eller fremmer psykologisk tryghed i casen. Hjælpemidler: Klokke.	

15 min.	Dialog i plenum (fiktivt scenarie) Opsamling på refleksionerne og drøftelserne i grupperne. Pluk kommentarer fra grupperne ud fra spørgsmål som fx: • Hvilke fremmende faktorer for psykologisk tryghed bider I mærke i, og hvilke positive konsekvenser har de? • Hvilke hæmmende faktorer for psykologisk tryghed ser I, og hvilke negative konsekvenser har de? Vær opmærksom på, at I ikke skal gå i løsnings-mode. Lige nu handler det om at forstå modellen og de faktorer, der fremmer og hæmmer psykologisk tryghed. Drøftelsen kan ledes ved at spørge: • Er der nogle nye/andre pointer i grupperne? Sørg for at holde dialogen så konkret som muligt. Hvis en gruppe siger, at "lederen er ikke åben overfor input", så spørg opfølgende: "Hvordan kan I se det konkret?" Hvis drøftelsen går i én retning, så sørg for at undersøge det modsatte perspektiv også. Det er jeres opgave som mødeledere at få forskellige perspektiver i spil og ikke konkludere éntydigt. I kan her stille spørgsmålet: • Kan det opfattes på en anden måde? Er der ikke flere input, kan I som mødeledere spørge til specifikke elementer, som ikke er blevet nævnt. Tag her udgangspunkt i jeres egen forberedelse, hvor I lavede øvelsen. • Fx "kollegaen trækker på skuldrene". Hvad kan det være et udtryk for?	
25 min.	Øvelse (situation fra egen praksis) Fortæl deltagerne følgende som introduktion til øvelsen: • Nu er det tid til at stille skarpt på vores egen hverdag. • I de samme grupper som tidligere skal I nu udvælge en situation, hvor I vurderer, at graden af psykologisk tryghed er lav. Det får I fem minutter til. • Når der er ét minut tilbage, ringer vi igen med klokken, og så skal I lægge jer fast på den situation, I vil arbejde videre med. Når alle grupper har udvalgt en situation, giver I følgende instruktion: • Diskuter nu jeres situation ud fra modellen om psykologisk tryghed. • Besvar igen følgende tre spørgsmål: • Hvilke fremmende faktorer for psykologisk tryghed bider I mærke i, og hvilke positive konsekvenser har det? • Hvilke hæmmende faktorer for psykologisk tryghed ser I, og hvilke negative konsekvenser har det? • Begrund hvorfor I vurderer, som I gør. • Lad igen være med at konkludere éntydigt. Det drejer sig om at undersøge og forstå bevæggrundene for, hvorfor I vurderer, som I gør. • I har 10 minutter til denne øvelse. Når der er et minut tilbage, ringer vi med en klokke. Så skal I runde af i grupperne. Når de 10 minutter er gået, giver I næste instruktion: • Nu skal vi arbejde med de første skridt til mulige handlinger. • Tag udgangspunkt i følgende spørgsmål: • Er der på baggrund af overvejelserne handlinger, som kunne højne graden af psykologisk tryghed i situationen? Det kan være nye handlinger, som I vil afprøve, eller ting, som I gør I forvejen, som I vil gøre anderledes. • I har 10 minutter til denne øvelse. Når der er ét minut tilbage, ringer vi med en klokke. Så skal I runde af i grupperne, og så samler vi op sammen alle grupperne. Hjælpemidler: Klokke.	

30 min.	Dialog i plenum (situation fra egen praksis) Opsamling på refleksionerne og drøftelserne i grupperne. Pluk kommentarer fra grupperne. Ikke alle grupper behøver at være repræsenteret med kommentarer. Når en gruppe taler, så stil følgende tre spørgsmål: • Hvilken situation har I valgt? • Hvilke hæmmende faktorer for psykologisk tryghed ser I? • Er der nogle fremmende faktorer for psykologisk tryghed ser I? Når der begynder at komme et mønster så gå videre til næste punkt. Den første del af opsamlingen må maksimalt tage 15 min. Nu drøftes idéer til handlinger. Stil grupperne følgende spørgsmål: • Hvilke forslag til handlinger har I? Sørg for at den ansvarlige skriver forslagene til handlinger ned løbende på en tavle eller en flipover, som alle kan se. Det bliver en oversigt over mulige handlinger. I skal ikke på nuværende tidspunkt træffe beslutninger om, hvilke handlinger I vil arbejde videre med. Formålet er at give deltagerne mulighed for at dele deres tanker og erfaringer på tværs af grupperne samt at få drøftet, om disse refleksioner giver anledning til ny adfærd. Hjælpemidler: Whiteboard, tavle eller flipover samt tuscher.	
5 min.	Afrunding Tak deltagerne for deres input og dialog. Skitsér igen formålet med dialogen på mødet. Konkretiser det videre arbejde og informér konkret om processen. Arbejdsgruppen planlægger efter mødet den videre proces for forslagene til mulige handlinger. Hjælpemidler: PowerPoint med beskrivelse af den videre proces samt dato for, hvornår arbejdsgruppen samler næste gang.	

Erfaringer fra Herlev og Gentofte Hospital

Herlev og Gentofte Hospital har arbejdet med psykologisk tryghed i praksis. NB. De bruger betegnelsen psykologisk sikkerhed, men det dækker det samme begreb.

Speak up!

Det er vigtigt for både arbejdsmiljøet og patientsikkerheden, at alle tør lufte deres tvivl, undren og uenighed i det daglige, kliniske arbejde. Det er baggrunden for et forbedringsprojekt med psykologisk sikkerhed på Herlev og Gentofte Hospital.

Af Søren Svith

Da kvalitetskoordinator Anne Dalgaard blev præsenteret for begrebet psykologisk sikkerhed på en konference om patientsikkerhed, så hun straks, at det lige var den tilgang, hun stod og havde brug for.

”Det passede perfekt som metode i vores projekt om tværfagligt samarbejde i forbindelse med ikke-diagnosticerede patienter. Det handlede om at forbedre patientsikkerheden, så man kunne undgå situationer, som dem der førte til tre meningitisdødsfald i Region Hovedstaden, fortæller Anne Dalgaard.

Åbenhed om tvivl og fejl

Psykologisk sikkerhed handler kort fortalt om at skabe teams, hvor medarbejderne stiller spørgsmål, er åbne omkring fejl og tør komme med ideer og forslag. Baggrunden er, at denne åbenhed er vigtig både for at undgå fejl og for at teamet kan udvikle sig.

”Mange er nervøse for at træde ind over andres grænser eller fremstå som uvidende eller inkompetente, hvis de ytrer sig. Ved at arbejde med psykologisk sikkerhed ville vi prøve at skabe nogle tværfaglige teams, hvor det føles mere trygt at ytre sig,” fortæller Anne Dalgaard.

Hun og hendes kolleger bruger betegnelsen speak up, og når man står og behandler en patient, så handler speak up om at sige til, hvis man mener, at der noget, der ikke stemmer. At det måske kan det være noget andet, patienten fejler.

”Vi har haft utilsigtede hændelser, hvor man ikke har fået en second opinion, for eksempel ved at ringe til bagvagten. Det kunne være undgået, hvis der var en kollega, der havde luftet sin mening i stedet for at tænke, at de andre nok ved mere end mig,” siger Anne Dalgaard.

Tre indsatsområder

Teorien om psykologisk sikkerhed anviser en række områder, hvor man kan sætte ind for at skabe mere tryghed i arbejdsgruppen

”Vi satte ind på tre områder, hvor de indledende interviews med medarbejdere og ledere viste, at der var behov,” fortæller Kirsten Varming, der er konsulent i Patientforløb og Organisation på Herlev og Gentofte Hospital.

De tre områder var træning af funktionsledere, tryghed i mindre teams og træning i Speak up.

Træning af funktionsledere

Træningen af funktionslederne omhandlede læger og sygeplejersker, der fungerede som henholdsvis flowmastere og koordinerende, der tildeler patienter og sikrer kvalitet og flow. Kirsten Varming og Anne Dalgaard observerede indledningsvis deres tavlemøder, og observationerne viste, at møderne var meget forskellige, og at funktionslederne manglede nogle kompetencer. Det drejede sig blandt andet om, hvor gode de var til at sparre og invitere til spørgsmål, undren og tvivl.

Hospitalet fik derfor CAMES til at afvikle et tredages uddannelsesforløb for i alt 16 læger og 16 sygeplejersker. Et forløb, som var udviklet af arbejdsgruppen bag forbedringsprojektet.

Tryghed i mindre team

Forsøget med teamstrukturen gik ud på at afprøve nogle mindre, tværfaglige teams. Dels for at modarbejde at læger og sygeplejersker arbejder i hver deres spor eller silo, og dels for at skabe en større overskuelighed og dermed tryghed i gruppen. De tværfaglige teams blev sat sammen i et fælles lokale, så der også på den måde blev skabt et fællesskab og en bedre mulighed for at udveksle informationer og sparre med hinanden.

Speak up-uge

På det individuelle niveau blev medarbejderne trænet i at give udtryk for deres mening, tvivl eller undren – eller i speak-up, som det hedder på Herlev og Gentofte Hospital. I en uge blev personalegrupperne fulgt af en konsulent, som gav feedback og gode råd til medarbejderne i forbindelse med de situationer, hun observerede.

Fokus på at få en åben kultur

Evalueringen af projektet viser, at funktionslederne har være meget tilfredse med træningsforløbet.

”Det er usædvanligt, at så mange læger synes, at et kursus er godt og brugbart. Det skyldes nok, at det er udviklet af klinikere for klinikere og altså skræddersyet til dem, mener Anne Dalgaard.

Kirsten Varming peger på, at forløbet generelt har åbnet lægerne og sygeplejerskernes øjnene op for hinandens roller, og hvordan de kan bruge hinanden.

”Det har også sat fokus på at få en kultur med åbenhed, og hvor man gerne må tvivle,” siger hun.

Herlev og Gentofte Hospital arbejder videre med psykologisk sikkerhed. 166 læger og sygeplejersker får ledertræning, og man afprøver mindre teams og forbedre feedback. Der afholdes endnu en speak-up uge i efteråret 2019

Inspiration og hjælp

Guider og værktøjer fra Rigshospitalet

Forbedringsafdelingen har udarbejdet en række værktøjer, som kan være relevante i jeres arbejde med psykologisk tryghed.



Feedbackkultur på Rigshospitalet

Al erfaring viser, at god feedback ikke kommer af sig selv. Den er baseret på organisatoriske processer og kendte spilleregler og har stor indflydelse på fagligheden. Forbedringsafdelingen har udarbejdet en række feedbackværktøjer, der handler om at få sagt de svære ting, hvad enten de er positive eller negative.

Læs mere i guiden *Feedbackkultur på Rigshospitalet og andre materialer om temaet*

Du kan hente materialet på intranettet:

Personale > Arbejdsmiljø og trivsel > Trivsel og psykisk arbejdsmiljø > Feedback styrker fagligheden



Samarbejde med fokus på kerneopgaven

Social kapital er vigtig for arbejdspladser, der er afhængige af et godt samarbejde for at løse kerneopgaven. Det gælder i høj grad Rigshospitalet, hvor alle arbejder i et komplekst samspil af specialer og faggrupper. Ved at arbejde med social kapital kan vi skærpe fælles mål, styrke samarbejdet og afklare forventninger. Til arbejdet med dette kan den psykologiske tryghed være en afgørende faktor for et godt teamsamarbejde.

Læs mere i guiden *Bedre samarbejde med fokus på kerneopgaven – en introduktion til social kapital*

Du kan hente materialet på intranettet:

Personale > Arbejdsmiljø og trivsel > Trivsel og psykisk arbejdsmiljø > Social kapital

Rådgivning fra Forbedringsafdelingen

Det er muligt for ledere at få sparring og hjælp til, hvordan I kan arbejde med psykologisk tryghed fra Forbedringsafdelingen.

Du kan kontakte en konsulent fra Forbedringsafdelingen, Enhed for arbejdsmiljø og ledelsesudvikling:

- Morten Westerbjerg Andersen, chef for Enhed for arbejdsmiljø og ledelsesudvikling (morten.westerbjerg.andersen@regionh.dk, tlf. 24 42 87 09)
- Caroline Nik Marcussen (caroline.nik.marcussen@regionh.dk, tlf. 21 52 22 64)
- Maise Bibi Steengaard Bang (maise.bibi.steengaard.bang@regionh.dk, tlf. 21 12 54 62)
- Mette Bærntsen (mette.baerntsen@regionh.dk, tlf. 29 74 73 91)
- Morten Korshøj Andersen (morten.korshøj.andersen@regionh.dk, tlf. 61 24 71 37)

Mere om psykologisk tryghed

Amy Edmondson, der er Novartis professor i Leadership and Management på Harvard Business School har forsket i begrebet om psykologisk tryghed ikke mindst på hospitaler. Hun undersøger de udfordringer og muligheder, der er i teamsamarbejde og betydningen af psykologisk tryghed eksempelvis i forbindelse med samarbejde på operationsstuer og tværfagligt samarbejde om medicin til patienter.

I studierne fandt Edmondson den mest afgørende faktor for godt teamsamarbejde var psykologisk tryghed, idet psykologisk tryghed har afgørende betydning for:

- *Læring* – både personlig læring og organisatorisk læring.
- *Risikohåndtering* – fordi arbejdet i sundhedsvæsenet indebærer høj interpersonel afhængighed.
- *Innovation* – hurtige læringscyklus i arbejdsprocesser.
- *Jobtilfredshed og mening i arbejdet* – personalet føler sig mere værdsat og respekteret, hvilket fører til større engagement og bidrager til fastholdelse af medarbejdere.

Litteratur

Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), p. 350-383.

Edmondson, A. C. (2002). *Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams*. Boston: Division of Research.

Edmondson, A. C. (2014). *Building a psychologically safe workplace*. Tedx Talks, 4. maj 2014.

Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization – Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vacheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), p. 113-165.

Joseph, L. (2016). *Is your team in 'psychological danger'?* World Economic Forum.



Rigshospitalet

Forbedringsafdelingen
Enhed for Arbejdsmiljø og Ledelsesudvikling
Blegdamsvej 9, 2100 Kbh Ø