

# God organisasjonskultur gir bedre resultater

**Betydningen av psykologisk trygghet og  
kommunikasjonskultur**

---

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

SOR-konferansen, Bergen 02.05.24





”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*

# Nytt Moser-gjennombrudd: – Dette er unike funn som åpner et helt nytt felt

Nobelprisvinnerne har klart det igjen. Nok et nytt hjernefunn får stor internasjonal oppmerksomhet.



I LABBEN: Forskerne ved Kavli-instituttet ved NTNU i Trondheim er kjent for å levere forskning på et ekstremt høyt nivå. Her er Soledad Gonzalo Cogno og en kollega inne i laboratoriet sammen med forsøksmus.

FOTO: JØTE TOFTAKER / NRK



[✉ Julie Haugen Egge](#)  
Journalist



[✉ Jøte Toftaker](#)  
Journalist

Publisert 20. des. 2023 kl. 17:00  
Oppdatert 20. des. 2023 kl. 18:16

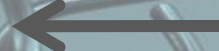
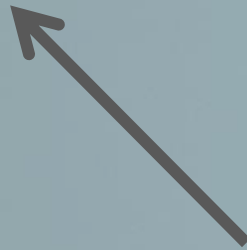
**Medarbeiderhelse  
og trivsel**

**Kvalitet og  
pasientsikkerhet**

*Psykologisk trygghet*

**Kultur**

*Kommunikasjonskultur*



**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



Foto: Stiftelsen SOR

# Trygge helsepersonell – tryggere psykiatriske pasienter

*Siv Berg, UiS, har sett på forskjellige avdelinger  
og funntet at variasjon i psykologisk trygghet  
påvirker pasientenes opplevde trygghet (2020)*

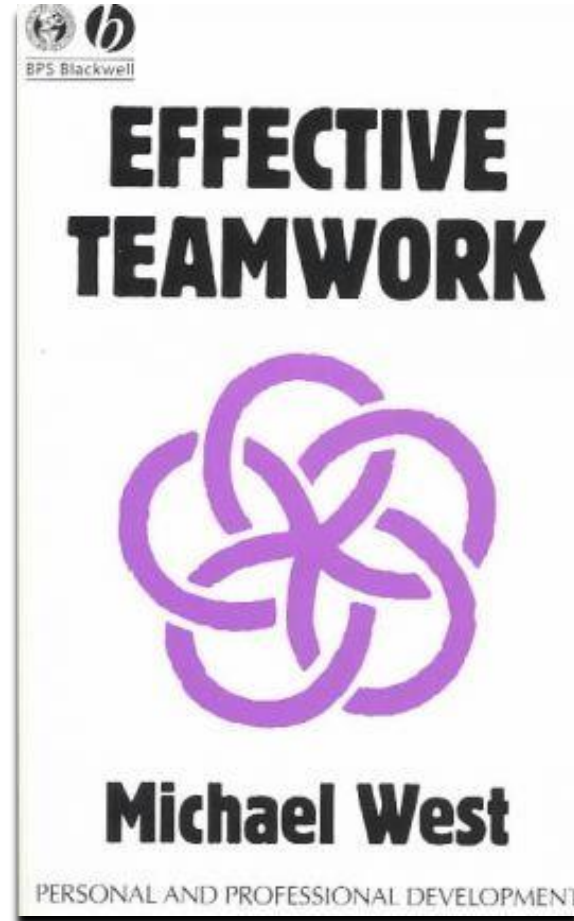


# Psykologisk trygghet

**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).

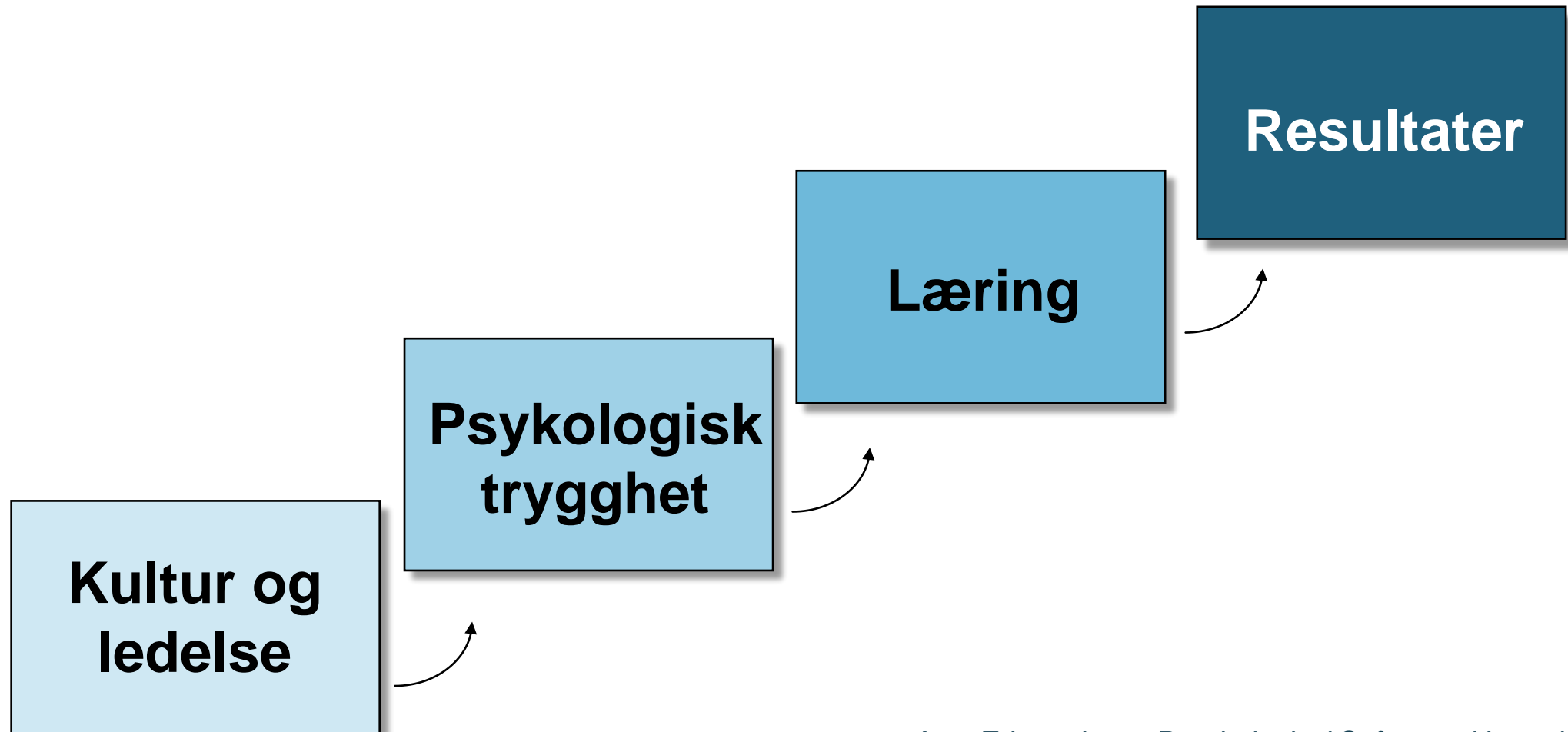
*Edmondson 1999, 2014*



*Amy Edmondson*

*Foto: Pasientsikkerhetskonferansen 2021*

# Psykologisk trygghet – hvorfor er det så viktig?



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

**For “hyggelig”?**

**Må kunne utfordre  
hverandre,**

**på en vennlig,  
respektfull måte.**



Foto: Nick Fewings/Unsplash

## Negative reaksjoner:

Ignorere

Himle med øyne

Bagatellisere

Latterliggjøre

Ikke få fornyet vikariat



## Positive reaksjoner:

Vise interesse

Lytte godt

Takke

Gjennomføre forslag

Gi større ansvar

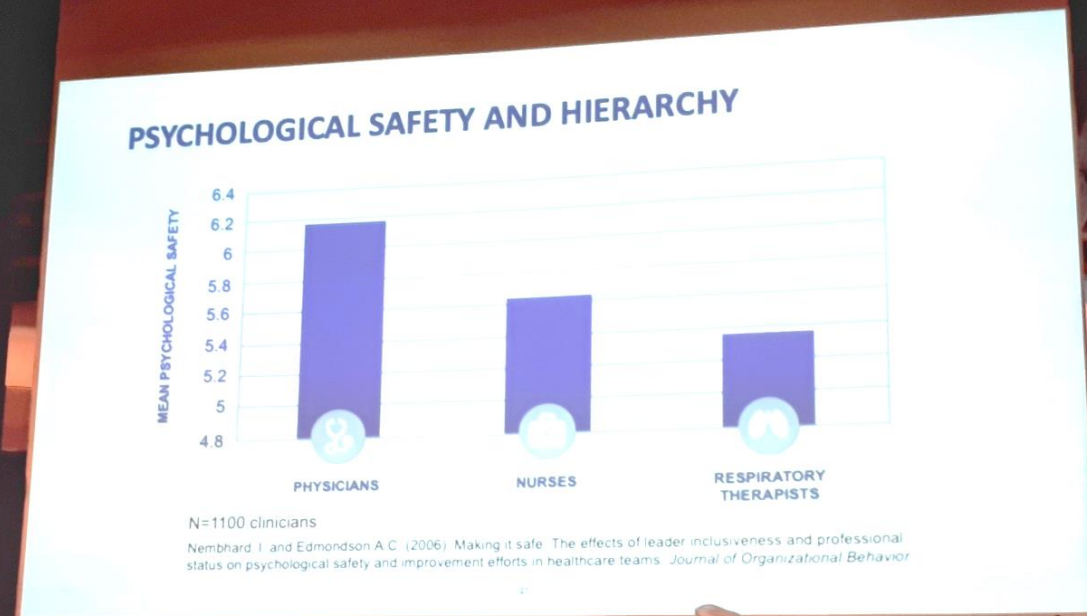


# Hierarki – en barriere

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

→ engasjement  
→ kvalitetsforbedring

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



# Incivility

Ufin kommunikasjon, ugrei oppførsel

«Den stille epidemien»

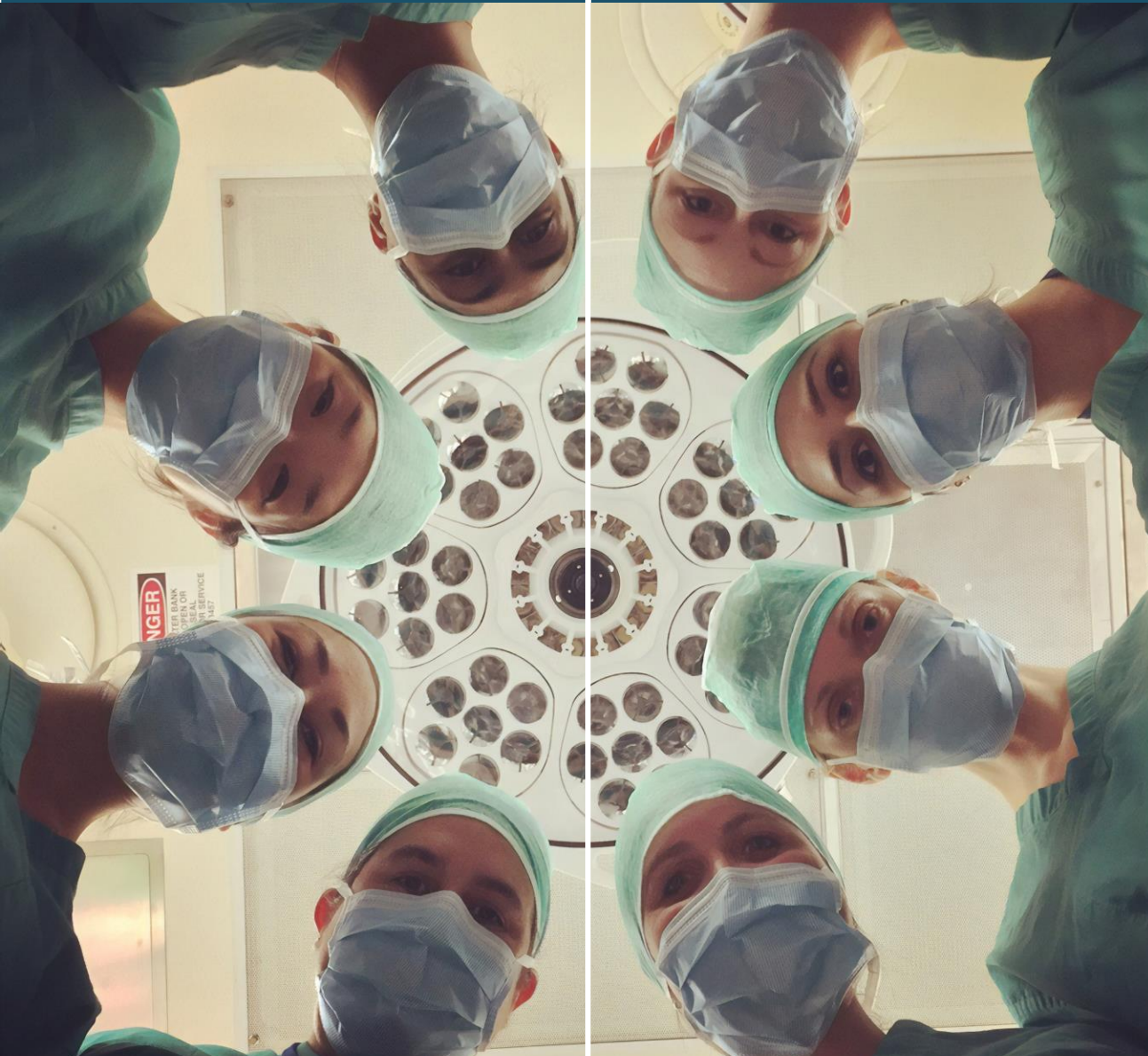
**“Rudeness in  
Medical Settings  
Could Kill Patients”**

*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 2019*



Photo: Vladimir Fedotov

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

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.

*Crawford, et al 2019*

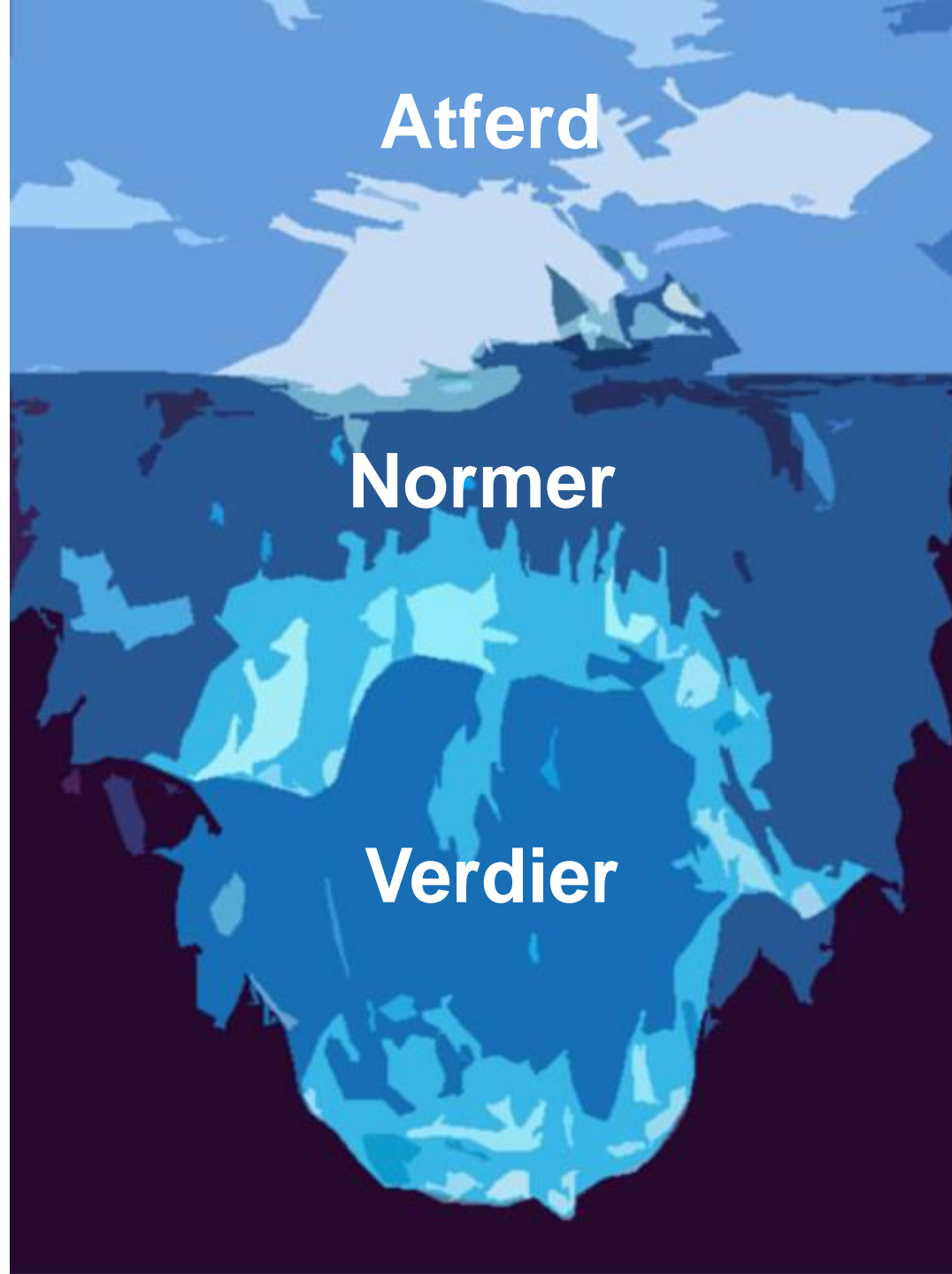
Photo: Vladimir Fedotov





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

# Hvordan jobbe med kultur for psykologisk trygghet



# Verdier

“

*This is a call for leaders to nurture compassion within themselves and across health and social care, to support healthier and happier institutions and communities.*

”

Professor Michael West CBE



[Michael West: Hvordan medfølelse og fordelt lederskap skaper kulturendring på arbeidsplassen - Itryggehender \(itryggehender24-7.no\)](https://itryggehender24-7.no)

# Definere ønskede gruppenormer

## Kulturplakat

# CLASS RULES

- 1** Vi er **ett** team og vi behandler hverandre som **likeverdige** kollegaer, **UAVHENGIG** av fagbakgrunn.
- 2** **VI HAR ALLE ET ANSVAR** for at våre kollegaer skal glede seg til å komme på jobb.  gi et kompliment.
- 3** Vi skal ha et **trygt arbeidsmiljø**. **0-toleranse** for nedlatenhet og latterliggjøring.
- 4** Vi snakker **MED** hverandre, **IKKE OM** hverandre.  
= **si stopp hvis noen baksnakker**



**Demonstrasjon av hvordan man kan måle etterlevelsen av gruppenormer.**

# Atferd på jobben

Hva er innafor, utafor, kommer an på?

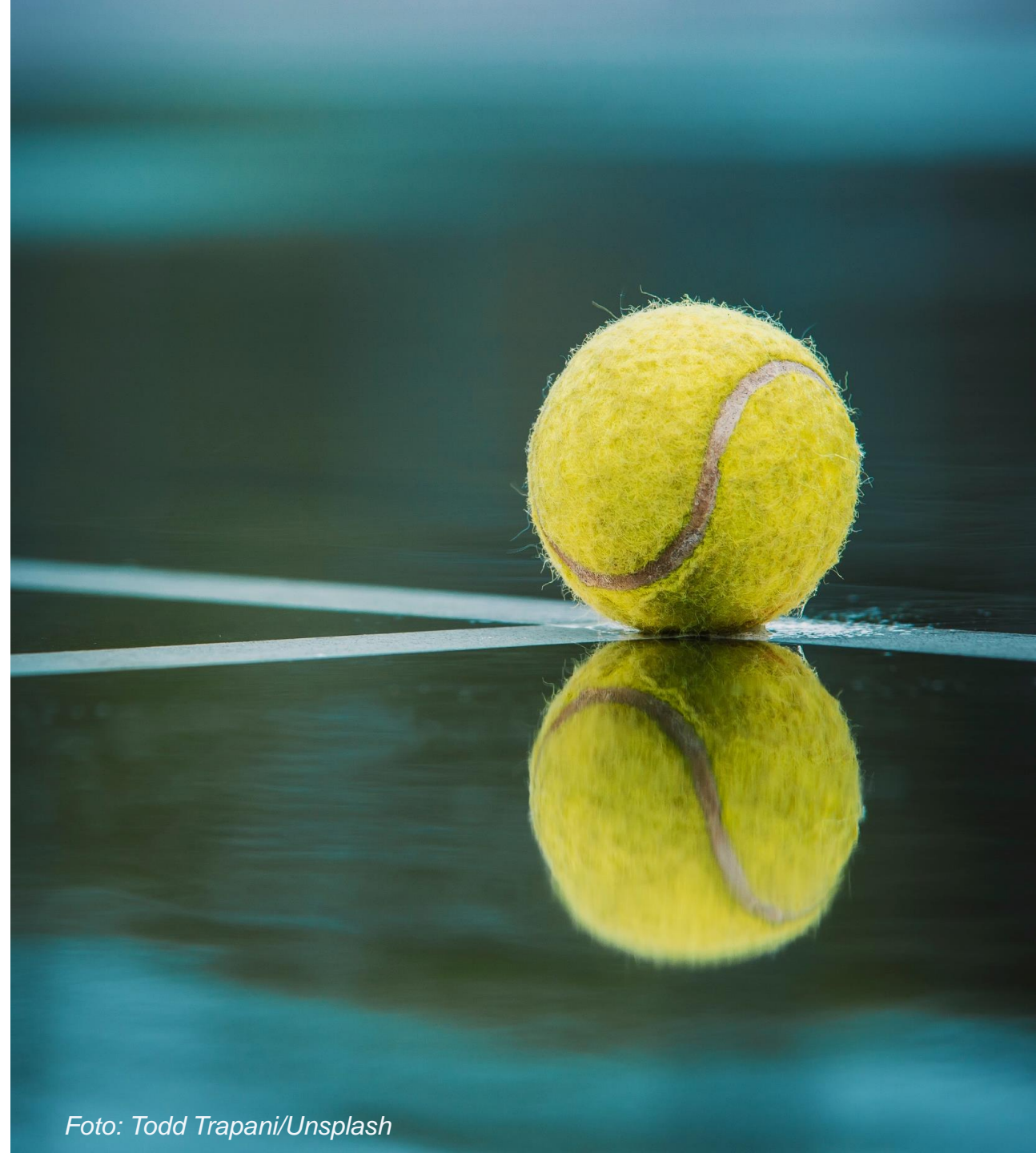


Foto: Todd Trapani/Unsplash

# Innafor – utafor – kommer an på

- Snakke om fester på jobb som noen, men ikke alle har vært på
- Kalle en tyrkisk kollega for «Tyrker'n»

# «If you permit it, you promote it»

Hvis organisasjonen tillater uakseptabel atferd,  
fremmer den uønsket kultur

# Trygge arenaer

For refleksjon  
og læring



**Psykologisk  
trygghet-**

**Forskjellige  
trinn**

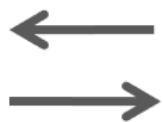
*Mentimetermåling?*

*Hos oss er det ....*



Tryggere pasienter og brukere

Medarbeiderhelse  
og trivsel



Kvalitet og  
pasientsikkerhet

*Psykologisk trygghet*

**Kultur**

*Kommunikasjonskultur*





## **Ledere** må lede an

- ta standpunkt
- være gode forbilder
- gi positiv respons på innspill
- ta tak i uakseptabel atferd

## **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



**Ha en fin konferanse videre!**

**Og lykke til med ledelse og kultur når du kommer hjem!**

# 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, 4<sup>th</sup> ed. 2010