Den ohövliga arbetsmiljön

Registerdagarna

17 mars 2022

Marion Lindh marion_lindh@yahoo.com

1

Säkerhetsmarginaler utmanas på många sätt..

Arbetstryck **Ekonomiskt tryck** Cook, Rasmussen 2005

"En betydande barriär för att utveckla säkerheten är en dysfunktionell kultur rotad i en utbredd brist på respekt"

Leape 2012

..ohövlighet...

Säker vård kräver att vi kan..
..tala fritt, ställa frågor, uttala vaga aningar, halvt genomtänkta ideer, prata om missar etc.

Regelföljande och anpassning till risksituationer!

2

Häpnadsväckande resultat

..från nålstick till öppen aggression..

Ohövligheter
Unprofessional behavior

90 % kände igen sig i teamproblem

30 % kände sjuksköterska som slutat *(Saxton 2009)*

Uppförande som stör andra till den grad att kvalitet och säkerhet hotas
Joint Commission 2008, reviderad 2021

Personligt uppförande, verbalt eller fysiskt, som inverkar/kan inverka negativt på patientvården
2008

Respektlöst beteende **6 områden:** individ - system
Lucian Leape 2012

20 % av teamen har allvarliga konflikter
40 % av dem kan leda till konsekvenser

When Team Conflicts Threaten Quality of Care : A Study of Health Care Professionals´ experiance and Perceptions, *Mayo Clinic Proc Inn Qual, mars 2019*

3

”Lateral” aggressivitet – sett den senaste månaden?

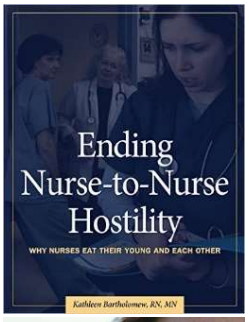
Ja, säger 70 %

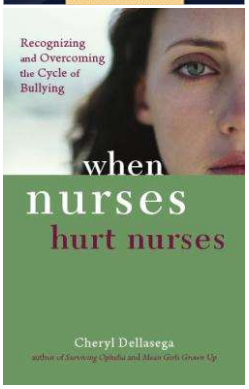
Ssk → ssk	82%
Läk → läk	7 %
Läk → ssk	7 %
Övriga	10 %

Vanligare bland omvårdnadspersonal än bland läkare

Främst från äldre mot yngre:

Inte ge stöd
Förminskanden
Undanhållen information
Orimliga krav





Wilson, J.L. An exploration of bullying behaviours in nursing: a review of the literature. British journal of nursing, 2016, Vol.25(6), pp.303-6
Castronovo, M.A et al. Nurse Bullying: A Review And A Proposed Solution. *Nursing Outlook*, 64 (3), 208-214

4

..och chefer själva då?

- forskning pågår

3,2 % utsätts för mobbing – fler kvinnor än män
7 % i offentlig verksamhet – privat 2 %
Mellanchefer – ***"sandwicheffekten"***

Missförhållanden, intern konkurrens, omstruktureringar, organisationskultur

Dysfunktionella grupper, informella ledare, passiv omgivning

Medarbetare - överordnad - HR – facket

Ny, efter ledighet, erfarna chefer

Upptäcks "för sent"

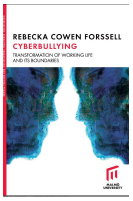
Ge stöd

Medarbetare som:
inte dyker upp på utsatta möten
vägrar utföra arbetsuppgifter
undanhåller information
söker stöd från överordnade chefer de känner
talar illa om chefen, **nätmobbning**
skvallrar och sprider rykten

Björklund C, Karolinska Institutet. Chefer i skottlinjen. En studie av chefer som blivit utsatta för mobbning samt/eller chefer som blivit anklagade för att mobba.
Källa: 30000 chefer
Branch et., al (2007). Managers in the firing line: Contributing factors to workplace bullying by staff – an interview study. Journal of Management & Organization, 31, 264–281)
Rebecka Cowen Forssell 2019. Avhandling Cyberbullying : transformation of working life and its boundaries.

5

Inom teamen..



1 Aggressiv

Omotiverad ilska
Utbrott
Grovt språk, svära, hota
Förolämpa, kasta föremål
Trakassera sexuellt
Slåss, hotfulla gester
Öppen kritik av kollegor
Sociala medier

2 Passivt aggressiv

Fientlig/ tvetydig e-post
Frysa ut – gå bakom ryggen
Tvetydiga skämt, sarkasm, ironi
Skylla ifrån sig
Vägra göra uppgifter
Otålighet
Bete sig så andra retas upp
Negativt prat om andra/ skvaller
Förminskning
Himla med ögonen
Sociala medier

3 Passiv

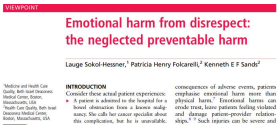
Kroniskt försenad
Ringer inte tillbaka
Undanhåller information
Inget svar på tilltal
Regler/riktlinjer följs inte
Opassande journalanteckningar
Kommer inte till möten
Deltar inte aktivt i möten
Dåligt förberedd

Leape L A Culture of Respect, Part 1: The Nature and Causes of Disrespectful Behavior by Physicians Academic Medicine Volume 87(7), July 2012, p 845–852.
Leape L A Culture of Respect, Part 2: Creating a Culture of Respect, Academic Medicine. Volume 87(7), July 2012, p 853–858

6

..mot patienter från..

..ger vårdskador som bör utredas..


VIEWPOINT

Emotional harm from disrespect: the neglected preventable harm

Lauge Sokol-Hessner,[1] Patricia Henry Folcarelli,[2] Kenneth E F Sands[2]

[1]Medicine and Health Care Quality, Beth Israel Deaconess Medical Center, Boston, Massachusetts, USA
[2]Health Care Quality, Beth Israel Deaconess Medical Center, Boston, Massachusetts, USA

INTRODUCTION
Consider these actual patient experiences: » A patient is admitted to the hospital for a bowel obstruction from a known malignancy. She calls her cancer specialist about this complication, but he is unavailable. consequences of adverse events, patients emphasise emotional harm more than physical harm.[1] Emotional harms can erode trust, leave patients feeling violated and damage patient-provider relationships.[2–4] Such injuries can be severe and

..mot teamen från..

4 Medarbetare

- Överlägsenhet
- Beklaga sig
- Hålla på halster
- Tala över huvudet
- Tillrättavisa
- Ovänligt tilltal
- Inte besvara frågor
- Använda svåra ord och begrepp
- Otålighet
- Inte besvara samtal i rimlig tid

..etc..

5 Organisationen

- Långa väntetider
- Organisationsbrister
- Bristande information, dialog och delat beslutsfattande
- Inga/klena ursäkter och förklaringar kring vårdskador

6 Organisationen

- Brister i planering och struktur
- Oacceptabla ”fientliga” arbetsförhållanden för personal
- Svagt stöd/utbildning
- Organisatoriska floskler

”Patientsäkerheten är inte hotad här”

”Sommaren medförde inga risker”

7

Besvärliga patienter då?

..en del av teamet

Signifikanta skillnader i vårdarbetets kvalitet och säkerhet som kan relateras till patienters/närståendes beteende

Fäster sig vid beteendet
Glömmer kliniska fynd
Sämre diagnostisk förmåga
Samarbetar sämre i team

Immunisera medarbetare med kognitiv träning

Emotionally evocative patients in the emergency department: a mixed methods investigation of providers' reported emotions and implications for patient safety. Isbell LM, Tager J, Beals K. *BMJ Qua Saf*. 2020. Onlione.
Rudeness and Medical Team Performance. Arieh Riskin et al. *Pediatrics, Jan 2017*
Why Patients´disruptive behaviour impair diagnostic reasoning: a randomized experiment. Mamede S et al, *BMJ Qual Saf 2016;0:1-6*

8

3 % av piloterna avvisar råd från yngre kollegor
I vården avvisar 45 % råd från yngre

Sexton B 2000

Säger till om de ser något avvikande
Vänligt klimat: 82 % **Taskigt klimat: 30 %**

Influence of Surgeon Behavior on Trainee Willingness to Speak Up: A Randomized Controlled Trial

Marco J Barzallo Salazar, MD, Howard Minkoff, MD, Jyothshna Bayya, MD, Brian Gillett, MD, Helen Onoriode, MD, Jeremy Weedon, PhD, Lisa Altshuler, PhD, Nelli Fisher, MD

Studerande utsattes för olika "tilltal" 2014

While fewer than 10% of clinicians display unprofessional behaviour, up to 98% of clinicians report witnessing unprofessional behaviour in the last year, 70% report being treated with incivility, and 36% report being bullied..

Disruptive behaviour in the perioperative setting: a contemporary review. Villafranca A et al 2016

9

Andel medarbetare som sett patienter drabbats av:

Misstag	> 70 %
Allvarliga tillbud	60-70%
Dödsfall	> 20 %

Disruptive behavior and clinical outcomes: perceptions of nurses and physicians. Rosenstein AH, O'Daniel M. Am J Nurs. 2005;105(1):54 64

Sämre utfall av prestationer kring diagnostik och procedurer
◇ förklarar 12 % av variationerna ◇

The Impact of Rudeness on Medical Team Performance: A Randomized Trial
PEDIATRICS, Riskin A. Volume 136, number 3, September 2015

30 % misslyckas i en test hur de fungerar i arbetet: kommunikation, diagnostisk förmåga och handläggning

Exposure to incivility hinders clinical performance in a simulated operative crisis. Katz D et al 2019. BMJ Qual Saf

14 % ökad risk att skadas

Use of Unsolicited Patient Observations to Identify Surgeons With Increased Risk for Postoperative Complications. Cooper WO et al. JAMA Surgery, febr 2017

Association of Coworker Reports About Unprofessional Behavior by Surgeons With Surgical Complications in Their Patients. Jama Surgery, jun 2019

även beskedlig ohövlighet

Sämre teammoral, sämre följsamhet till riktlinjer
Ökad personalomsättning och ökade kostnader
Dåligt rykte, minskat förtroende

Bild G Hickson

10

Du som ser på drabbas också

Porath CL. Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2009, Vol.109(1), pp.29-44*

85-95 % av medarbetare anger

- ▲ Stress, frustration
- ▼ Information, kommunikation, samarbete, koncentration

Flin R. Rudeness at work – A threath to patient safety and quality. *BMJ 2010*
Rosenstein AH. Managing disruptive behavoirs in in the health care setting *2011*

Det passiva skadar mer

Försämrar korttidsminnet
Hjälpsamhet minskar
Påverkar immunsystemet

Förlorar fokus och situationsnärvaro

Svårare att hantera rutinsituationer, nedsatt problemlösning

O´Hara C 2014 Who's Being Left Out on Your Team? Research Survey Ottawa. Harward Business Review
O´Reilly J Is Negative Attention Better Than No Attention? The Comparative Effects of Ostracism and Harassment at Work , Organisation Science Volume 26, Issue 3, May-June 2015

11

Globalt fenomen

Yngre sjuksköterskor
20 -25 % av upplever nedsättande behandling från egna kollegor

Komplex oförutsägbar verksamhet

Hög arbetsbelastning
Stress

SYLF Upplevd diskriminering i underläkarkåren – en fördjupad analys

30 % av AT/ST- läkare
anser att de diskriminerats
sämre bemötta än andra kollegor
kompetens ifrågasatt på osakliga grunder
nedsättande kommentarer
får mindre stöd och assistans
2014

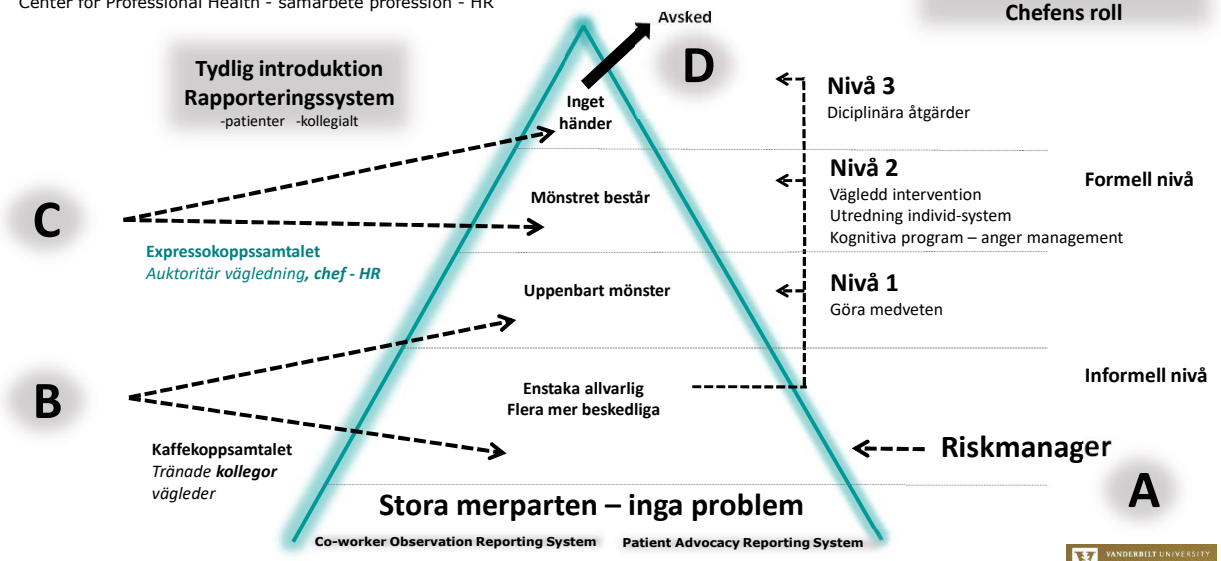
Undersköterskor
Känner låg tilltro från omgivningen
"Ingen lyssnar när man säger att man sett något. Men om en sjuksköterska säger samma sak- ja då lyssnar dom. Det är störande"
Danielson M 2018

12

..att tackla ohövligheter

Center for Professional Health - samarbete profession - HR

UTREDNING
Individen kontra systemet
Chefens roll



A Complementary Approoach to Promoting Professionalism Hickson GB, Pichert JW Webb LE,Gabbe SG *Academ Med Vol 82 No 11 2007*
Using Coworker Observations to Promote Accountability for Disrespectful and Unsafe Behaviors by Physicians and Practice Professionals Webb, Lynn E et al, The joint Commission Journal on Quality and patients Safety, Volume 42, Number 4, April 2016, pp. 149-164(16)

13

Det vi tillåter främjas

Ledaråtagande
Tydlighet, kunskap, förebild

Hantera som medarbetar- och patientsäkerhetsfråga

Svenska krav är tydliga

Erkänna problemet
Mod och vilja

Skapa medvetenhet
Samarbete mellan ledare, gemensamma grundvärden

1 Policy och riktlinjer
Vad gäller hos oss

1 Kartläggning - utvärdering
Enkäter, patientinformation

1 Rapportering
Tvärprofessionell kommitté
Fristående enheter

Facken, HR
Företagshälsovård

2 Kliniska coacher
Stödja utvecklingsarbete
Kamratstöd

2 Utbildning för alla
Problemet –orsaker, konsekvenser, kostnader
Webb-utbildning

Oberoende utredningar

3 Specifik utbildning/träning
Stress- konflikt- aggressivitet
Att utrycka sig klart
Mångfald
Personlig stil etc.

3 Kommunikation, team- samarbete/verktyg
CRM, BEST, simulering, videoreflexiva metoder, factorial surveys..etc

4 Interventioner
Förebyggande
Efter händelser – snabbt
I här och nu **"Code white"**

5 Arbetsmiljö
Arbetsvillkor, konflikthantering, stöd, utbrändhet, rekrytering, avgångsintervju

14

Hur hanterar du ohövlighet? Gör en factorial survey..

En 63-årig överläkare börjar förhöra en medicine studerande om anatomiska strukturer under operationen. Den studerande kan inte svara. Överläkaren fortsätter att ställa allt fler och svårare frågor med starkt ironisk ton. Stämningen blir pressad för hela operationsteamet.

Till slut säger överläkaren inför alla:

Och du ska bli läkare? Jag skulle nog inte vilja bli en av dina patienter. Det gäller säkert för andra här..

Ta ett relevant fall
Gör enkät med variabler
Ta fram resultat och för en diskussion

	Passivt aggressivt beteende				
	Stämmer aldrig	Stämmer sällan	Stämmer ibland	Stämmer ofta	Stämmer alltid
1 Jag behåller det inträffade för mig själv	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2 Jag säger ifrån direkt	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3 Jag tar upp det med läkaren i enrum efter avslutat arbete	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4 Jag pratar med en kollega om händelsen	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
5 Jag diskuterar händelsen med kollegor	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
6 Jag pratar med min närmaste chef om händelsen	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
7 Jag kontaktar HR avdelningen	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
8 Jag tar upp frågan med det lokala facket	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
9 Jag planerar att säga upp mig. Detta var inte första gången. Jag trivs inte på arbetsplatsen	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

15

Ohövlighet uppstår ur okunnighet

De flesta vet inte om att de beter sig illa

Alla kan ha en dålig dag

Alla är inte sympatiska/stödjande

Tanklöshet

Det ligger i betraktarens ögon

Konfrontera själv?

Trygg med personen?

Oavsiktligt? Engångshändelse?

Komplext- flera aktörer

-den ohövlige, de som stödjer, de passiva, ledare på läktaren

16

Tips

Se dig i spegeln- bidrar jag? Hur?

Fråga de utsatta – uppfattning om situationen

Prata med den som utsätter – varför, effekter

Släpp inte taget - gå vidare om inget händer

Dokumentera – minnet är kort

The Royal College of Surgeons of Edinburgh
Bullying harms your profession and your patients.

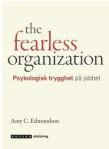
17

Hur fungerar din arbetsplats?

	Låga krav	**Höga krav**
Hög psykologisk trygghet	Bekvämt	Lärande-prestation
Låg psykologisk trygghet	Apati	Ångest

Handlar inte om att..
vara snäll
få villkorslöst beröm
hålla med
vara fritt från konflikter
vara trevlig i möte men skifta ton utanför

..utan om att..
vara öppen, ställa nyfikna frågor
ha produktiva meningsskiljaktigheter
utbyta idéer fritt
lära av andra
se konflikter som konstruktiva
vara ansvarstagande
ge konstruktiv uppriktig feed-back



Edmondson CA 2019 The fearless organization Harvard Business School
Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension Frazier, Fainshmidt, Stav et al. Personnel psychology, 2017, Vol.70 (1), p.113-165
Building a psychologically safe workplace | Amy Edmondson | TEDxHGSE – YouTube
ttps://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8

18

Samverkan kräver psykologisk trygghet

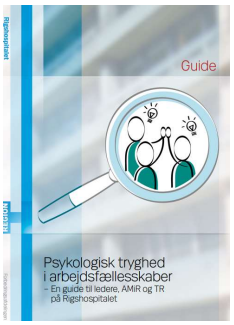
..och påverkar..

lärande – både den personliga och organisatoriska

riskhantering – vårdarbete bygger på starka interpersonella beroenden

innovation – snabba lärcykler i arbetet

arbetstillfredställelse och mening i arbetet- medarbetare uppfattar sig mer värdesatta och respekterade



Edmundson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), p. 350-383.
Edmondsen, 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
https://www.rigshospitalet.dk/afdelinger-og-klinikker/administrationen/forbedringsafdelingen/Documents/psykologsisk-tryghed-guide-0320-web.pdf
https://www.rigshospitalet.dk/afdelinger-og-klinikker/administrationen/forbedringsafdelingen/Sider/arbejdsmiljoe-og-ledelsesudvikling.aspx

19

Att skapa en respektfull kultur är..

Det är trevligt att vara betydelsefull, men det är mer betydelsefullt att vara trevlig..

.. det **första steget och en grund**.. så att sjukvården blir en säker och **resilient högtillförlitlig organisation**

Lucian Leape

20

PS..Ögat på omvärlden
På G inom kvalitet och patientsäkerhet
Årgång 14 Nr 16 Vecka 45, 2021
Bladet tar denna gång upp frågan om patienters mer aktiva medverkan i vården och
Vill du ha mitt nyhetsbrev?
E-posta mig
varandra i vården refereras. Är vi tydliga nog? Slutligen något om säkrare ordinationer och lite om jämförande statistik kring äldre och Covid.
Hur hantera nästa kaosperiod?
Coronakrisen har gett oss ett momentum för att förstå hur vårdorganisationer borde drivas. Förhållanden under pandemin har på sina håll liknat de som råder under krig. Vi har lärt oss
KLINIK & VETENSKAP SERIE PATIENTSÄKERHET
När beteendet blir en patientsäkerhetsrisk
SÄKER VÅRD
KVALITETSARBETE
Charles Vincent
René Amalberti
Safer Healthcare
Strategies for the Real World
Springer Open
Tack !
Marion Lindh
marion_lindh@yahoo.com

21