Styrking av arbeidet med ytringsklima



Ukom



TRYGG PASIENTBEHANDLING KREVER ET ÅPENT YTRINGSKLIMA

Styrking av arbeidet med ytringsklima

Publisert 17. juni 2025

ISBN 978-82-8465-041-8

Rapporten er utarbeidet med bakgrunn i flere bekymringsmeldinger til Ukom hvor helsepersonell forteller om svært vanskelig ytringsklima, og der kritiske ytringer har blitt møtt med negative sanksjoner.

Helse- og omsorgstjenesten er kompleks og uoversiktlig og under stort press. Dette kan i seg selv gjøre det utfordrende for den enkelte å ytre seg. Temaet ytringsklima er komplekst, og lar seg ikke løse med enkle tiltak. Samtidig er ytringsklima så viktig, både for pasienter og medarbeidere, at det har stor verdi at temaet settes på dagsorden, både i det offentlige ordskiftet og på den enkelte arbeidsplass. Vi har rett og slett ikke råd til å la være.

Målinger og tilbakemeldingsløyfer

Nasjonale myndigheter holder i ulike dokumenter fram viktigheten av et åpent ytringsklima (7, 30). Spørsmålet er hvordan dette kan følges opp med tydelige, konkrete og realistiske forventinger og tiltak. Det som blir målt og belønnet er sterkt drivende for endring (31). Amy Edmondson beskriver hvordan styringsparametre og tilbakemeldingssløyfer kan være ett virkemiddel for å øke den psykologiske tryggheten og bedre ytringsklimaet (31). Vi har i denne rapporten pekt på at indikatorer knyttet til aktivitet, bemanning og økonomi ofte veies tyngre enn målinger av kvalitet og arbeid med arbeidsmiljø og ytringsklima. Det er mulig å etablere målinger av kvalitet og pasientsikkerhet helt opp på styrenivå. Regionale helseforetak har for eksempel utviklet dashboard som viser uønsket variasjon, med indikatorer for pasientsikkerhet og kvalitet (32). Hvordan kan vi i større grad sikre at målinger av kvalitet, pasientsikkerhet og ytringsklima kan vektes like tungt som økonomi og drift?



Foto: Shutterstock

Rollemodeller og "kindness"

Arbeidsgiver har en viktig rolle og legger premisser for om det er trygt og om det nytter å si ifra, men det er også et kollektivt ansvar å skape rom og betingelser for å ta opp det ubehagelige. Spørsmålet er om alle er trygge nok til å påpeke styrker og svakheter i organisasjonen og prosesser, og om det er klima for å innrømme og diskutere feil og usikkerhet. Testen er om noen kan oppleve gjengjeldelser etter å ha ytret seg, eller om meningsmotstand blir ønsket velkommen. Ledere har en avgjørende rolle i å sikre et godt arbeidsmiljø med et ytringsklima som fremmer pasientsikkerhet og kvalitet i tjenesten. Det kan være en tendens til å se på kritiske ytringer som noe negativt, noe som skaper konflikt og noe vi ikke ønsker å snakke om (33). Dersom en i stedet ønsker kritiske ytringer velkommen, vil det gi mulighet for læring, utvikling og forbedring. Lederen som rollemodell og kulturbærer er viktig.

En oversiktsstudie fra 2020 viser at det er behov for deltakende og ydmyk ledelse som tydelig oppfordrer medarbeidere til å si ifra og som lytter aktivt til ytringer (22). Ledere som legger til rette for og deler åpent om egen usikkerhet og feil og på denne måten er en rollemodell vil virke positivt på ytringsklima. Arbeidet med positivt ytringsklima krever kjennskap til hva som kan sette det i fare (23). Det er nødvendig at ledere, tillitsvalgte og verneombud har kunnskap om de juridiske rammene for ytringsfrihet og at dette inngår som en del av lederutdanninger og -programmer. Ingen blir god uten å øve. Det gjelder også virksomheter som ønsker å drive fram et åpent ytringsklima.

Internasjonalt blir "kindness" løftet fram av forskere og fagpersoner som en elementær forutsetning for kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet, og som sammen med empati og medfølelse bør stå som grunnleggende verdier for virksomheter, team og på individnivå (34). På norsk kan "kindness" oversettes til imøtekommenhet og vennlighet, og defineres som bevisste handlinger preget av respekt, generøsitet og inkludering. For virksomheter som dyrker vennlighet i organisering og lederskap, kan de positive ringvirkningene spre seg raskt, både i form av raushet, samarbeid og innovasjon (35, 36, 37). "Kindness" kan øke tilliten til helsetjenesten og føre til bedre pasientresultater (38).

Det er viktig å påpeke at "kindness" ikke er det samme som å være snill og ettergivende. Å utøve "kindness" kan både kreve styrke og bevisst handling, spesielt i krevende situasjoner. "Kindness" kan også innebære å gi ærlige tilbakemeldinger, på en respektfull og konstruktiv måte, og "kindness" vil kunne understøtte et åpent ytringsklima. Samtidig må det være en raushet for at friksjon ikke alltid blir formulert i en vennlig tone (10). På denne bakgrunn mener vi at det er

nødvendig å løfte fram verdien av vennlighet, empati, medfølelse, respekt og åpenhet på alle nivå, både for å bedre ytringsklimaet og for å bygge tillit i sektoren.

Både ledere og medarbeidere trenger å styrke arbeidet for et åpent ytringsklima og på den måten å bedre sikkerheten i hele sektoren.

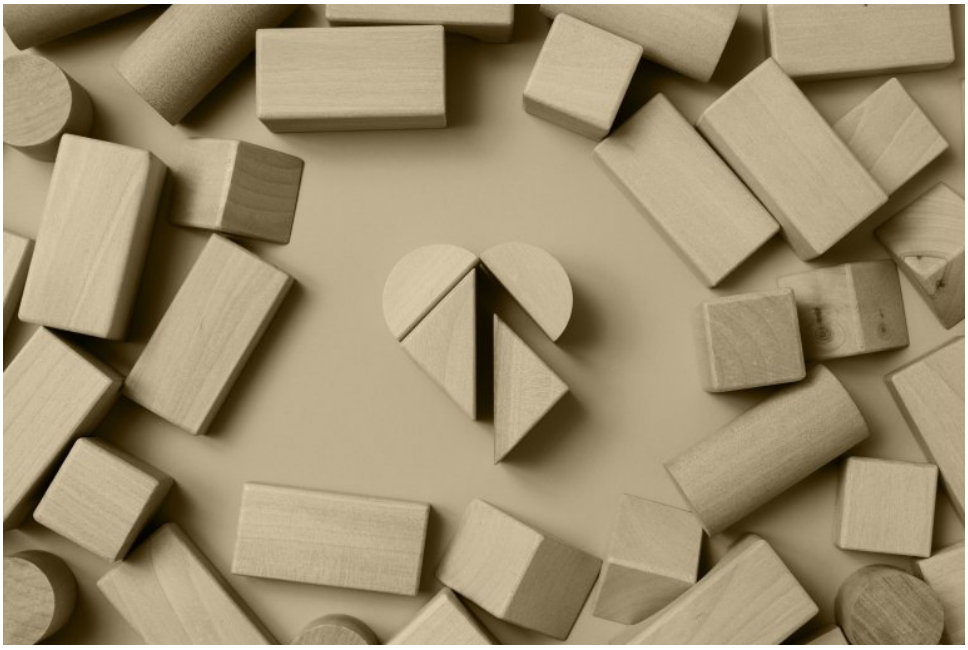


Foto: Shutterstock

Statens undersøkelseskommisjon
for helse-og omsorgstjenesten

Postboks 225 Skøyen
0213 Oslo
E-post: post@ukom.no
Org nr: 921018924