



Dialogspil for alle regionale arbejdspladser

# Opbyg psykologisk sikkerhed og høj patientsikkerheden

- ved også at tale om det, der er svært i arbejdet!





# “Ansatte, der oplever en høj grad af psykologisk sikkerhed, har nemmere ved at tale om alt relevant vedrørende arbejdet...”

## Hvad er psykologisk sikkerhed?

Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet vil gerne understøtte kontinuerlig læring i arbejdet samt et godt arbejdsmiljø for alle ansatte på de regionale arbejdspladser. Derfor har forsker og konsulent Mille Mortensen udviklet dette dialogspil for og sammen med os.

Fra forskning ved vi, at ansatte, der oplever en høj grad af psykologisk sikkerhed, har nemmere ved at tale om alt relevant vedrørende arbejdet. Det gælder også svære emner som fx. fejl, inkompetence, uvidenhed, mistrivsel, en hård tone, følelser eller grænseoverskridende adfærd fra både kolleger og de brugere som vi arbejder for og med på de regionale arbejdspladser. Vi ved også, at patientsikkerheden øges i takt med at ansatte oplever høj grad af psykologisk sikkerhed. I et regionalt arbejdsliv, hvor der ligger et stort ansvar for andre menneskers liv og velbefindende, kan det være vanskeligt, at tale om fejl, uvidenhed og inkompetence, fordi konsekvenserne kan være store for de mennesker som behandles eller serviceres. Hvis vi yderligere har vænnet os til at være sammen på måder, hvor vi skal fremstå perfekte, altidende

og usårlige, bliver det ekstra svært at tale om det uperfekte og fejlbarlige. Et stærkt arbejdsfællesskab, oplevelse af psykologisk sikkerhed og høj patientsikkerhed er derfor tre sider af samme sag.

Begrebet psykologisk sikkerhed dækker over ansattes oplevelse af, at kunne tale frit om det, der opleves som vigtigt på arbejdspladsen, uden at frygte repressalier, at blive nedgjort eller at blive ekskluderet fra arbejdsfællesskabet. Bekymring for ikke at blive forstået, lyttet til eller at blive taget alvorligt, fylder derimod ofte i arbejdsfællesskaber, hvor de ansatte oplever en lav grad af psykologisk sikkerhed. Det kræver nemlig tillid og tryghed i arbejdsfællesskabet, hvis vi skal finde mod til også at tale, om det der er svært i arbejdet.



## Hvad er formålet med dialogspillet?

Dialogspillet har til formål at understøtte den faglige udvikling og dermed patientsikkerheden ved at;

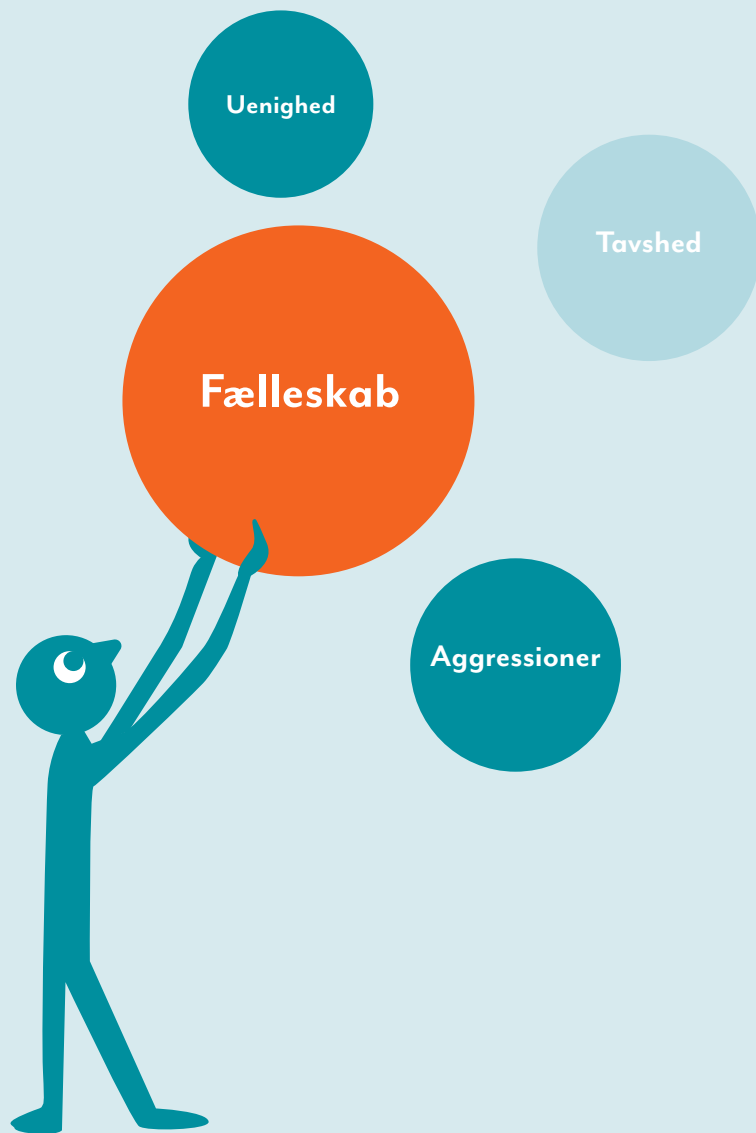
1. Hjælpe jer til at få indsigt i, hvornår I oplever psykologisk sikkerhed i jeres arbejde.
2. Understøtte en (videre) udvikling af psykologisk sikkerhed i jeres arbejdsfællesskab.
3. Udvikle en fælles forståelse af, hvad der kan være svært at tale om i arbejdet og dermed kræver mod for jer at tale om.

## Hvad er psykologisk sikkerhed godt for?

Forskning viser, at arbejdsfællesskaber, der oplever høj grad af psykologisk sikkerhed

- er mere rummelige og tolerante (også over for mennesker, der er anderledes end dem selv),
- er mere innovative og bedre til at lære af og med hinanden,
- oplever mindre udskiftning af medarbejdere,
- oplever en højere grad af trivsel i arbejdet,
- vurderes dobbelt så produktive af deres ledere
- og har højere patientsikkerhed.

Psykologisk sikkerhed handler om at opbygge læringskultur på arbejdspladsen, hvor alle oplever trygt at kunne dele viden, usikkerhed og tvivl. En arbejdsplads, hvor vi lytter til og bygger videre på andres ideer og synspunkter, og hvor der også er plads til at være uenige. Forskning viser, at vi kan være nok så dygtige til vores arbejde, men hvis vi oplever en lav grad af psykologisk sikkerhed, medfører det ofte destruktiv konkurrence eller, at vi tilbageholder viden og kunnen. I sådanne arbejdsfællesskaber udnyttes kompetencerne ikke optimalt.



## Hvad er lederens rolle?

Forskning viser, at lederen spiller en afgørende vigtig rolle for, at arbejdsfællesskabet kan opbygge en høj grad af psykologisk sikkerhed.

Hvis ikke lederen selv finder mod til at dele tvivl, usikkerhed eller fejl, vil medarbejderne heller ikke være tilbøjelige til at gøre det. Såfremt lederen lytter interesseret, når medarbejdere finder mod til at vise sig sårbare i arbejdet, vil der være større chance for, at medarbejderne forsat finder mod til at tale om vanskelige ting i arbejdet.

At opbygge psykologisk sikkerhed i et arbejdsfællesskab er således et ledelsesmæssigt ansvar, men ingen leder kan gøre det alene. Medarbejderne skal også bidrage til at styrke det gode arbejdsmiljø. I dokumentet "Fem gode råd til at opbygge psykologisk sikkerhed i

arbejdsfællesskabet" finder I en kortfattet vejledning til, hvordan I kan arbejde med at opbygge psykologisk sikkerhed på alle IGLO niveauer; Individ, Gruppe, Ledelse og Organisation.

## Hvem kan spille dialogspillet?

Dialogspillet egner sig bedst til at blive benyttet i arbejdsfællesskaber, hvor de ansatte oplever, at deres trivsel generelt hører ind under det turkise, eller i begrænset omfang, det gule arbejdsmiljøfelt i modellen til højre.

# Hvor ligger jeres arbejdsfælleskab?



## Et sikkert socialt arbejdsmiljø

Konflikter mellem enkeltpersoner eller grupper bliver løst. Ingen oplever sig ydmyget eller straffet, hvis de taler højt om egne eller andres fejl, deler tvivl, stiller spørgsmål, foreslår nye ideer eller drøfter arbejdsmæssige uenigheder. Ironi og drillerier forekommer men, det er acceptabelt at sige fra, hvis drillerierne opleves grænseoverskridende.

## Et socialt arbejdsmiljø under pres

Der er uløste konflikter, der evt. har ført til alliancer blandt de ansatte. Der tales mere om hinanden end til hinanden. Omgangsformen er præget af latterliggørelse, nedgørende drillerier, aggressioner eller anden grænseoverskridende adfærd. Det opleves utrygt at sige fra, fordi den enkelte risikerer at blive anset for svag eller sensitiv.

## Et usikkert socialt arbejdsmiljø

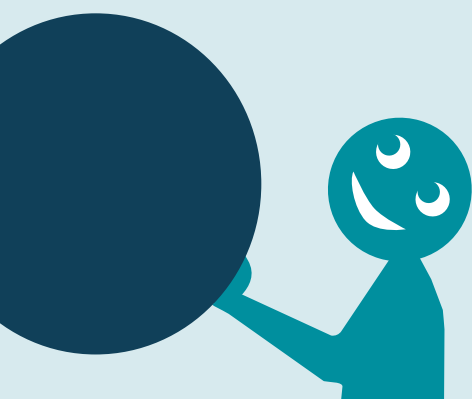
Én eller flere bliver systematisk udsat for grænseoverskridende adfærd fx ved at blive bagtalt, isoleret, fravalgt, udelukket fra aktiviteter eller tilbageholdt relevante informationer. Det opleves som umuligt at sige fra, fordi den enkelte risikerer at blive ekskluderet fra fællesskabet. Der er snakkes i krogene og uenighed håndteres med tavshed.

## Hvordan bliver I klogere på, hvor jeres arbejdsfællesskab ligger?

Hvis I er tvivl om, hvor høj grad af psykologisk sikkerhed I oplever i jeres arbejdsfællesskab og dermed, i hvilket arbejdsmiljøfelt arbejdsfællesskabet befinder sig i, kan I benytte nedenstående forskningsbaserede spørgeskema til at undersøge og diskutere det. Der findes desværre intet entydigt facit for, hvor stor en procentandel af de

ansatte i arbejdsfællesskabet, der bør opleve psykologisk sikkerhed for, at arbejdsfællesskabet kan placeres i det grønne arbejdsmiljøfelt. Spørgeskemaet kan fungere som et pejlemærke, men det endelige valg af placering i arbejdsmiljøfeltet turkis, gul eller orange, må bero på jeres egen vurdering.

	Meget enig	Enig	Hverken eller	Uenig	Meget uenig
1. Når nogen laver en fejl i arbejdet, så bruges det <b>ikke</b> imod dem.					
2. Vi har let ved at tale om svære emner og løse problemer i fællesskab.					
3. Vi afviser <b>ikke</b> andre, fordi de er forskellige fra os.					
4. Vi værdsætter og respekterer, når nogen prøver at gøre noget nyt.					
5. Det er let for mig at bede om hjælp og få den.					
6. Ingen vil bevidst handle på en måde, der underminerer min indsats og mit bidrag.					
7. Jeg oplever, at min faglighed og mine kompetencer værdsættes og bruges.					



## Hvordan benyttes spørgeskemaet?

En kopi af spørgeskemaet udleveres til hver ansat i arbejdsfællesskabet. Herefter sætter hver enkelt et kryds i det felt, ved hvert udsagn, som den ansatte oplever, passer bedst på skalaen fra "Meget enig" til "Meget uenig". Efterfølgende kan møde facilitatoren vælge enten at indsamle hvert spørgeskema anonymt for at tælle sammen, hvor mange, der har sat kryds i hvilket felt. Jo flere ansatte, der sætter kryds i feltet "Meget enig" eller "Enig", jo højere grad af oplevet psykologisk sikkerhed i arbejdsfællesskabet. Omvendt, jo flere ansatte, der sætter kryds i feltet "Hverken eller", "Meget uenig" eller "Uenig", jo lavere grad af oplevet psykologisk sikkerhed i arbejdsfællesskabet.

Hvad nu, hvis vi ligger i det gule eller orange arbejdsmiljøfelt? Såfremt ledere og medarbejdere, fx TRIO'en, arbejdsmiljøgruppen mv. vurderer, at arbejdsfællesskabet udelukkende befinder sig inden for det gule eller det

orange arbejdsmiljøfelt, bør arbejdsfællesskabet, med ledelsen i spidsen, i stedet søge hjælp fra sin HR afdeling, arbejdsmiljøenhed, de faglige organisationer, andre eksterne rådgivere eller Ekspertrådgivningen. Hvis hjælpen herfra ikke løser problemerne kan arbejdsfællesskabet, med lederen i spidsen, søge hjælp hos Arbejdstilsynet.

Baggrunden for anbefalingen er, at tidligere evalueringer af samme type dialogspil har vist, at arbejdsfællesskaber som placerer sig selv i det gule eller røde arbejdsmiljøfelt i modellen ovenfor, ikke drager væsentlig nytte af dialogspillet. Oplevelsen af utryghed, usikkerhed og mistillid blandt de ansatte fylder så meget, at de ikke har lyst til at tage den dialog som er formålet med spillet og som spillet understøtter. Oplevelsen af, at risikoen for udstødelse eller repressalier er så stor, hvis de vælger at sige deres mening gør, at de i stedet vælger at tie.

## Hvordan spilles dialogspillet?

*Forberedelse af dialogmøde.*

Beslut hvem, der er mødefacilitator og dermed styrer processen under dialogmødet. Find et relevant mødelokale og beslut, hvor meget tid I vil sætte af til seancen. Afsæt minimum 45 minutter til mødet meget gerne op til 1 time eller halvanden. Beslut og forbered, hvordan I vil introducere medlemmerne af arbejdsfællesskabet til processen. Det kan være en hjælp at vende følgende spørgsmål forud for dialogmødet:

1. Hvorfor vælger vi at afvikle dette dialogmøde?
2. Hvad ønsker vi at opnå med processen?
3. Hvad kan vi gøre for at flest mulige får lyst til at deltage aktivt på mødet? (overvej fx, hvad der giver jer selv lyst til at dele oplevelser, tanker og erfaringer)
4. Hvordan vil vi gerne samle op på dialogmødet?

*Det er vigtigt, at I også overvejer, hvordan I vil følge op på dialogmødet. Fx:*

- Hvad kunne næste skridt være for jer til at opbygge (endnu) mere psykologisk sikkerhed i arbejdsfællesskabet?
- Bør I lægge et nyt møde i kalenderen, hvor I drøfter en mere konkret handlingsplan for, hvordan I kan arbejde videre med at opbygge psykologisk sikkerhed i arbejdsfællesskabet?
- Er der brug for, at nedsætte en arbejdsgruppe, som kommer med forslag til næste skridt?
- Er der brug for, at I søger ekstern hjælp fx hos Ekspertrådgivningen?
- Hvad ønsker I, at ledelsen gør fremadrettet for at understøtte mere psykologisk sikkerhed i arbejdsfællesskabet?

**NB! Husk at printe og medbringe alle dialogkortene til mødet.**

## Afvikling af dialogmødet

1. Del personalet ind i grupper á 3 – 5 personer.
2. Hver gruppe får et SÆT spillekort, som består af :  
  
dialogkort, der har hver deres funktion.
3. De **blå** dialogkort indeholder udsagn til dialog i gruppen. De **grønne** dialogkort indeholder refleksionsspørgsmål til gruppen. De **orange** dialogkort indeholder spørgsmål til afrunding af dialogen i gruppen.
4. Hver femte gang de skal trække et kort, skal de trække et **grønt** dialogkort.
5. I de sidste 10 min benyttes de **orange** dialogkort.
6. Introducer evt. til begrebet psykologisk sikkerhed ved hjælp af beskrivelsen under introduktionen i denne vejledning eller ved at se filmen om psykologisk sikkerhed.
7. Fortæl deltagerne, at der ikke er nogen facitliste eller rigtige eller forkerte svar under dialogmødet. Ingen kan derfor have ret eller uret. Det vigtigste er, at alle får lyst og lov til at dele de tanker og oplevelser som ligger dem på sinde.
8. Lad evt. grupperne indledningsvist drøfte hvorfor de oplever, at det er vigtigt at tale om psykologisk sikkerhed på jeres arbejdsplads.
9. Bed grupperne om at vende et **blåt** dialogkort ad gangen og færdiggøre sætningen på kortet ved at fortælle om eksempler, erfaringer eller oplevelser fra deres hverdag, der relaterer sig til udsagnet på kortet. Opfordrer dem til at spørge nysgerrigt ind til hinandens svar og perspektiver.
10. Fortæl, at målet ikke er at blive enige, men derimod at give alle deltagere mulighed for at fortælle om deres oplevelser, erfaringer og tanker om hvert udsagn på kortene.
11. Træk et nyt kort, når udsagnet er debatteret. Hvis et kort ikke giver mening for deltagerne, så gå videre og træk et nyt. I skal ikke nødvendigvis nå alle kort igennem. Det er dialogen i sig selv, der er vigtig.
12. Afrund gruppernes dialoger ved at bede deltagerne om at drøfte de **orange** dialogkort.
13. Afslut dialogmødet med at spørge grupperne, på skift, hvad de mener, bør være næste skridt i jeres fælles arbejde med at opbygge endnu mere psykologisk sikkerhed. Når én gruppe har præsenteret sine tanker og ideer, gå da videre til næste gruppe, ved at spørge dem, hvad de har drøftet af ideer og tanker som IKKE allerede er nævnt. Således forsættes indtil alle grupper har fået mulighed for at bidrage med ideer og tanker, der ikke allerede er blevet sagt, til den videre proces.