

Kulturledelse

Arbeitshefte



Innhold

Kulturkartlegging	3
Mer av, mindre av	3
Kulturdimensjoner	4
Måleverktøy	7
ForBedring	7
10-Faktor	7
SCORE-skala for psykologisk trygghet	7
Endringsledelse i korte trekk	8
1. Hva er den brennende plattform?	9
2. Hva er visjonen?	9
3. Endringskoalisjon	10
4. Bred involvering	10
Kjernemetodikk for arbeid med kultur.....	11
Konkretisering av verdier	11
Arbeid med gruppenormer	12
Innafor - Utafor for arbeid med atferd	15
Metodeoversikt – Verktøy/moduler i KULT-programmet	16
Lederrollen	19
"Møte med meg selv"	19
Schein's punkter for god kulturledelse	20
Sjekkliste fra Guide for Ivaretagelse	21
Definisjoner	22
Videre lesning og referanser	23

Kulturkartlegging

Her er et lite utvalg av metoder for å kartlegge kultur, to kvalitative og én kvantitativ. En kartlegging gjør det enklere å se hvor vi står idag (nå-situasjonen), definere hvor vi skal (ønsket situasjon), og følge med på fremdriften over tid.

Mer av, mindre av

Mer av, mindre av er en enkel, men kraftfull metode. Kulturledelse betyr ofte en *kulturendring*. Hva ønsker du som leder å se mer av og hva ønsker du å se mindre av?

Fyll inn med stikkord:

Mer av	Mindre av
• • •	• • •

En slik kortversjon med kontraster kan være nyttig for å

- klarne tankene
- spisse budskapet

Innen endringsledelse snakker man om behovet for en "heis-tale". En kort, overbevisende formidling av hva man vil og hvorfor, som ikke tar lenger enn noen få etasjer i en heis. Mer av og mindre av kan hjelpe til å utvikle en slik "pitch".

Kulturdimensjoner

Tradisjonelt har kulturforskere jobbet mye med kulturdimensjoner. Å bruke disse dimensjoner kan gjøre det lettere å forstå egen kultur, se hva man vil få til, og hva som kan være motkrefter. Kulturdimensjoner er i grunnen en måte å beskrive verdier på.

Sett kryss for hva som kjennetegner din arbeidsplass. En kort forklaring av dimensjonene er på motsatt side. For hver dimensjon er det tre spørsmål som du kan svare på for å få et bedre bilde av både dimensjonen og kulturen på ditt arbeidsted sett i lys av disse.

1. Hvordan kommer dette til uttrykk? Hva ville en observatør se og høre hos dere? Vær konkret.
2. Kan du nevne noen skrevne eller uskrevne regler hos dere som går på dette? "Hos oss bør man....." eller "Du skal ikke.."
3. Hvordan synes du situasjonen bør være? Sett en stjerne på skalaen under. Hvorfor?

	Klart A	Mest A	Mer A		Mer B	Mest B	Klart B	
Hierarki								Egalitet
Kollektivism								Individualisme
Incivility								Respekt
Åpenhet								Lukkethet
Ufeilbarlighet								Læringsfokus
Tradisjon								Innovasjon
Trygghet								Frykt

Stikkordsmessig forklaring av begrepene

For hvert par gjelder "verdsetting av"

Hierarki – egalitet

statusforskjeller / rangordning

versus

likeverd / likestilling

Kollektivism - individualisme

samarbeid / team / system

versus

selvstendighet / solospill / aleneansvar

Åpenhet – lukkethet

direkte kommunikasjon / tydelighet

versus

indirekte kommunikasjon / antydninger / taushet

Incivility – respekt

røff kommunikasjon / ufin omgangstone

versus

respektfull kommunikasjon / saklig og vennlig tone

Ufeilbarlighet – læringsfokus

perfeksjonskrav / feil snakkes ikke om / stress

versus

åpenhet om feil / ydmykhet / vekst- og læringsorientering

Tradisjon - innovasjon

etablert praksis / det som er kjent og gjentas

versus

kontinuerlig forbedring / nye ideer og forandring

Trygghet – frykt

inkludering / støtte og oppmuntring / godt ytringsklima

versus

avvisning / negative reaksjoner og represalier / selvbeskyttelse

Dimensjoner er beskrevet her i veldig korte trekk. Guide for ivaretagelse gir en nærmere beskrivelse av flere av disse, og hvordan de hemmer og fremmer psykologisk trygghet.

Tre spørsmål

1. Hvordan kommer disse dimensjonene til uttrykk hos dere? Hva ville en observatør se og høre? Vær konkret.

2. Kan du nevne noen skrevne eller uskrevne regler hos dere som går på dette? "Hos oss bør man....." eller "Du skal ikke.." Se også avsnittet om normer senere i arbeidsheftet.

3. Hvordan synes du situasjonen *bør* være?
Gå tilbake og sett en stjerne på skalaene for hver dimensjon ovenfor.
Hvorfor synes du det bør være på det nivået?

Måleverktøy

ForBedring

Medarbeiderundersøkelsen ForBedring som brukes i spesialisthelsetjenesten har to skalaer som går spesifikt på pasientsikkerhetskultur: Teamarbeidsklima og Sikkerhetsklima. Disse kommer opprinnelig fra et verktøy som heter Safety Attitudes Questionnaire (SAQ).

De andre skalaene ForBedring – engasjement, psykososialt arbeidsmiljø, arbeidsforhold, opplevd lederatferd, oppfølging - kan også være nyttige for å kartlegge og følge utviklingen over tid.

10-Faktor

10-faktor er en medarbeiderundersøkelse som er anbefalt av KS til bruk i kommuner. Den kan gi et grunnlag for kulturkartlegging og -utvikling. Det arbeides med å få inn også psykologisk trygghet / ytringsklima.

Både ForBedring og 10-faktor har materiell som kan støtte ledere i oppfølgingen.

SCORE-skala for psykologisk trygghet

Miljøet som har lagd SAQ har på bakgrunn i spørsmål fra teamarbeidsklima og sikkerhetsklima utviklet og validert en egen skala for psykologisk trygghet: The Psychological Safety Scale of the Safety, Communication, Operational, Reliability, and Engagement (SCORE) Survey. Den har disse utsagnene:

- I min avdeling er det vanskelig å si fra hvis jeg synes det er et problem med pasientbehandlingen (reversert, dvs formulert som uønsket situasjon).
- Det er lett for medarbeidere her å stille spørsmål når det er noe de ikke forstår.
- Uenigheter i min avdeling er løst på en god måte.
- Kulturen i min avdeling gjør det lett å lære av andres feil.
- I min avdeling er det vanskelig å diskutere feil (reversert).
- Mine forslag om kvalitet ville blitt gjort noe med hvis jeg tok dem opp med ledelsen.

Svar fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Merk at to utsagn er reverserte, som påvirker hvordan de skal skåres.

Her er en artikkel som beskriver verktøyet, og at det også kan brukes til å vurdere effekt av tiltak for å fremme psykologisk trygghet [JPS_20244 513..520 \(dukehealth.org\)](https://jps.20244.513..520.dukehealth.org).

Endringsledelse i korte trekk

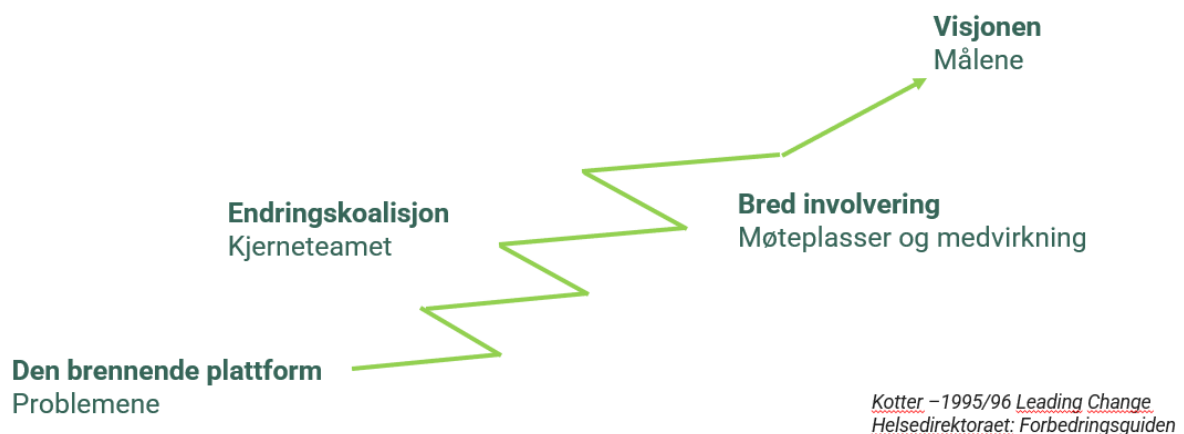
Kotter er en av de mest kjente forfatterne når det gjelder endringsledelse. Han har definert hvilke faktorer som er viktig for å lykkes med endringer. Tre av disse er

- "sense of urgency", "brennende plattform" på norsk
- en visjon
- "guiding coalition", endringskoalisjon på norsk

Det er klare likheter med forbedringsmetodikkens inndeling i problem, mål og teamet.

De to første utgjør til sammen "en gap-analyse": hvor er vi nå (dagens situasjon), hvor vil vi (ønsket situasjon). Den tredje gjelder organisering, hvem skal være med i teamet/ arbeidsgruppen som skal være pådrivere.

Nyere tenkning inkluderer også en bredere involvering, for å skape aksept for endringene.



Fyll inn dine refleksjoner på hvert punkt under. Dette er en start. Kjerneteamet og øvrige medarbeidere bør involveres i beskrivelser av dagens situasjon og ønsket situasjon, samt i planlegging av møteplasser og medvirkning.

1. Hva er den brennende plattform?

Hva er problemene som det haster med å løse?

2. Hva er visjonen?

Hvordan ser den ønskede fremtiden ut? Hva er målene for endrings-/forbedringsprosjektet? Fyll inn.

3. Endringskoalisjon

Hvem skal være med i kjerneteamet? Aktuelle roller og deltakere er verneombud, tillitsvalgte, opinionsledere på arbeidsplassen, fasilitator for prosessen, en kritiker...¹ Skriv dine ideer her.

4. Bred involvering

Det er mange tiltak som virker inn på å utvikle kultur, men det er helt nødvendig å ha medarbeiderne med. Det betyr at det er nødvendig med bred involvering. En person med fasilitatorkompetanse kan være til stor hjelp med å designe og gjennomføre effektive og engasjerende prosesser.

Hvordan kan du legge opp møter og samlinger for dine medarbeidere, for å sikre bred involvering? Skriv dine ideer her.

¹ En fasilitator er en som tilrettelegger for gode møter og samlinger, og gjerne leder prosessen.

Kjernemetodikk for arbeid med kultur

Konkretisering av verdier

Mange virksomheter og kommuner utvikler verdier. Trygghet, respekt og kvalitet er definert som de grunnleggende verdiene for spesialisthelsetjenesten. Skal medarbeidere ha et forhold til disse må de konkretiseres.

Det kan også være at det er behov for å supplere med tilleggsverdier, for eksempel *læring, mot, samarbeid, åpenhet* eller *nytenkning*.

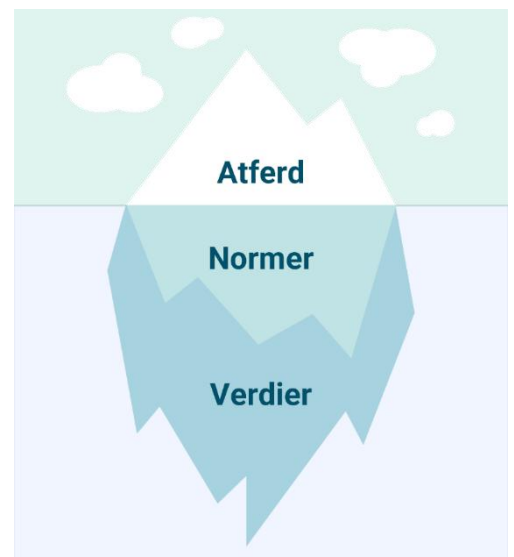
De sentrale spørsmålene er: Hva betyr virksomhetens verdier for oss? Hvordan vil vi kunne se at vi etterlever verdiene

- når det gjelder pasientarbeid?
- når det gjelder hvordan vi behandler hverandre som kollegaer?

”Åpent forum”² kan være en god fremgangsmåte for å konkretisere verdier i en gruppe medarbeidere. Her får medarbeidere selv velge hvilken verdi de ønsker å diskutere. Dette kan gjøres enkelt ved at fasilitator henger opp flipp-ark rundt om i rommet, ber deltakerne reise seg og så stille seg ved ett av flipp-arkene, ved den verdien som de er mest interessert i å jobbe med. Er det ingen som vil diskutere en bestemt verdi som er satt opp, er det helt greit (men hvorfor det er slik kan utforskes senere i plenumsdiskusjon.) Er det mange som vil diskutere samme verdi, kan man dele denne gruppen i to og lage nytt flipp-ark med samme verdi. Gi gruppene 10-15 minutter til å diskutere og skrive opp det de mener konkretiserer verdiene. Oppfordre deltakerne til å skrive hvordan verdiene vises i *handlinger*. Har man tid, kan man ta en runde til, der deltakerne beveger seg til en ny verdi (nytt flipp-ark).

Plenum

Ta en runde og få en tilbakemelding fra hver av gruppene.



² Open Space er en metode hvor deltakerne på et møte eller en samling setter dagsordenen, og deler seg i grupper alt etter hvilket tema de ønsker å diskutere. En variant er at temaene er satt opp på forhånd, som her er de respektive verdiene. Også når det gjelder verdier, er det mulig å åpne for at medarbeidere kan foreslå andre verdier som kan være aktuelle for arbeidsgruppen og som de ønsker å diskutere.

Arbeid med gruppenormer

Gruppenormer, kjøreregler, atferdsregler, samspillsregler og jobbvettregler – kjære barn har mange navn. Man bør velge den betegnelsen som gir best mening og troverdighet i gruppen man arbeider med. Faguttrykket i sosialpsykologi, sosiologi og sosialantropologi er "normer" (se bakerst i heftet for en liste over definisjoner). Settet med normer har også mange navn: kulturplakat, normsett, code of conduct.

Det vi vet er at arbeid med gruppenormer er ett av de viktigste virkemidlene for kulturutvikling. Dette har dokumentert effekt i helsesektoren³. Det viktigste er en god, involverende prosess der ansatte og ledere drøfter hva som bør kjennetegne «kulturen hos oss», handlingsreglene for samarbeid og kommunikasjon, ikke kulturplakaten i seg selv. Kulturplakater er en måte å synliggjøre resultatet på, men det kan også gjøres på andre måter. Viktig er også oppfølging i etterkant.

Bruk av gule lapper for utarbeidelse av gruppenormer

Gule lapper er et nyttig verktøy i mange utviklings- og medvirkningsprosesser, inkludert utarbeidelse av gruppenormer. Nedenfor er en prosessbeskrivelse for gjennomføring av et gruppearbeid for å definere normer.

1. Introduksjon

Gi en kort introduksjon om kultur – hva som menes med kultur og hvorfor er det viktig. Her kan man referere til isfjellmodellen og sykehusforskning som viser sammenhengen med pasientsikkerhet og de ansattes helse og velvære⁴. Se f.eks. parallellsesjon T3 her: [Se program og last ned presentasjoner fra Pasientsikkerhetkonferansen 2022 - ltryggehender](#)

Vis eksempel på en kulturplakat og gå raskt gjennom noen av punktene. Vær nøye med å presisere at dette kun er eksempler. Det skal sette i gang tankene om "Hva er viktig hos oss?".

Er gruppen stor, bør den deles i mindre grupper, for eksempel 6 personer i hver.

2. Gule lapper



³ "Collectively, these studies establish that the organizational culture of interpersonal interactions, specifically civility norms, have a steady relationship to individual-level outcomes in the VHA (work motivation, absenteeism, turnover) and the VHA organizational mission (clinical care and patient satisfaction)." 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. Andre referanser ved forespørsel.

Del ut 5 gule lapper til hver. Gi følgende instruksjon (kan med fordel skrives på flipp-ark eller PowerPoint):

Individuelt arbeid: Alle skal skrive 3-5 normer eller spilleregler, en per lapp, om hva de synes er viktigst for denne gruppen.

Det er lurt å gi noen tips om formulering av normer, for eksempel viktigheten av å være konkret, unngå store ord som åpenhet i form av substantiver og heller bruke verb, for å få frem handlingsaspektet.

3. Runde i gruppen

En i gruppen begynner med å henge opp én lapp og forklare hva som er ment.

Neste person henger opp lapp som ligner den første sin (ved siden av, eller oppå hvis den er helt lik) hvis han/hun har en slik, og deretter én ny lapp/norm.

Så fortsetter man rundt. Hensikten er å gi alle anledning til å komme med sine tanker, og unngå at de som er først ute tar alle poengene, samtidig som man får sortert lappene etter hvert.

Det er ofte en positiv overraskelse at man er "så enig". Erfaringsmessig har mange likelydende lapper, som henger oppå hverandre, et visuelt tegn på felles tenkning. Det gir en type prioritering. Samtidig er det viktig å ta med mindretallets synspunkter.

Ta til slutt en runde i plenum, der gruppene presenterer momenter fra runden i gruppen.

4. Lage utkast

Det kan gjøres ved å danne en "redaksjonskomite", som får i oppgave å skrive et forslag til "Normer hos oss" på bakgrunn av lappene. Er det veldig mange momenter, bør de grupperes i færre punkter, evt. med underpunkter. Det er en kunst å sammenfatte på en måte som representerer det som kom opp, uten at det blir for omfattende, og samtidig beholde "gnisten" i utsagnene og sette fokus på det som er gruppens utfordringer når det gjelder samarbeid og kommunikasjon. Utkastet legges frem for leder før det presenteres for personalgruppa.

5. Presentere på personalmøte

Utkastet som redaksjonskomiteen har laget legges frem for kollegaene på et personalmøte, for å sjekke om kollegaene savner noe vesentlig, og om de kan stå bak punktene. Etter eventuelle justeringer, blir da kulturplakaten en «avtale» alle i mellom.

6. Oppfølging på personalmøter/temadager

Det kan ofte være nyttig å diskutere punktene enkeltvis eller samlet på personalmøter for å gå nærmere inn i problemstillinger. For eksempel – gi konstruktive tilbakemeldinger - hva

fremmer/hemmer dette? Det kan være nyttig å relatere normene til konkrete arbeidssituasjoner, for eksempel vaktskifte, prosjektmøte o.l.

7. Evaluering av etterlevelse

Mentimeter, Forms, eller annen interaktiv plattform kan brukes for å kartlegge etterlevelsen av gruppenormene. For å få målinger som viser utvikling over tid, anbefales en nullpunktsmåling. Gjør en måling straks de er utarbeidet, og så noen måneder etterpå.

Ta hver norm eller kjøreregel for seg, og be hvert gruppemedlem evaluere i hvilken grad de synes gruppen etterlever normen. En 10-punktsskala gir en finere gradering og kan vurderes brukt.

Spørsmål som kan brukes i diskusjoner etter evalueringer

1. Det skjer omtrent aldri at gruppen havner helt på bunn. Et nyttig spørsmål er da: "Hva gjør vi riktig, som gjør at vi ikke skårer lavere?" Denne måten å tenke på, hvordan bruke det vi gjør som er *riktig*, hvordan utnytte styrker og kloke grep, er sentral i løsningsorienterte tilnærminger som LØFT og Appreciative Inquiry (Gro Johnsrud Langslet, forskjellige bøker, Whitney og Trosten-Bloom, 2003).
2. Neste spørsmål er: "Hvor på skalaen bør vi ligge, og hva må vi gjøre mer av, mindre av, annerledes for å komme dit?"
3. Dersom det er stor spredning i svarene, bør det diskuteres at det er forskjellige opplevelser av situasjonen. Gruppen må vise varsomhet og særlig respekt overfor dem som går imot den gjengse oppfatningen.

8. Evaluering av kulturplakaten med tanke på revidering

Etter ca. et år kan det være behov for å revidere kulturplakaten/normsettet. Er det høy skår på noen normer, kan de byttes ut med normer som gjør at gruppen må strekke seg. Kartlegging gjort ved ForBedring eller SCORE's psykologisk trygghetsskala kan gi input hva som kan være viktig videre.

Innafor - Utafor for arbeid med atferd

Innafor - Utafor adresserer nivået over vannflaten i isfjellmodellen – atferd. Det er i utgangspunktet et enkelt konsept, som erfaringsmessig skaper mye engasjement. Oppsettet er det klassiske IGP, altså individuell refleksjon, gruppediskusjon, og plenum. Hver for seg fyller deltakerne ut skjemaet under. I grupper diskuteres hvert punkt, og man forsøker å komme frem til felles svar, men det er også rom for uenighet. I plenum tas diskusjonen punkt for punkt, hvor den som leder/fasiliterer prosessen ber gruppene fortelle hvordan de har svart og resonnert.

Innafor – Utafor ®

		Innafor	Utafor	Kommer an på
1	Å ha venner blant kollegaer og omgås også privat.			
2	Å snakke om fester som ikke inkluderer alle mens man er på jobb.			
3	Å bruke «Tyrker'n» som kallenavn for en medarbeider fra Tyrkia.			
4	Å hilse på noen, men ikke på alle.			
5	Å snakke om andre for å få tømt seg.			
6	Å fortelle samevitser.			
7	Å kommentere utseende til folk.			
8	Å gi kompliment på frisyre eller klær.			
9	Å himle med øyne når det kommer forslag du er uenig i			
10	Å dra fram gamle hendelser igjen og igjen			
11	Å vise dårlig humør på jobben på grunn av private hensyn			
12	Å dele intime erfaringer			
13	Å bytte på å være midtpunkt i lunsjsamtaler			
14	Å skryte av andre i plenum			
15	Å fortelle om noe man er stolt av			
16	Å si noe «bare som fleip»			
17	Å stille spørsmål om bakgrunn eller familiesituasjon			
18	Å ta det opp med en kollega når man opplever noe sårende			
19	Å la nyansatte finne ut av ting selv			
20	Å flørte med ansatte hvis man er leder			
21	Å si at en kvinnelig kollega har fin kjole på julebord			

Iblant kan det være uenigheter som må adresseres. Her er noen råd for å håndtere dette.

Skal man alltid konkludere?

- Ofte kan bevisstgjøring sette i gang endring, uten at noen opplever å måtte «tape».
- Å presse frem en tidlig konklusjon kan skape mer motstand.
- Har man forstått hverandres synspunkter?

Utforsk synspunkter videre

- Består konklusjonen «offentlighetstesten», «etikk-komite- testen»?
- Hvilke konsekvenser har forskjellige konklusjoner (konsekvensetikk)
 - er det noen som blir berørt på en negativ måte?
 - hva gir størst psykologisk trygghet?
 - andre konsekvenser?
- mindre gruppe diskuterer videre (f.eks. leder, TV, VO).

Metodeoversikt – Verktøy/moduler i KULT-programmet

Her er flere utprøvde og engasjerende metoder for kulturbygging.

KULT - Verktøy/moduler til arbeidsmiljø-/kulturseminarer, fagdager, personalmøter

Modul	Tid	Tema	Kommentar
0	20 – 90 min	Innlegg om kultur for psykologisk trygghet For å sette scenen, gi svar på hvorfor jobbe med dette (skape en "brennende plattform"). Innhold: Om betydningen av kultur og psykologisk trygghet for på den ene siden medarbeideres trivsel, helse, engasjement, og på den andre kvalitet og pasientsikkerhet. Inkludert om barrierene for psykologisk trygghet: ugrei kommunikasjon/ ufin oppførsel (incivility), hierarki og ufeilbarlighetskultur.	Planlegges digitalt opptak Se presentasjoner Kultur og psykologisk trygghet på arbeidsplassen. - Itryggehender
1	45 min	Verdiøvelse Gruppearbeid for å konkretisere organisasjonens verdier. Innledning til kulturplakat.	
2	60 min	Kulturplakat Gruppearbeid om hvordan ønsker vi å ha det hos oss, definere gruppenormer. Individuelt arbeid + gruppe + plenum	Krever etterarbeid
3	45 – 90 min	Innafor – utafor Hva er (u)akseptabel atferd hos oss? Verktøy med liste over handlinger. Individuelt arbeid + gruppe (eller summing) + plenum. Bør knyttes opp incivility, verdier, normer.	
4	90 min	Diversity Icebreaker Et spørreskjemaverktøy med fast gruppeprosess for å sette søkelyset på positiv utnyttelse av forskjellighet, som ledd i bedre samarbeid og kommunikasjon generelt, tverrfaglige team spesielt.	Se presentasjon og diversityicebreaker.no

		Gruppeprofil på hele arbeidsgruppen gir også et innblikk i organisasjons-/arbeidsplasskulturen.	
5	45-60	Psykologisk trygghet: Hva hemmer – fremmer? Gruppearbeid. Bruk 2 flipp-ark for hva som hhv fremmer/hemmer psykologisk trygghet. Oppfordre til konkrete atferdsbeskrivelser på “generell basis”. Tryggheten i gruppen bør vurderes. Hvis den er veldig usikker eller ganske lav, bør oppgaven holdes “på generell basis”. Hvis gruppen har jobbet godt med kultur og har ganske høy psykologisk trygghet, kan spørsmålene omformuleres til å gjelde egne personlige erfaringer/opplevelser.	
6	Kommer an på antall roller. 30 -45 min per rolle	Forventninger og bidrag Metode for forventningsavklaring av de forskjellige roller i en arbeidsgruppe/samhandling. Viktig for samarbeid, spesielt i tverrfaglige team. Kan også brukes for avklaring mellom leder-medarbeidere, eller mellom avdelinger. Positiv vinkling siden «vår gruppes bidrag til at de andre lykkes i sin rolle», også er med. Hvordan spille hverandre gode.	
7	15 – 60 min	Positiv jobbopplevelse (Verdsettende samtaler) Det er forskjellige varianter av denne metoden, som har sin bakgrunn i positiv organisasjonsutvikling. Intervju + plenum, eller kun et av disse. Forskjellige tema: «Når vi er på vårt beste», «Jobb-høydepunkt siste uka», «God teamopplevelse» etc. Felles er det å identifisere hva som er <i>bra</i>, og hvordan det kan brukes til å skape flere positive opplevelser, mer arbeidsglede og til å løse utfordringer. Må brukes balansert med aktiv problemløsning.	
8	1,5 t, men kommer an	Åpent forum/World cafe Diskusjonsmetoder for aktuelle, lokale arbeidsmiljøutfordringer.	

	på antall «runder»	Åpent forum – der kan deltakerne velge blant forskjellige temaer (gir større eierskap). World Cafe – der flytter man seg fra temabord til temabord i forskjellige runder. Disse to kan kombineres.	
9	45 min – 2,5 t	Kreativ problemløsning Innlegg med oppvarmingsøvelser. Divergent, konvergent, integrerende tenkning. Faser Arbeid med konkrete, lokale utfordringer.	
10	45 – 90 min	Kommunikasjon Innlegg med øvelser. Dialogmodellen – advocacy, inquiry. Tonefall, ordvalg og non-verbal kommunikasjon. Gode tilbakemeldinger.	
11	30 – 90 min	Simuleringsøvelser Det finnes en rekke oppgaver som "simulerer" løsning av en oppgave i team (f.eks. Marshmallow Challenge). Samtaler med pasienter, brukere og pårørende er et eksempel på lav-terskel simuleringstrening på reelle oppgaver og ikke-tekniske ferdigheter. Se Materiell til støtte for å ta i bruk guiden - ltryggehender for instruks, kjøreplan og aktuelle case.	
12	10 – 45 min	Evalueringer Pluss – delta After Action Review 10-punktsskala med LØFT-spørsmål	

Lederrollen



Som leder har du ansvar for å

- utvikle kulturen i din enhet
- bidra til en god kultur i din ledergruppe og i virksomheten der du jobber
- utvikle deg selv som leder, å se deg selv speilet

"Møte med meg selv"

Refleksjon er grunnlaget for utvikling og forbedring. Det gjelder både et kulturutviklingsarbeid og din egen utvikling som leder.

Det er ikke lett å finne tid i en travel hverdag. Mange har nytte av å avtale et møte med seg selv, og legge det i kalenderen, for å få anledning til et pusterom og mulighet for refleksjon.

Å gjøre det regelmessig i en periode, bidrar til at det blir en god vane.

Notat til meg selv – hvordan skal jeg organisere tid til egenrefleksjon?

Schein's punkter for god kulturledelse

Edgar Schein (1928 – 2023) var en av grunnleggerne for faget organisasjonspsykologi, og satte et stort og varig preg på tenkningen om organisasjonskultur. Spørsmålene under hvert punkt er våre egne utdypninger, og du kan gjerne føye til flere.

Grunnleggende for kulturledelse	Dine refleksjoner relatert til egen ledelse
Hvordan du oppfattes som forbilde (rollemodell) - samsvar ord og handling? - hva sier medarbeiderundersøkelsen? - hvem rundt deg kan gi deg ærlige tilbakemeldinger? - hvem har du som forbilde(r) og hvorfor?	
Hva du gir oppmerksomhet - hva bruker du tiden på? - hva setter du på møteagendaen? - hvordan prioriterer du: ledere over, medarbeidere, brukere? - hvordan rangerer du: kvalitet, økonomi og relasjoner?	
Hva og hvem gir du anerkjennelse og belønning - hvilke prestasjoner / hvilken type innsats vekker mest beundring hos deg? - hvem prioriteres ved lønnsoppgjør? - hva og hvem får positiv omtale i intern kommunikasjon?	
Hvilke kvaliteter verdsetter du ved ansettelser? - faglig kompetanse, samarbeidsevner, "en-av-oss", mangfold - brukes ønsket kultur og verdier aktivt i rekrutteringen? - gjenspeiler prosessen ønsket kultur, f.eks. når det gjelder involvering av andre, transparens?	
Hvordan håndterer du kriser? - uønsket hendelse - budsjettkutt - konflikt - andre typer kriser	

Sjekkliste fra Guide for Ivaretagelse

Vurder deg selv, og diskuter gjerne med en lederkollega.

For 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
- ☐ vise at alle er verdifulle medlemmer av teamet
- ☐ skape trygge arenaer for refleksjon og læring
- ☐ 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
- ☐ gi tilbakemelding om hvilke tiltak som er iverksatt
- ☐ 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
- ☐ arbeide systematisk med arbeidsmiljøet og kulturbygging

Definisjoner

Kultur (1)	Måten vi gjør ting på her. <i>Deal og Kennedy, 1982</i>
Kultur (2)	Et mønster av grunnleggende antakelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rettemåten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene. <i>Schein, 1987</i>
Kultur (3)	De sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben. <i>Bang, 2013</i>
Normer	Foreskriver hvordan man bør oppføre seg, og hva som er akseptable og uakseptable handlinger og holdninger. <i>Bang 2013</i>
Verdier	Uttrykker hva som oppfattes som viktig, verdifullt og som man etterstrever i organisasjonen. <i>Bang 2013</i>
Forfektete verdier vs. bruksverdier	Forfektete verdier er de verdiene som virksomhetens ledere og medarbeidere hevder at de tror på og etterlever. Bruksverdiene er de verdiene som <i>faktisk</i> ligger bak våre handlinger, og som man kan slutte seg frem til gjennom å studere hvordan vi handler, og hvordan vi privat resonnerer rundt våre handlinger. Espoused values vs values-in-use. <i>Argyris & Schön, 1996</i>

Videre lesning og referanser

Se del 3 i [Guide for ivaretagelse av pasienter, brukere, pårørende og medarbeidere ved uønskede hendelser - Helsedirektoratet](#), som omhandler ledelse og kultur (20 sider). Her finner du også mange referanser.

Har du innspill?

Heftet er under utvikling og vi tar gjerne imot tilbakemeldinger på hva du synes er nyttig og hva som kan forbedres i heftet. Send en e-post til joy.buikema.fjaertoft@helsedirektoratet.no.