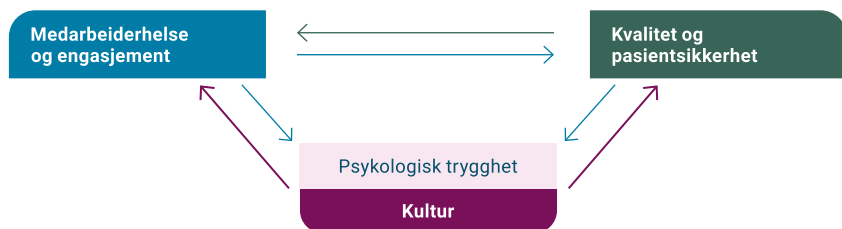


Ledelse og kultur – grunnmuren for god ivaretagelse. Raskt overblikk



1 Kultur for psykologisk trygghet, åpenhet og læring

Kultur påvirker på den ene siden medarbeideres helse, trivsel og engasjement, og på den andre kvalitet og pasientsikkerhet. En sentral faktor er psykologisk trygghet.



Barrierer: Ufeilbarlighet / Hierarki / Individfokus / Omgangstone

Det er mange forhold som kan hemme psykologisk trygghet:

- forventninger om ufeilbarlighet
- hierarki som gjør det vanskelig å si fra overfor autoriteter
- fokus på individ når det går galt kontra system
- ugrei oppførsel og ufin kommunikasjon, *incivility*

Psykologisk trygghet er en oppfatning om at man kan si fra – ta opp bekymringer, komme med forslag, melde uønskede hendelser, vise sårbarhet, innrømme feil – uten å bli møtt med stillhet, brakt i forlegenhet eller andre negative reaksjoner.

Hvordan utvikle kultur?

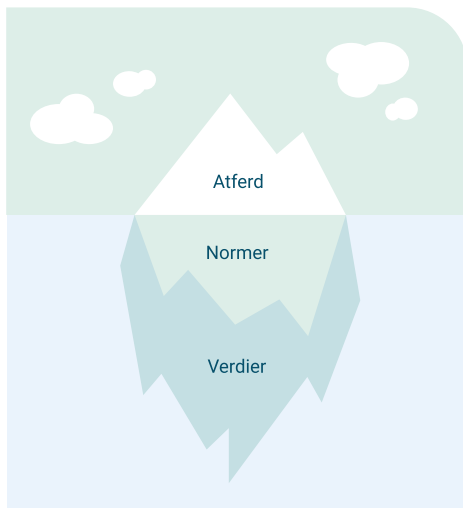
Direkte måter for arbeid med kultur er å diskutere

- hva er eksempler på atferd som hemmer eller fremmer et godt miljø?
- hvilke normer bør prege samhandling og kommunikasjon hos oss?
- hvordan kan vi konkretisere organisasjonens verdier og gjøre dem meningsfulle for oss?

I tillegg kommer arbeid med

- organisering og avklaring av roller
- positiv utnyttelse av forskjellighet i teamet
- arenaer for refleksjon og erfaringslæring

Kulturutvikling krever oppmerksomhet over tid. Gjør det til en del av det systematiske HMS-arbeidet.



Kulturledelse

For å skape en åpen og lærende kultur og et godt grunnlag for psykologisk trygghet, er det viktig å

- klart invitere til å komme med innspill
- møte innspill med en positiv respons
- gjenta hvor viktig det er å si fra hvis man oppdager noe som helst som bekymrer
- ta et standpunkt mot trakassering og annen uakseptabel atferd
- ta tak i og følge opp enkeltmedarbeidere som viser utilbørlig eller annen uprofesjonell atferd
- iverksett tiltak for å sikre en god meldekultur og avviksoppfølging
- skape trygge arenaer for refleksjon og læring
- involvere medarbeidere i gjennomgang av hendelser og gi tilbakemelding om hvilke tiltak som er iverksatt

Ledere er rollemodeller og setter standarden. Kultur skapes også gjennom

- hva ledere vier oppmerksomhet og bruker tid på
- hva og hvem som anerkjennes og belønnes
- hvilke kvaliteter vektlegges og hvem som blir utvalgt ved rekruttering og fremmeldelser
- hvordan kriser håndteres

Schein, 2010

- dele egne feilvurderinger og erfaringer med uønskede hendelser
- presisere nødvendigheten av å ta ansvar for hva som skjer videre etter en uønsket hendelse, uavhengig av ansvaret for hva som er skjedd
- vise at alle er verdifulle medlemmer av teamet
- arbeide systematisk med arbeidsmiljø og kulturbygging

2 Ivaretakende ledelse

Ivaretakende ledelse kan deles i fire kjerneelementer (*Compassionate Leadership*, West 2021):

1. Oppmerksomhet	2. Forståelse	3. Empati	4. Handling
å være oppmerksom på de involverte menneskene og situasjonen de står i	å utforske og forstå situasjonen ut fra deres perspektiv	å vise medfølelse og ta på alvor vanskelighetene som de opplever	å handle klokt og omtenkstomt

Medarbeiderne skal være trygge på at de "vil bli behandlet på en rettferdig og ivaretakende (*compassionate*) måte hvis det går falt eller de sier fra for å hindre at problemer oppstår."

West, 2021

"Du trenger ikke være sjef for å være leder, [som er] å skape og pleie kulturen vi alle behøver for å gjøre vårt beste arbeid."

Edmondson, 2018



Skann QR-koden og les hele guiden på helsedirektoratet.no