

Lynkurs i
Kulturledelse

Pasientsikkerhetskonferansen 2025



Medvirkende



Joy Buikema Fjærtøft
prosjektleder, organisasjonspsykolog
pasientsikkerhetsavdeling
Helsedirektoratet



Amy Finnvik-Skei
spesialrådgiver, HMS/HR
gastrokirurgisk avdeling
Akershus universitetssykehus



Geir Bøhler
avdelingsleder, gastrokirurg
gastrokirurgisk avdeling
Akershus universitetssykehus

Arbeidsmiljø

Hvordan arbeidet organiseres, planlegges, gjennomføres

Psykososialt

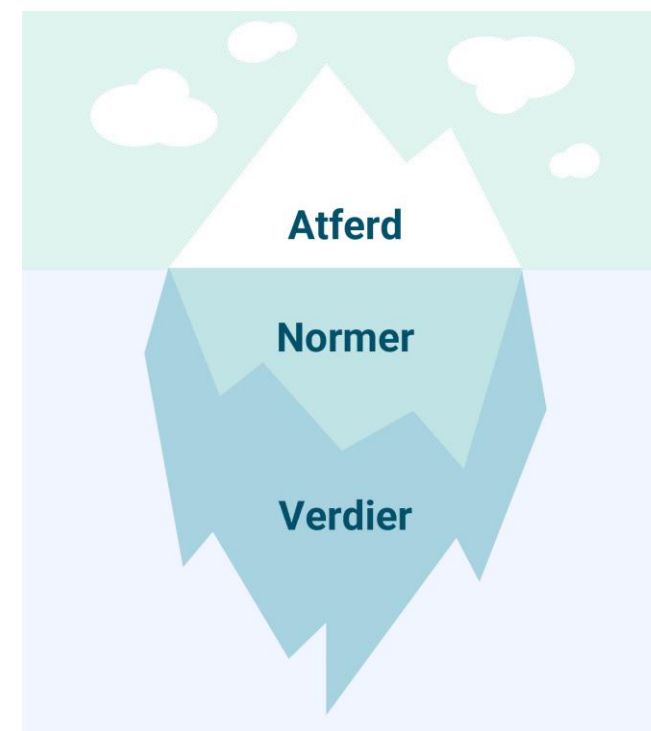
Organisatorisk

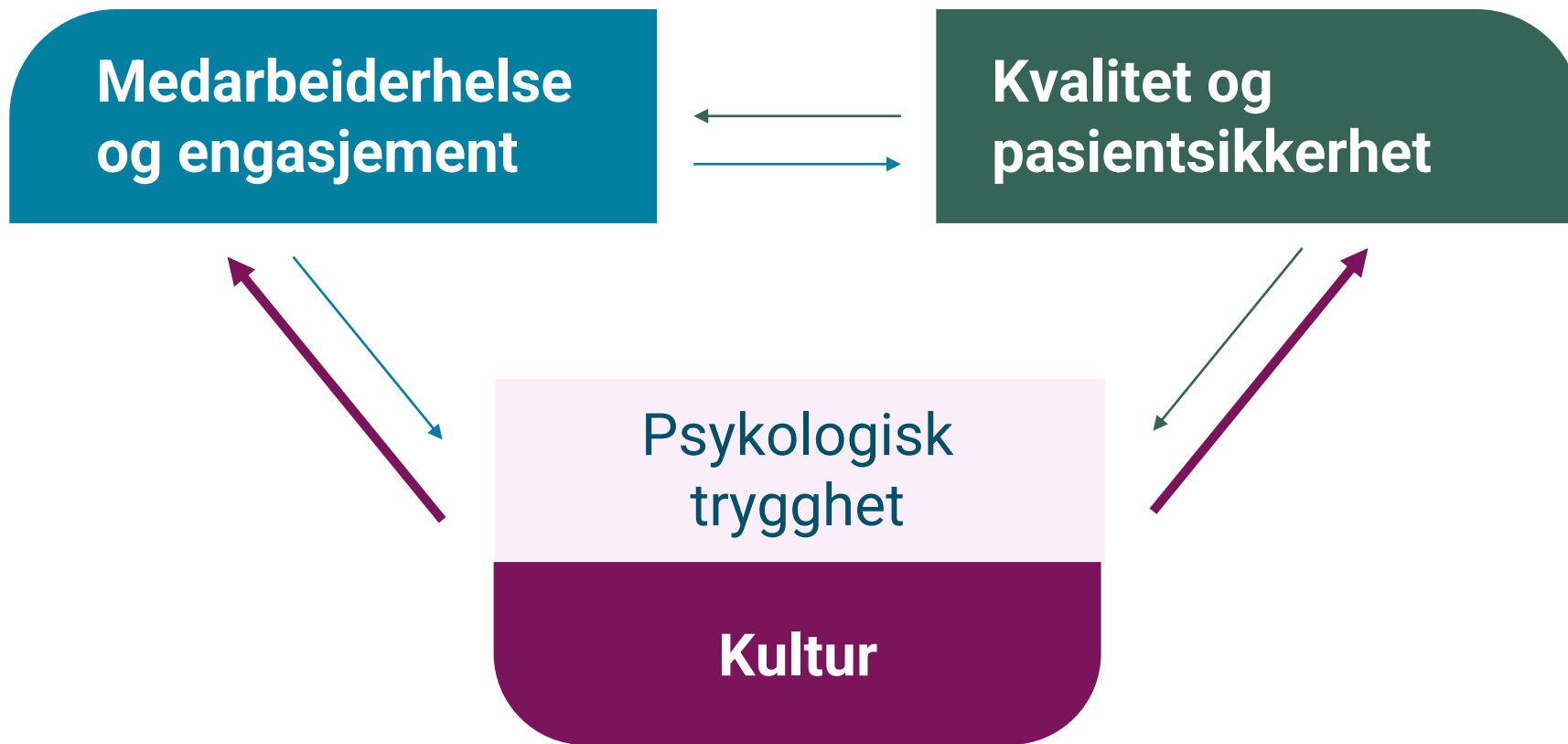
Fysisk



Kultur

Verdier, normer, atferd
virkelighetsoppfatninger
kulturdimensjoner



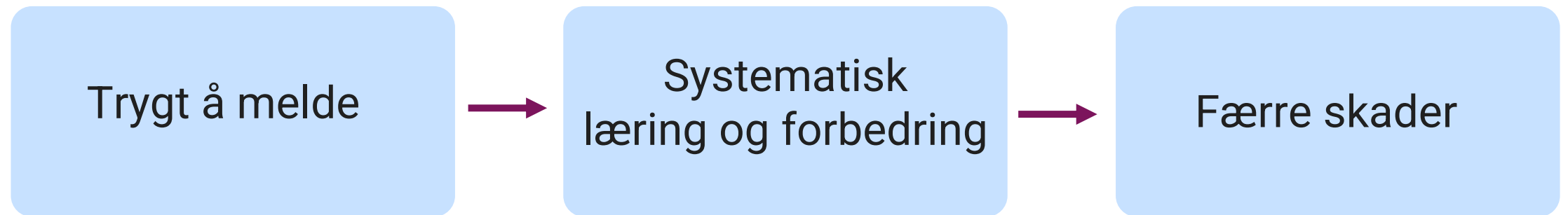


Hemmer	Ufeilbarlighet	Hierarki	Individperspektiv	Incivility - ufin omgangstone
Fremmer	Vekstorientering	Likeverd	Systemperspektiv	Respektfull og inkluderende tone

Nasjonal helse- og samhandlingsplan 2024-2027

Nytt nasjonalt rammeverk for pasientsikkerhet

Tre mål



Sentralt virkemiddel

Psykologisk trygghet, kultur og arbeidsmiljø

Kulturdefinisjoner

- Deal og Kennedy (1982): Måten vi gjør ting på her.
- Bang (2013): De sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene
- Schein (1987): som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på

Kulturendring, hva ønsker du som leder å se

Mer av, mindre av

Mer av

-
-
-

Mindre av

-
-
-

Kulturendring, hva ønsker du som leder å se

Mer av, mindre av

Mer

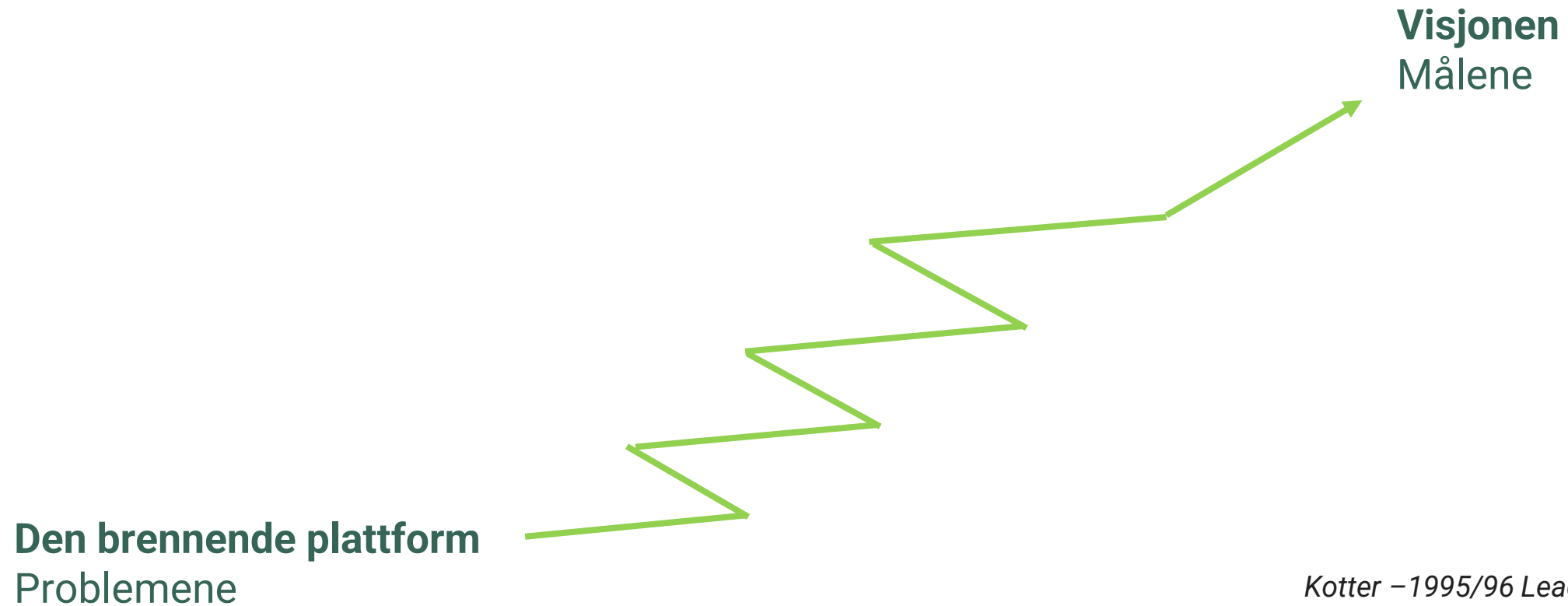
- Tverrfaglig samarbeid
- Åpenhet og ærlighet
- Læringsorientering

Mindre

- Profesjonskamp
- Utrygghet for å si fra
- Gjør ingen feil

Kotter – for å lykkes med endringer

«Sense of urgency» + visjon



*Kotter – 1995/96 Leading Change
Helsedirektoratet: Forbedringsguiden*

Hva er utfordringene?

Problemene, «den brennende plattformen»

- Utfordringer knyttet til **rekruttering** og ikke minst det å **beholde ansatte** (spesielt LIS)
- Flere av seksjonene hadde **høyt sykefravær**.
- **Lederspennet** var stort, særlig på sengeområdene.
- Manglet **kontinuitet i visittgang**, og **samarbeidet** mellom legetjenesten, kontor og pleietjenesten var ikke optimalt.
- **ForBedringsundersøkelsen** var nedadgående på flere felt
 - Engasjement 61
 - Teamarbeidsklima 71
 - Sikkerhetsklima 65
 - Psykososialt arbeidsmiljø 66
 - Opplevd lederatferd 69

Hva er målene?

Visjonen

- 1. Bygge felles teamkultur på tvers av profesjoner**
 - Forstå og verdsette ulikheter
 - Skape felles språk og felles verdier
- 2. Styrke psykologisk trygghet**
 - Gjøre det trygt å si fra, melde feil og diskutere utfordringer
 - Skape et arbeidsmiljø der ansatte tør å være åpne og ærlige
- 3. Utvikle ledere som kulturbyggere**
 - Trene ledere i relasjonsledelse, tilstedeværelse og involvering
 - Gjøre ledere til rollemodeller for trygghet og samspill
- 4. Styrke pasientsikkerheten gjennom kultur**
 - Bedre samhandling → færre feil og bedre pasientopplevelser
 - Trygge team → høyere kvalitet og mer robust drift
- 5. Forberede avdelingen på fremtidens bemanningsutfordringer**
 - Bedre mottak av LIS-leger og nyansatte
 - Økt trivsel og engasjement → lavere turnover

Struktur - kultur

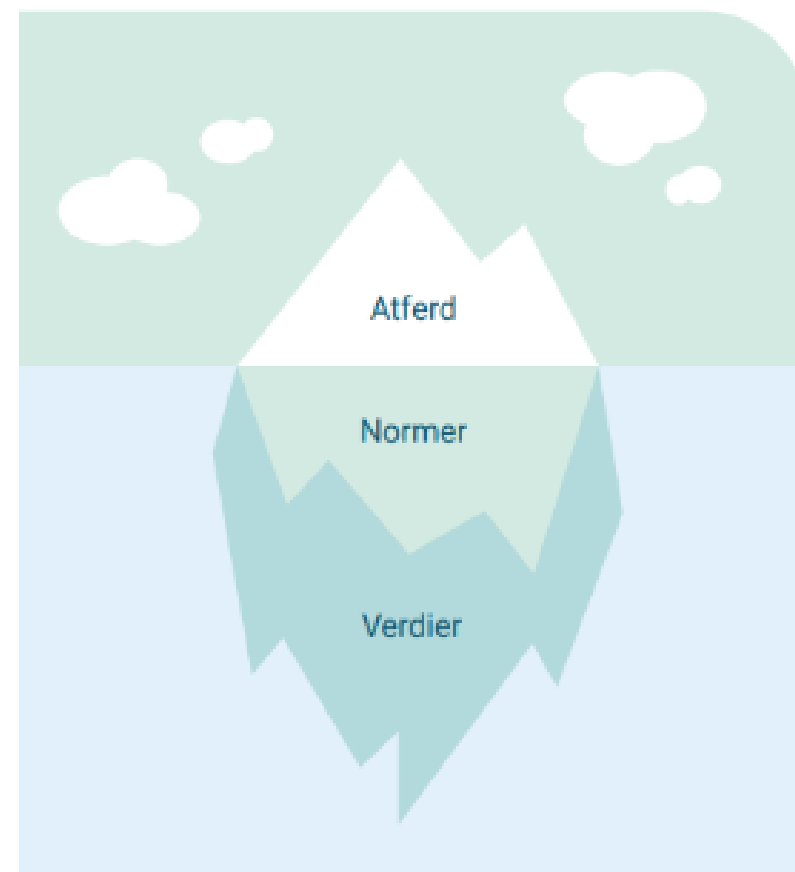
Hånd i hånd

Organisatorisk arbeidsmiljø – struktur - er en del av kulturen, et uttrykk for kultur «over vannflaten».

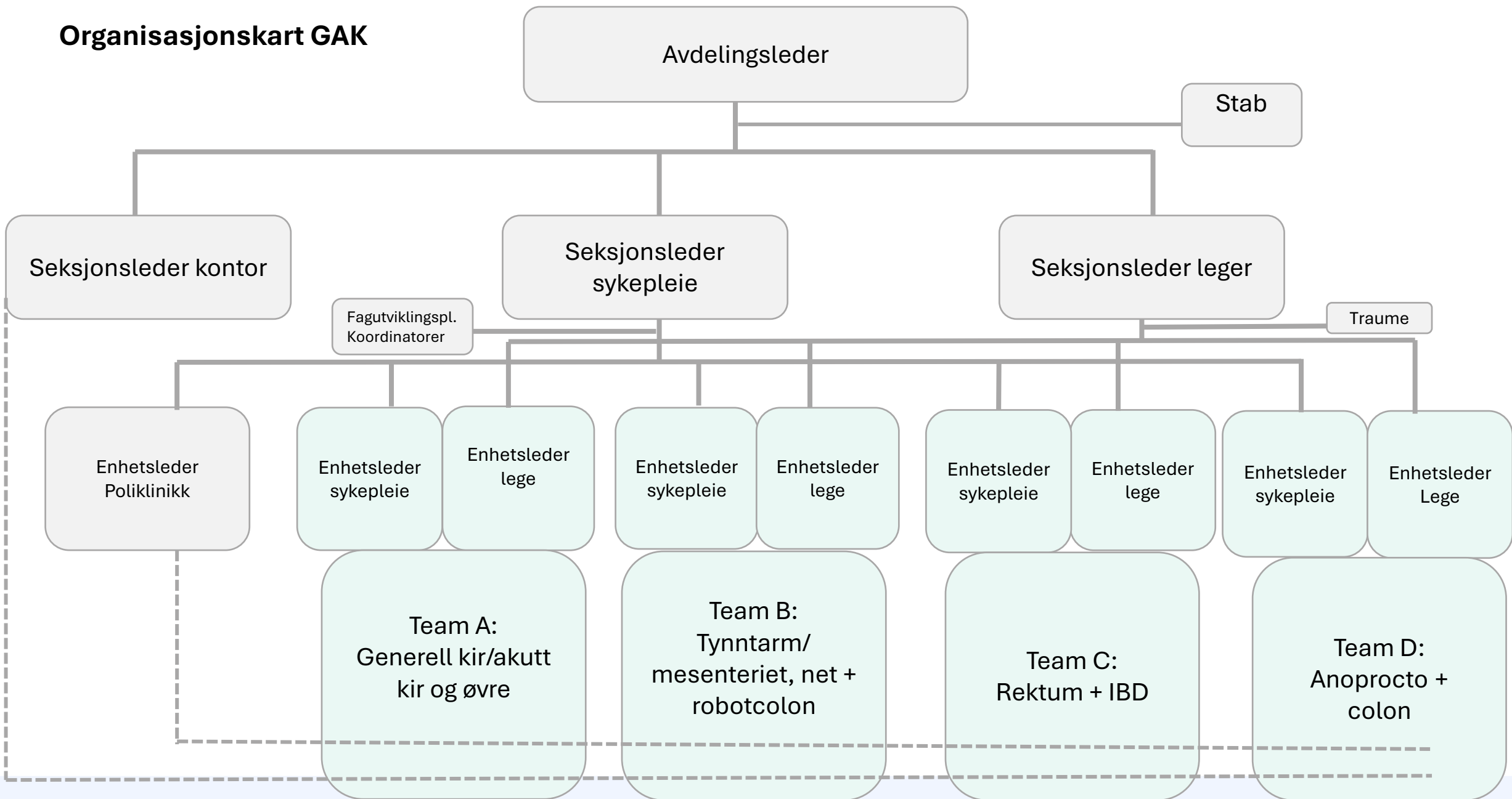
Allikevel kan det kan være lurt å omtale struktur særskilt.

Varianter av organisatoriske endringer. De som

- kommer *først* – sammenslåinger, nybygg, nye arbeidsprosesser - og krever arbeid også med kultur
- egentlig er *unødvendige*, og tar oppmerksomhet vekk fra kulturen
- som *understøtter* ønskede kulturendringer



Organisasjonskart GAK



Kotter – for å lykkes med endringer

Endringskoalisjon + bred involvering



*Kotter – 1995/96 Leading Change
Helsedirektoraet: Forbedringsguiden*

Involvering

Praktisk organisering

- Arbeidsgruppen
Alle yrkesgrupper,
tillitsvalgte og verneombud
- Styringsgruppen
Hovedtillitsvalgt også med
- To hele involveringsdager
- Orienteringsmøter underveis
- Dokumentasjon åpent for alle



Foto: GKA

Involvering

Praktisk organisering

- Arbeidsgruppen
Alle yrkesgrupper,
tillitsvalgte og verneombud
- Styringsgruppen
Hovedtillitsvalgt også med
- To hele involveringsdager
- Orienteringsmøter underveis
- Dokumentasjon åpent for alle
- Fulgt Medvirkningsprinsipper



Verdier

Generelle tendenser til å foretrekke bestemte forhold fremfor andre.

Hofstede (1993 s 22) i Bang 2020

det som virkelig betyr noe

gir ubehag hvis de brytes

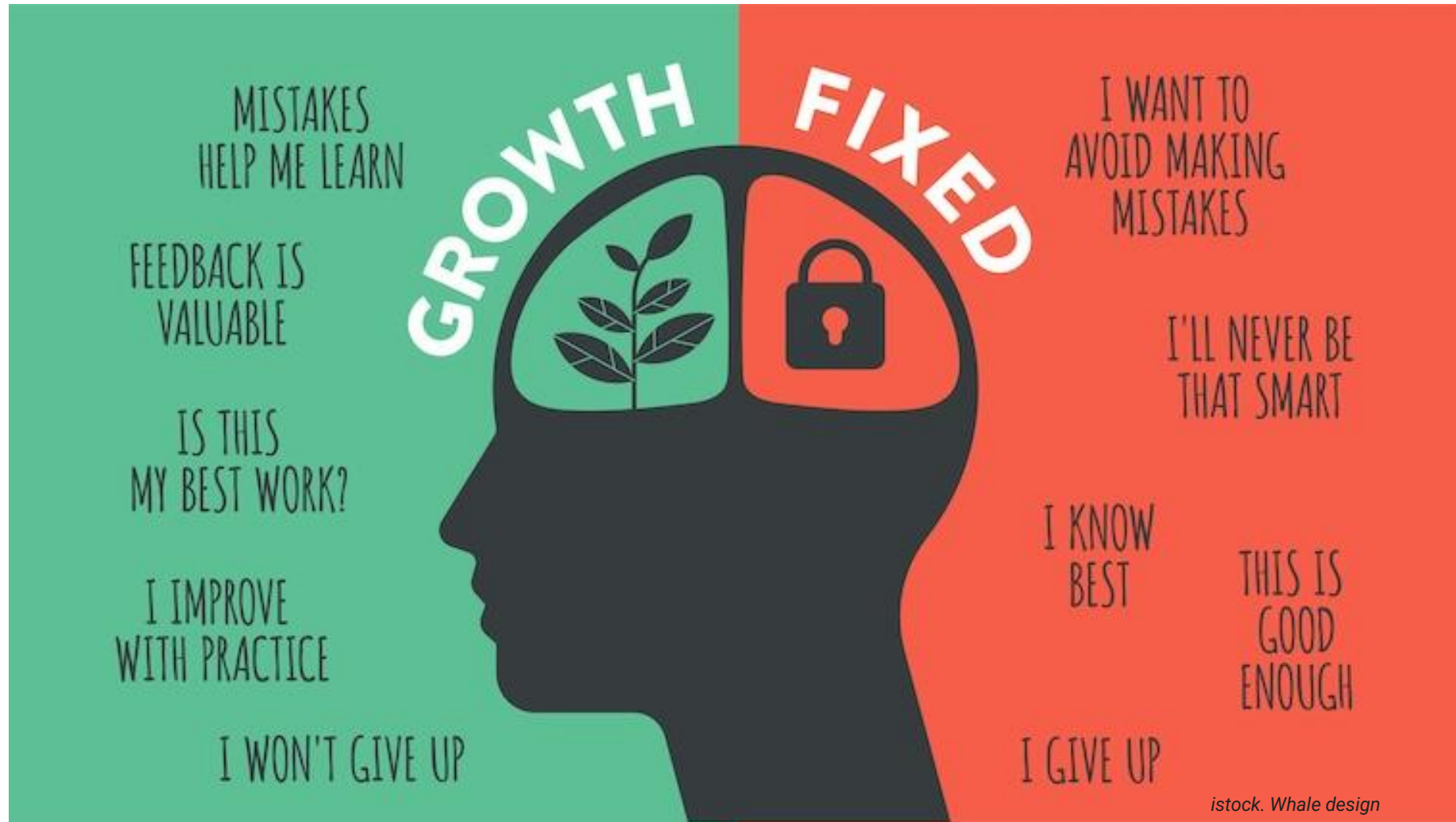
gir glede når de oppfylles



Mayo Clinic

- kjent for sitt arbeid med kultur langt utover egen bransje/sector
- legger veldig stor vekt på verdier
- sykehusets «DNA»





Normer

Når folk samhandler med hverandre over tid, vil det danne seg visse forventninger til hva som er vanlig og uvanlige, samt akseptable og uakseptable måter å oppføre seg på.

Bang 2020



Foto: Getty for Unsplash

Definere ønskede gruppenormer

Eksempel på 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

**Vi har respekt
for hverandre og
for pasientene**



**Sammen om et godt arbeidsmiljø -
kverrfaglig samarbeid og gode
pasientopplevelser.**

**Vi gir personlig
vekst og faglig
utvikling**



**Vi har lojalitet
overfor hverandre
og rammeverket**



**Vi har fokus på
god
kommunikasjon**



Atferd

- Hva er akseptabelt – innafor?
- Hva er uakseptabelt – utafor?
- Når «kommer det an på»?



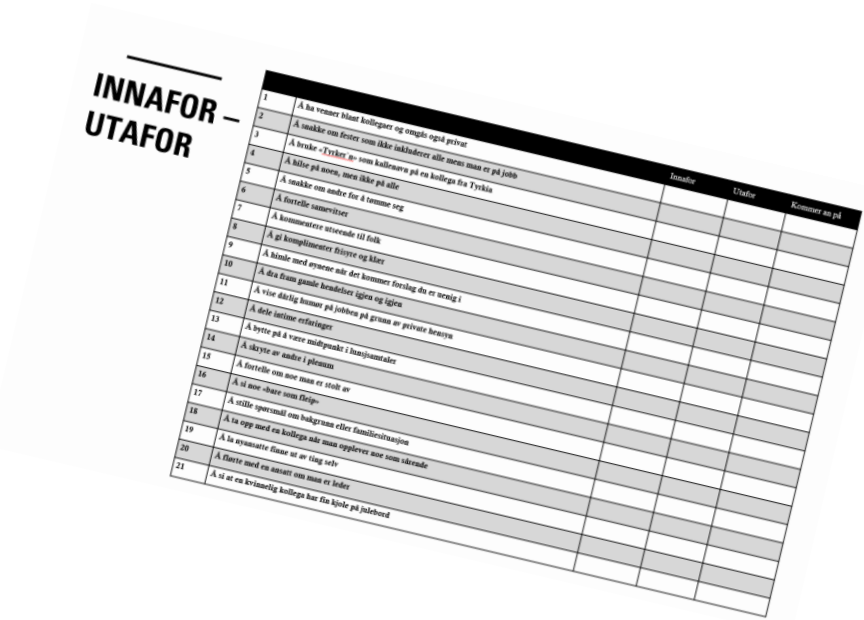
Photo: Todd Trapani

Inspirert av blant annet Likestillings- og diskrimineringsombudets
«Sett strek» kampanje.

<http://www.ido.no/settestrek>

Så kul bukse du har! | Rumpa di blir skikkelig digg i den

Jobbatferd



Innafor – utafor ®	Innafor	Utafor	Kommer an på
Å ha venner på jobben og omgås også privat			
.....			
Å si til en kvinnelig kollega at hun har fin kjole på julebord			

Å ta tak i uakseptabel atferd

[Det er en] lederoppgave ... å sanksjonere klare brudd på uakseptabel atferd.

Amy Edmondson

If you permit it, you promote it

Resultater GKA

Sykefravær viser positiv trend, men for tidlig å konkludere

	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Snitt
2024	9,7%	9,8%	8,2%	7,6%	9,4%	12,2%	7,5%	9,3%	10,8%	10,1%	9,46
2025	11,0%	10,5%	10,1%	9,2%	10,6%	8,2%	5,7%	6,6%	9,7%	9,1%	9,07

Resultater

Effekten på pasientsikkerhet har vært tydelig:

- Bedre samarbeid og kommunikasjon mellom profesjoner
- Økt trygghet for å melde fra om feil og diskutere hendelser
- Styrket varslingskultur og opplevd lederskap
- ForBedring-undersøkelsene fra 2024 og 2025 viser betydelig forbedring i sikkerhetsklima, teamarbeid og engasjement

Resultater fra ForBedring

❖1. Sterk forbedring i engasjement

- **2024:** Skår 61
- **2025:** Skår 72
- **Økning:** +11 poeng

Medarbeidere opplever mer mening, utvikling og tilbakemelding i jobben.



❖2. Bedre teamarbeidsklima:

- **2024:** Skår 71
- **2025:** Skår 76
- **Økning:** +5 poeng

Samarbeid på tvers av profesjoner og enheter har styrket seg.



❖3. Økt trygghet og åpenhet. Sikkerhetsklima:

- **2024:** Skår 65
- **2025:** Skår 73
- **Økning:** +8 poeng

Flere melder fra om feil, diskuterer hendelser og føler seg trygge.



Psykososialt arbeidsmiljø:

- **2024:** Skår 66
- **2025:** Skår 75
- **Økning:** +9 poeng

Mindre mobbing, diskriminering og bedre håndtering av konflikter.



❖4. Styrket lederatferd. Opplevd lederatferd:

- **2024:** Skår 69
- **2025:** Skår 80
- **Økning:** +11 poeng

Ledere er mer tilgjengelige, tydelige og oppmuntrende – i tråd med lederstafett og relasjonsledelse.



❖5. Bedre oppfølging og involvering. Oppfølging:

- **2024:** Skår 57
- **2025:** Skår 66
- **Økning:** +9 poeng

Flere opplever at det jobbes systematisk med forbedring og at de er involvert.



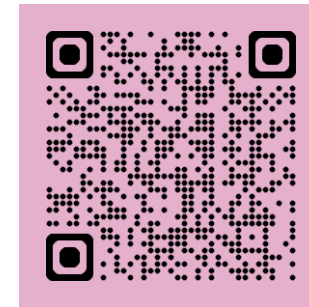


Endring tar tid – og det må den få lov til

Vi har erfart at kulturbygging ikke skjer over natten. Rom ble ikke bygd på én dag – og det gjør heller ikke en trygg og samhandlende avdeling.

Endring krever **is i magen og tålmodighet**. Det tar tid å bygge tillit, endre vaner og skape felles forståelse. Noen vil være entusiastiske, andre vil være skeptiske – og det er helt normalt.

Vi har møtt **endringsmotstand**, særlig når det gjelder profesjonsroller, ansvar og nye måter å samarbeide på. Men motstand er ikke farlig – det er et signal om at noe er viktig. Det gir oss mulighet til å lytte, justere og inkludere.

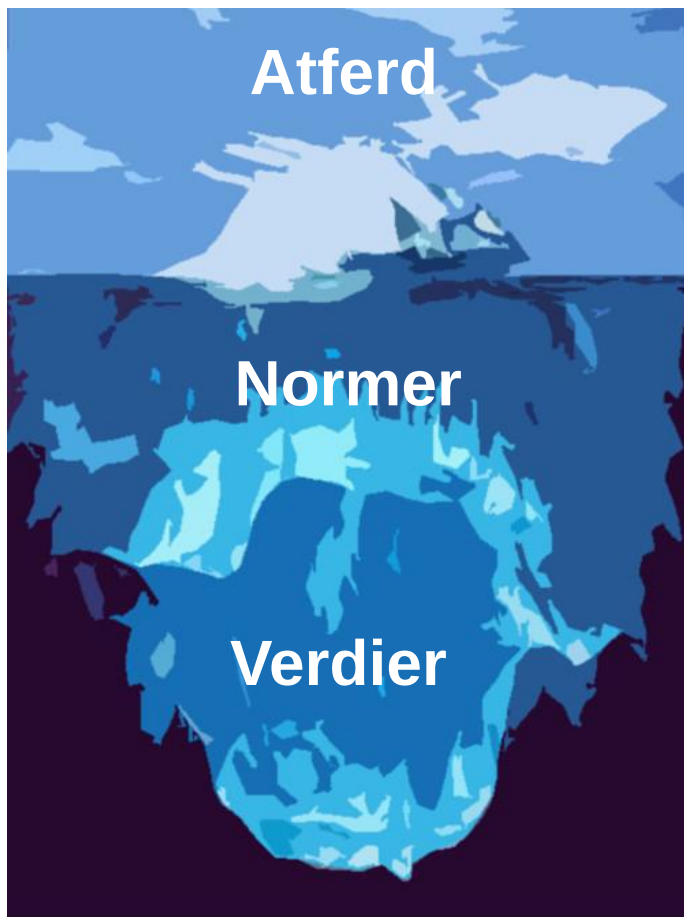


Kulturutviklingsprogram **KULT**

- Oppæring av interne fasilitatorer i metodikk for å bistå ledere og avdelinger med kulturutvikling
- Samlinger 2 + 2 + 1 dag
- Nytt kull starter i januar. Frist påmelding 1. des



Kull 4 og 5, 2025. Foto: Privat. Samtykke innhentet



Direkte metoder

Innafor/utafor

Gruppenormer hos oss

Konkretisering av verdier

Indirekte metoder:

Forventninger og bidrag

Verdisetting av forskjellighet

Erfaringslæring

Positiv organisasjonsutvikling

Simulering

Moduler → skreddersøm

Klassiske kulturdimensjoner

Individualistisk



Kollektivistisk

Hierarkisk



Egalitært

Prestasjonskultur

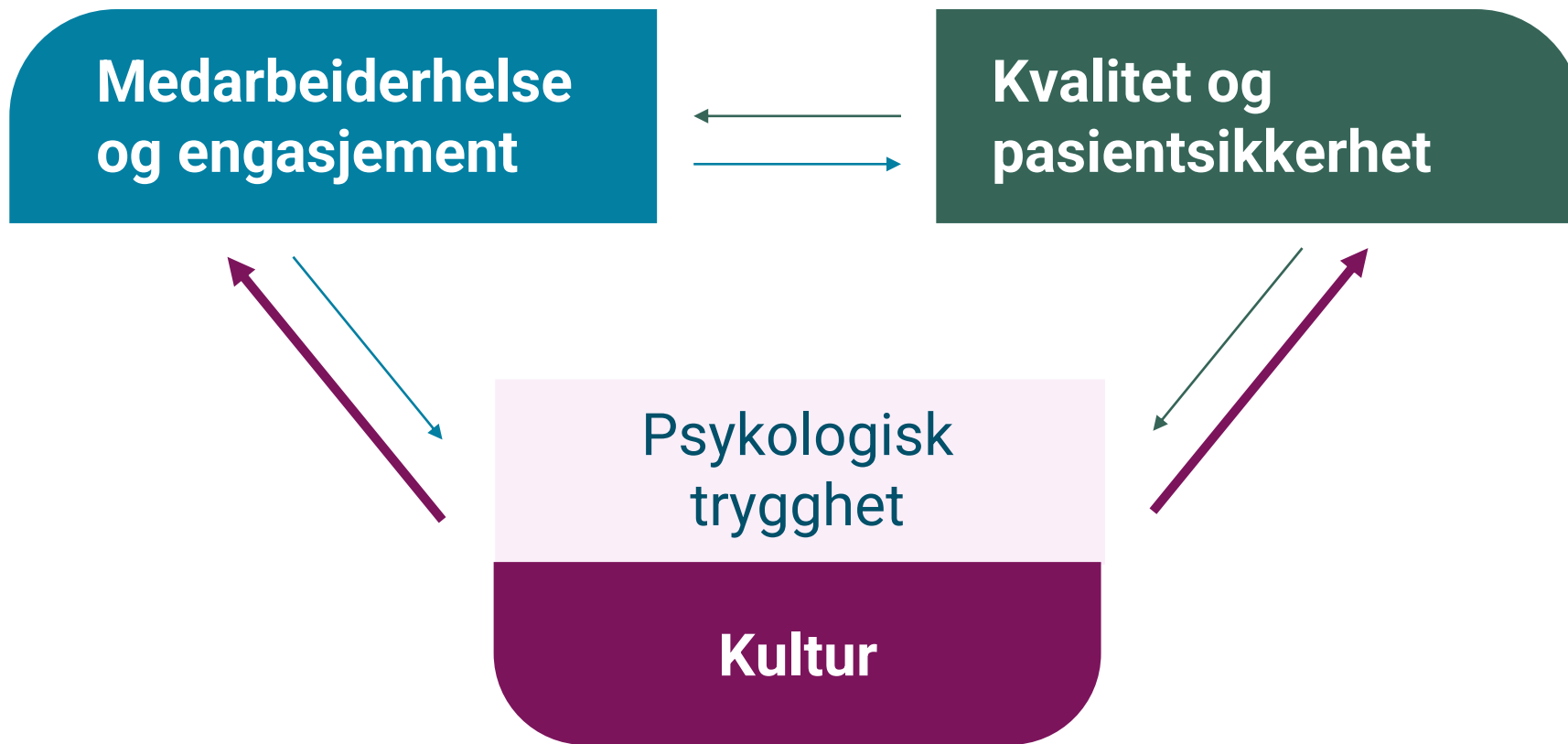
- Kompetanse og prestasjoner sammenlignet med andre
- Mer juks
- «Kunnskap er makt»
- Feil og tilbakeslag er nederlag
- Unngår kritikk
- Mer stress og utbrenthet

Se f eks Nerstad i [Prestasjonsklima på jobben svekker arbeidsinnsatsen \(forskning.no\)](https://forskning.no/prestasjonsklima-pa-jobben-svekker-arbeidsinnsatsen)

Lærende kultur

- Kompetanse og prestasjoner sammenlignet med seg selv tidligere og hva oppgaven krever
- Mer villig til å dele kunnskap
- Mer resilient ved tilbakeslag og feil
- Mer åpen for kritikk
- Mindre stress

Modellen bruker begrepene mestring vs prestasjon, men dette er noe misvisende for også mestrings-/læringskultur er opptatt av prestasjoner



Hemmer	Ufeilbarlighet	Hierarki	Individperspektiv	Incivility - ufin omgangstone
Fremmer	Vekstorientering	Likeverd	Systemperspektiv	Respektfull og inkluderende tone

Kulturerlederrollen

- arbeide systematisk med kulturutvikling
- jobbe med seg selv som leder

Leder- og ledergruppeutvikling GKA

- **«Ny som leder»-program**
Verdibasert ledelse
- **Ledergruppeutvikling**
Relasjonsledelse – Tilstedeværelse - Lederstafett

Lederprinsipper GKA

Hvordan bruker vi ledere bevisst inn i en kultur for ivaretagelse – og hvorfor det styrker pasientsikkerheten

Vi vet at kulturen vi skaper sammen påvirker både arbeidsmiljøet og kvaliteten på pasientbehandlingen. Når vi som ledere tar ansvar for å bygge en kultur preget av ivaretagelse, styrker vi samtidig pasientsikkerheten.

❖ Vi viser vei gjennom handling

Ledere går foran med åpenhet, raushet og respekt. Når vi selv tør å være sårbare og tilstede, skaper vi trygghet i teamene våre. Trygge ansatte tør å si ifra, stille spørsmål og dele bekymringer – og det er nettopp dette som forebygger feil og styrker pasientsikkerheten.

❖ Vi skaper strukturer som støtter ivaretagelse

Vi bruker KAM-møtene som arenaer for å snakke om mer enn drift og avvik – vi snakker om hvordan vi har det, hva som fungerer, og hva som kan forbedres. Når ansatte opplever at de blir hørt og ivaretatt, øker engasjementet og årvåkenheten i pasientarbeidet.

❖ Vi bruker språk som bygger tillit

Vi er bevisste på hvordan vi snakker – både om hverandre og med hverandre. Vi spør: "Hvordan har du det?" og "Hva trenger du?" – og vi lytter. Når vi bygger tillit i teamene, senker vi terskelen for å melde avvik, ta opp usikkerhet og samarbeide tverrfaglig – alt dette er avgjørende for trygg pasientbehandling.

❖ Vi bygger kultur – sammen

Vi reflekterer sammen over hva ivaretagelse betyr i praksis. Vi bruker humor og varme som lim i hverdagen, og vi skaper arenaer der det er trygt å være seg selv. Når vi unner hverandre suksess og ivaretar dem som føler seg utenfor, skaper vi robuste team som står støtt – også i krevende situasjoner.

Å være en god rollemodell

Det aller viktigste for ledere

Som leder har du ansvar for å utvikle en kultur som tar utgangspunkt i organisasjonens verdier...for å gå foran som et godt eksempel. Hvordan du utøver ditt lederskap, har betydning for arbeidsmiljøet og kulturen blant dem du har ansvar for.

Sammenhengen mellom ord og handling er grunnleggende for å oppnå tillit og legitimitet i lederrollen.

KS, Guide til god ledelse, 2028

Å se seg selv i speilet

- Ofte sprik mellom lederes egenevaluering og medarbeidernes evaluering
- Samsvar → gode arbeidsmiljø → resultater
- Lederutvikling kan redusere gapet.

*An, et al. Seeing Eye to Eye, 2020
Dansk studie*



Kulturledelse

Lederrollen og deg som leder

- hvordan du oppfattes som forbilde (rollemodell)
- hva du gir oppmerksomhet og bruker tid på
- hva og hvem du gir anerkjennelse og belønning
- hvilke kvaliteter du vektlegger ved ansettelse
- hvordan du håndterer kriser

Schein, 2010

Kulturledelse

knyttet særlig opp mot trygg, åpen og lærende kultur

Når det gjelder å skape en åpen og lærende kultur og et godt grunnlag for psykologisk trygghet, vil kulturledelse i praksis være å:

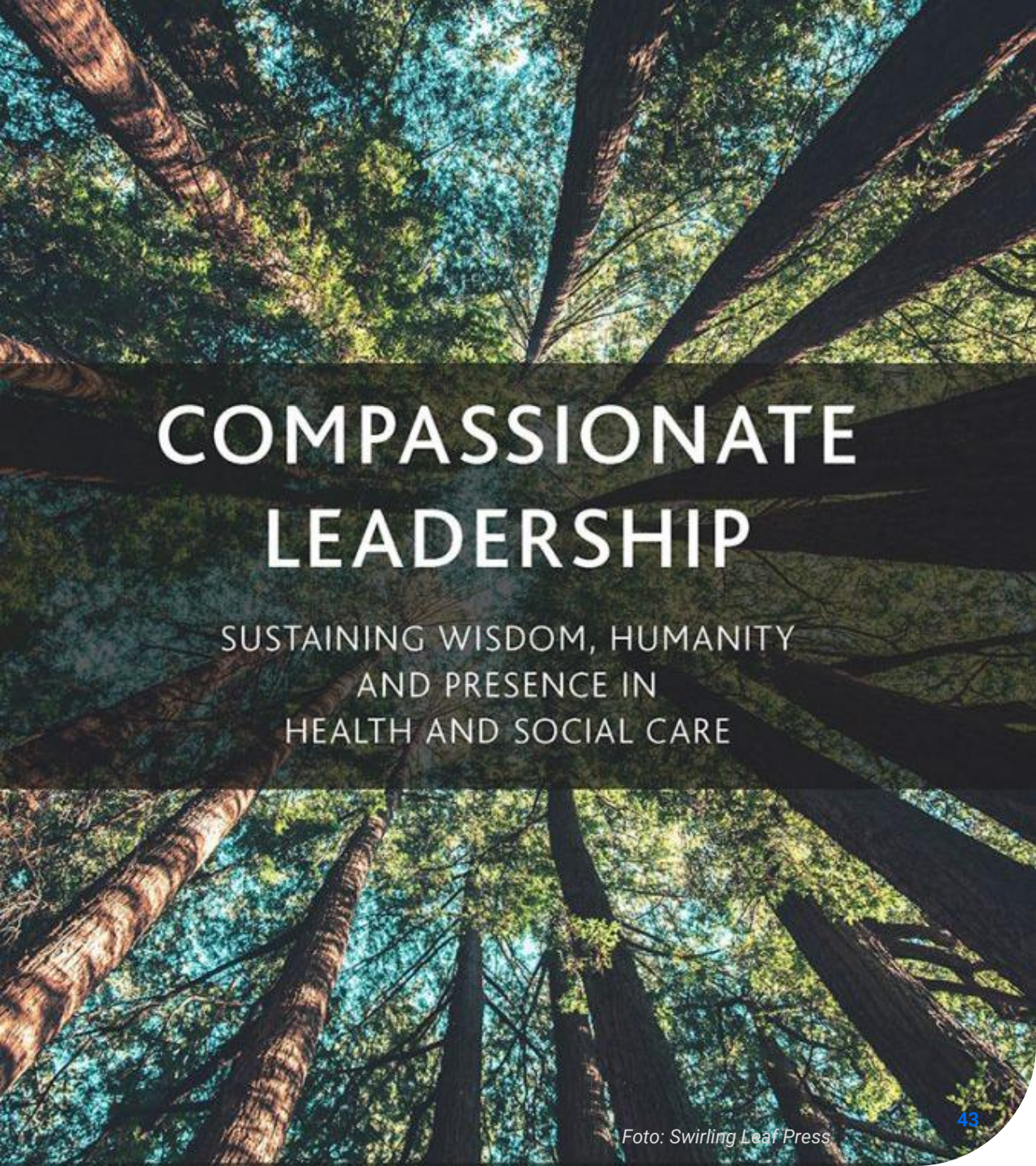
- oppmuntre og klart invitere til å komme med innspill
- møte innspill med en positiv respons, ved for eksempel å si takk, anerkjenne og vurdere forslag. Det er ikke det samme som å være enig, eller forpliktet til å gjennomføre forslag
- gjenta hvor viktig det er å si fra hvis man oppdager noe som helst 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
- involvere medarbeidere i gjennomgang av hendelser og avvik (se kapittel 2.4) og gi tilbakemelding om hvilke tiltak som er iverksatt
- skape trygge arenaer for refleksjon og læring
- 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 arbeidsmiljøet og kulturbygging

[Guide for ivaretagelse av pasienter, brukere, pårørende og medarbeidere ved uønskede hendelser - Helsedirektoratet](#)

Ivaretakende ledelse

Fire kjerneelementer

- oppmerksom tilstedeværelse
- forståelse for den andres perspektiv
- empati (medfølelse)
- kloke handlinger



COMPASSIONATE LEADERSHIP

SUSTAINING WISDOM, HUMANITY
AND PRESENCE IN
HEALTH AND SOCIAL CARE

Kollektivt lederskap

"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."

Amy Edmondson



Foto: A Popov/MostPhotos



**Takk for
oppmerksomheten!**

