

A group of five healthcare professionals, including doctors and nurses, are seated around a table in a bright, modern office or hospital setting. They are engaged in a discussion, with one woman in the center gesturing with her hands while speaking. A laptop is open on the table in front of her. The background shows large windows and a clean, professional environment.

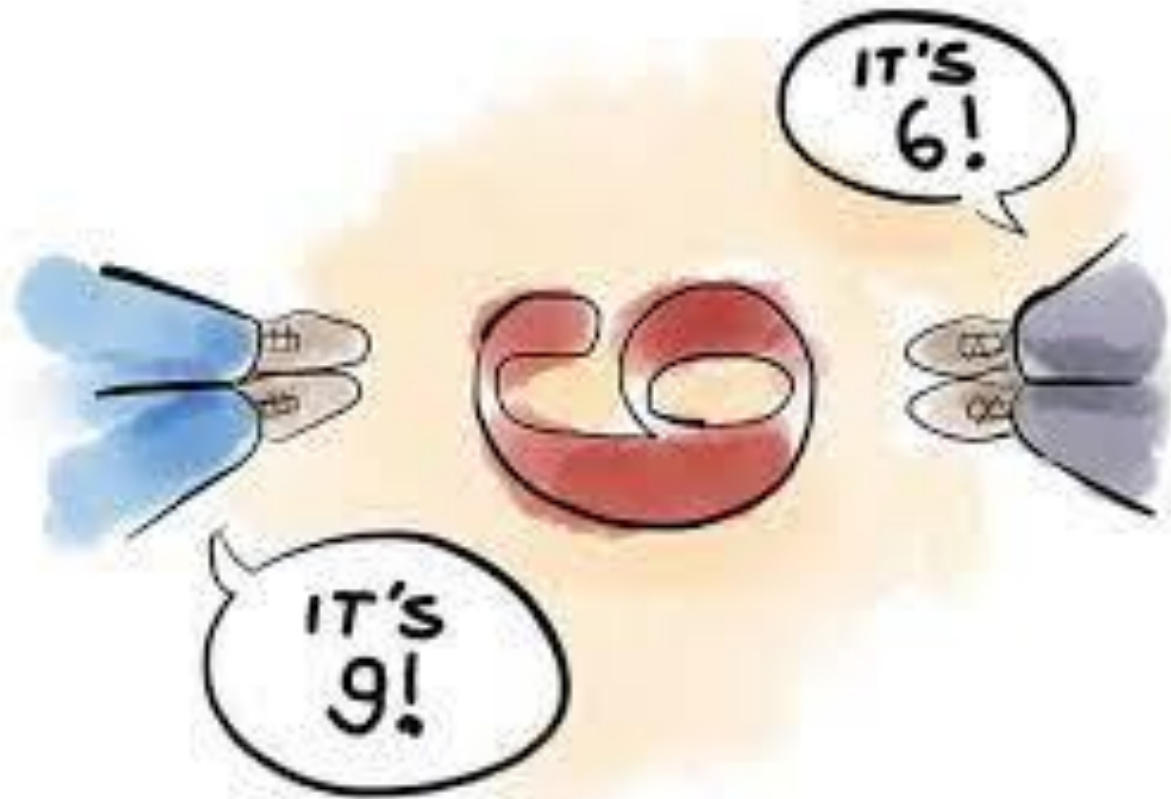
# Introduksjon til den nasjonale lederutdanningen for primærhelsetjenesten og Topplederprogrammet for kommune- og spesialisthelsetjenesten

Samling for statsforvalterne i Vestfold og Telemark torsdag 2. februar 2023

Bjørn Erik Mørk, BI/Warwick Business School

# Hvordan ledere kan tilrettelegge for perspektivtaking

---



# BI har forskning og utdanning i helseledelse

Nasjonal lederutdanning i primærhelsetjenesten  
- Helseledelse (+ ledelse av tjenesteutvikling)

Nasjonalt topplederprogram for kommune- og  
spesialisthelsetjenesten

Lederkurs for allmennleger

Diverse tilpassede kurs

Bachelorkurs



Senter for helseledelse er et tverrfaglig  
forskningssenter

# Nasjonal lederutdanning i primærhelsetjenesten

---

- Erfaringsbasert masterprogram for helseledere i primærhelsetjenesten
- 30 studiepoeng
- 20 dager fordelt på seks samlinger
- 216 deltagere årlig
  - Tre klasser i Oslo og en regional klasse
- To prosessløp
  1. Individuell lederutvikling
  2. Organisasjonsutvikling der det gjennomføres et utviklingsprosjekt

# Programmets bidrag

---



Programmet utdanner **handlekraftige** og **kompetente** ledere for helse- og omsorgstjenestene, som kan håndtere sektorens omfattende behov for **endring, utvikling og innovasjon**

# Kort om deltakerne siden 2015

- 1296 deltakere og over 3080 søkere
- Over 670 gjennomførte endringsprosjekter
- Flere leger fra Primærhelseteam
- 27 deltakere har fullført en Master of Management grad på BI
- Noen av deltakerne har senere tatt topplederprogram for den samlede helsetjenesten
- Flere deltagere som har gjennomført lederkurs for allmennleger

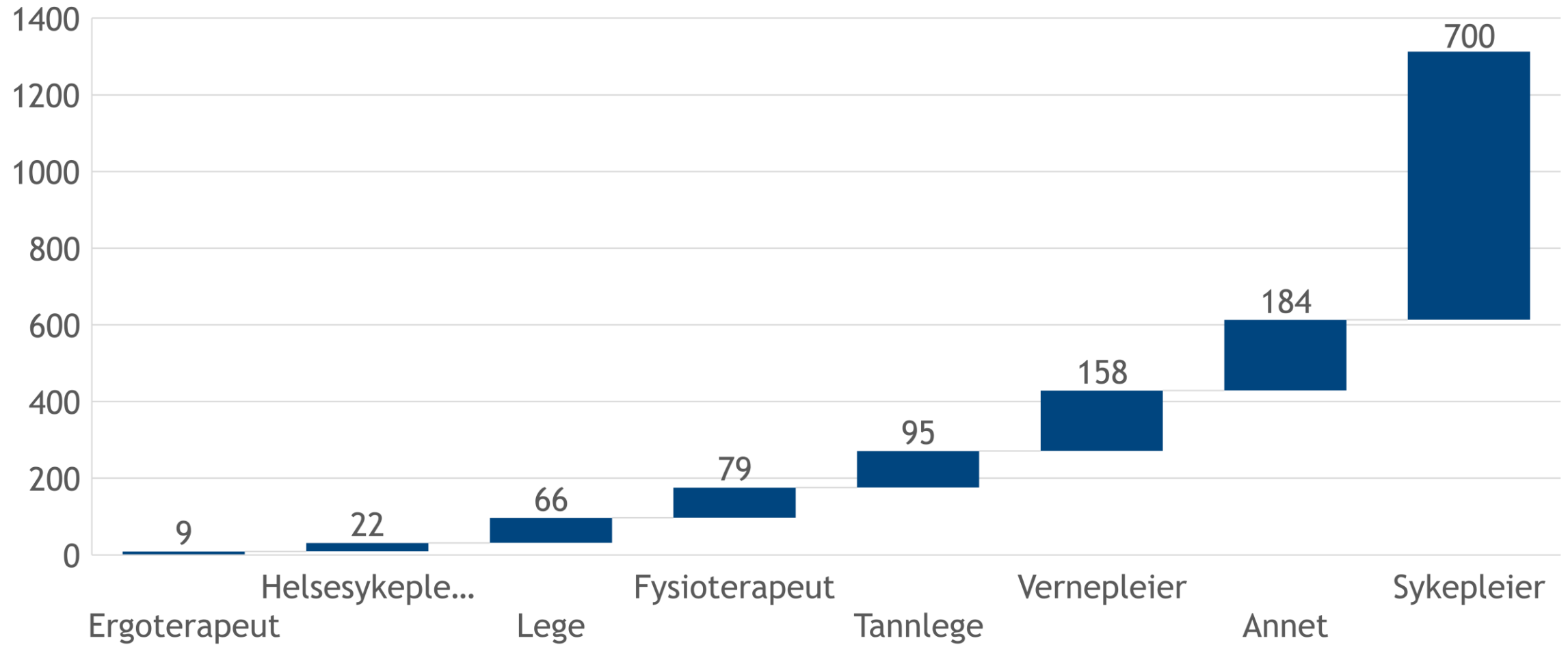


# Kort om deltakerne

---

- Ledere med personal- og økonomiansvar
  - Ledere for avdelinger, enheter, virksomheter, klinikker, team og seksjoner
  - Rådgivere, annet
- Utdanning
  - Sykepleie, vernepleie, fysioterapeut, helsesykepleier, ergoterapeut, medisin, odontologi, annet
- Del av tjenesten
  - Hjemmebaserte tjenester, sykehjem og institusjoner, forebyggende tjenester barn og unge, psykisk helse og/eller rustjenester, legetjenester, tannlege, habilitering/rehab, annet

# Deltakernes utdanning





# Totalt 20 dager fordelt på seks samlinger

	Samling 1: Ledelse og tjenesteutvikling i helse og omsorg	Samling 2: Kompetanseutv, mestring og kontinuerlig forbedring	Samling 3: Organisering, digitalisering og samarbeid	Samling 4: Innovasjon og tjenstedesign	Samling 5: Forvaltning, pasient-sikkerhet og kvalitet	Samling 6: Helseøkonomi, styring og forbedring
Leder-utvikling	Lederutvikling i og mellom samlingene					
	Individuell hjemmeeksamen 72 timer (40%). 12 sider					
Utviklings-prosjekt i egen org.	Eksperimentell og iterativ prosess gjennom året					
	Prosjektoppgave i grupper på 1-3 personer (60%). 40 sider					

# Effekter av lederutdanningen (ekstern evaluering)

---

## Individuelle effekter

- Tryggere og tydeligere i sin rolle
- Flinkere til å samhandle med sine omgivelser
- Lykkes bedre med vanskelige prioriteringer
- Økt fokus på utvikling- og innovasjon
- Økt involvering av medarbeidere

## Effekter for helsetjenestene og kommunen

- Bedre kommunikasjon og samhandling
- Bedre arbeidsmiljø
- Lavere sykefravær og turnover
- Økt fokus på innovative metoder
- Bedre økonomi

# Topplederprogrammet skal gi



Økt samfunns- og samspillsforståelse



Bedre organisasjonsforståelse



Styrket personlig lederskap



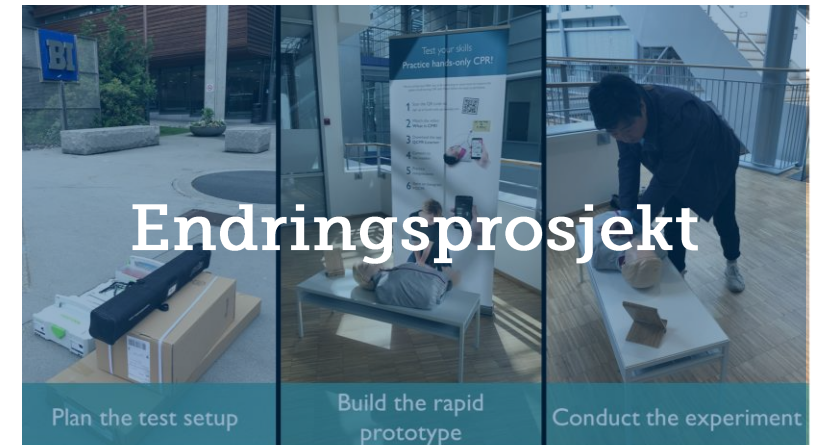
# Hovedmål for Topplederprogrammet

## Egenutvikling som leder

- Forstå eget potensial og utfordringer
- Finne og bruke handlingsrommet
- Inspirere og engasjere medarbeiderne
- Drøfte visjoner, mål og strategier for endring

## Utvikle tjeneste og organisasjon

- Gjøre erfaringer med endringsprosesser
- Skape direkte effekt i praksisfeltet
- Resultat- og kvalitetsforbedring
- Økt verdi, bedre ressursutnyttelse



# Topplederprogrammet i helsesektoren

	Samling 1: Strategisk ledelse og strategiutvikling i helse og omsorg	Samling 2: Ledelse på tvers og organisering for samarbeid	Samling 3: Strategisk innovasjons- ledelse og innovasjons- strategi	Samling 4: Kulturutvikling og grensearbeid	Samling 5: Ledelse for implementering og kvalitet	Samling 6: Leder- kommunikasjon og helhetlig styring
Ledelse	Undervisning					
	Topplederverksted og individuell hjemmeeksamen (40%). 12 sider					
Strategi, organisering og innovasjon	Undervisning					
	Utviklingsprosjekt med grupper på fire (60%). 40 sider					



PLAZAS CON MÚSICA

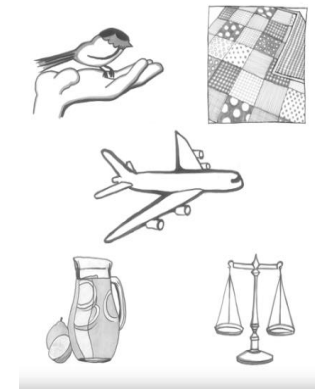
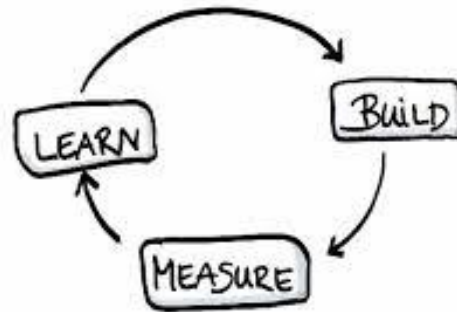
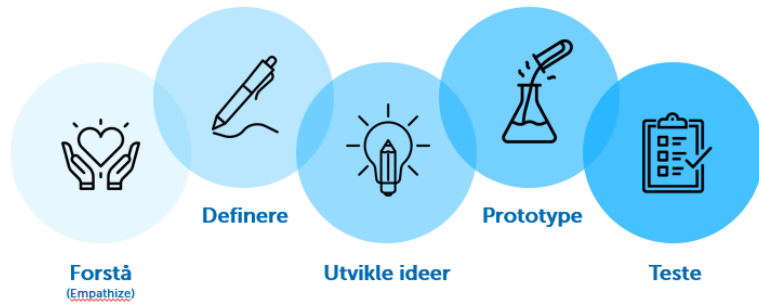
ORQUESTRA DE EXTREMADURA  
PLAZAS CON MÚSICA

12	PLAZA DE SAN FRANCISCO	13	PLAZA DE SAN FRANCISCO
22	PLAZA DE SAN FRANCISCO	16	PLAZA DE SAN FRANCISCO
17	PLAZA DE SAN FRANCISCO	19	PLAZA DE SAN FRANCISCO
20	PLAZA DE SAN FRANCISCO		

GOBIERNO DE EXTREMADURA



# Lærer om og trener på ulike metoder og verktøy



## Effectuation



IDEA  
WORK

ARNE CARLSEN    STEWART CLEGG    REIDAR QJERSVIK



	Sette scenen	Invitere til deltakelse	Respondere produktivt
Leder-opp-gaver	Ramme inn arbeidet - Sette forventninger om feil, usikkerhet og gjensidig avhengighet for å klargjøre behovet for alles stemme	Demonstrere ydmykhet for situasjonen - Anerkjenn gap  Praktiser utforskning - Still gode spørsmål - Vær en aktiv lytter  Skap strukturer og prosesser	Uttrykk verdsettelse - Lytt - Bekreft og takk  Fjern stigmatisering av feil - Se fremover - Tilby hjelp - Diskuter, vurder og idémyldre om veien videre  Sanksjonere ved klare brudd
Resultat	Delte forventninger og mening	Tillit til at deltakelse og å heve stemme er velkommen	Orientering i retning av kontinuerlig læring

# Hvordan ledere gjennom spørsmål kan få deltagelse

---

## For mer bredde i diskusjon

- Hva tenker andre?
- Hva er det vi mangler?
- Hvilke andre alternativ har vi vurdert?
- Hvordan ville våre konkurrenter tilnærme seg dette?
- Hvem har andre perspektiver?

## For mer dybde i diskusjonen

- Hva får deg til å tenke det?
- Hvilke bekymringer har du knyttet til det?
- Kan du gi oss et eksempel?
- Kan du utdype det?
- Hva tror du ville skje dersom vi gjorde X?

Gode spørsmål fokuserer på det som er av betydning, inviterer til grundig tenkning og gir individer muligheter til å respondere



# Forståelse av problemet gjennom brukerorientering

---



Hvem er de potensielle brukerne?



Hvilke problemer eller behov har de?



Hvilke temaer berører dette?

# Tre fremgangsmåter for å utvikle bedre forståelse

---



**Involver**

Hva noen sier



**Observer**

Hva noen gjør

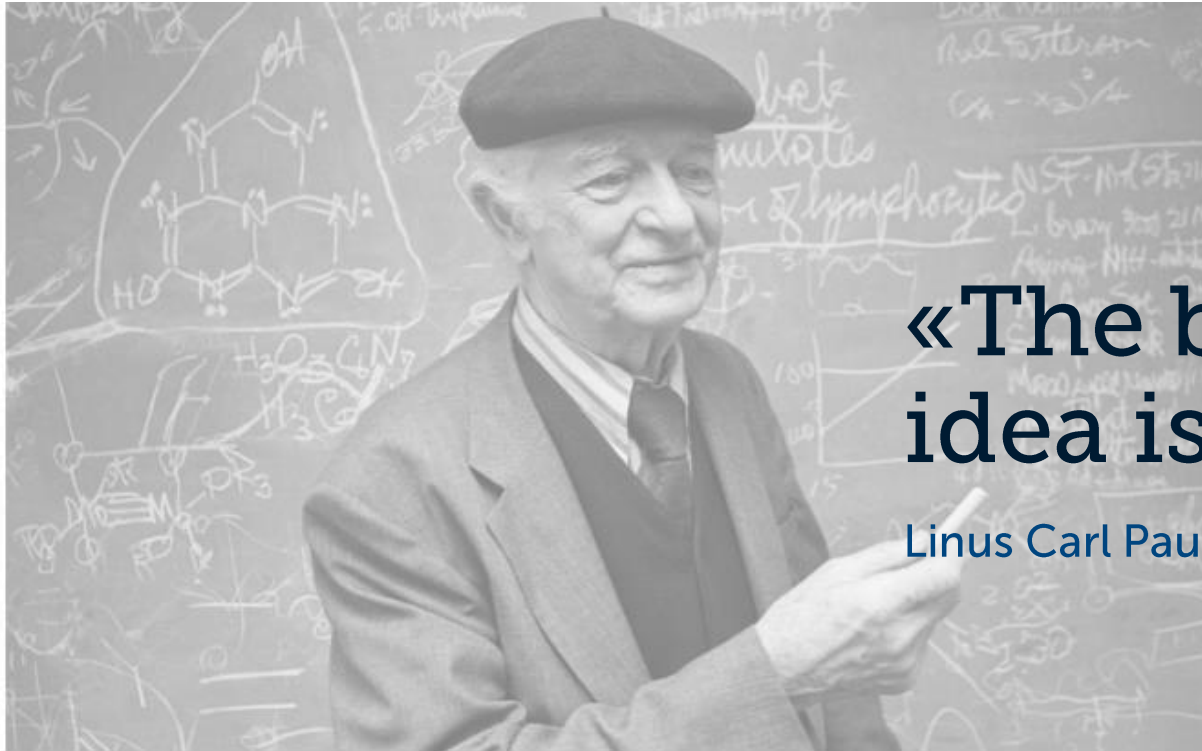


**Delta**

Hva noen opplever

# Utvikle en god ide gjennom brainstorming

---



**«The best way to have a good idea is to have a lot of ideas.»**

Linus Carl Pauling, Nobelprisen i kjemi 1954

«It's hard to learn, if you already know»

(Amy Edmondson på Oslo Business Forum i 2022)





Rekesmørbrødtesten

# Det kan oppleves som ubehagelig å sette av tid til refleksjon

- Mange foretrekker ytre stimuli fremfor å sette av tid til reflektere
- Eksperiment i USA
  - 55 studenter (31 kvinner og 24 menn, aldersgruppen 18-25 år)
- Velge mellom å sitte rolig i 15 minutter å reflektere eller å påføre seg selv elektroshjokk
- 2/3 av menn og 1/4 av kvinnene valgte elektroshjokk
- Deltagerne rapporterte at de mislikte å reflektere, og de syntes det var "vanskelig" og "kjedelig"



# Eksempler på tematikk i utviklingsprosjektene

Nasjonal lederutdanning	Topplederprogrammet
Små grep, store forskjeller - en sammenligning av samhandlingsreform og effekten på munnehelse hos eldre i sykehjem	Systemfaktorer for helhetlige og sammenhengende (koordinerte) forløp for personer med behov for langvarige og koordinerte tjenester
Implementering av AKS som ny profesjon i kommunehelsetjenesten	Samhandling rundt pasienter med alvorlige psykiske lidelser og samtidig rusproblematikk, og betydningen av helsefelleskap
Relasjonsledelse og systematisk etisk refleksjon for å utvikle ytringsklimaet på arbeidsplassen?	Pasientens akuttmedisinske helsetjeneste - sammen på vakt
Hvordan kan ledere lykkes med å etablere godt tverrfaglig samarbeid?	Hvordan kan aktørene i helsevesenet arbeide for å oppnå trygg overføring, verdig bosetting og godt samfunnsvern for pasienter med psykiske lidelser og voldsrisiko?
Hvordan lykkes med å skape god samhandling og kommunikasjon blant medarbeidere som opplever lav grad av psykologisk trygghet på arbeidsplassen	Ta imot kasteballene - Pasientforløp for alvorlig psykisk syke. Utfordringer i samhandling mellom Oslobydeler og sykehus
Hvordan kan systematisk opplæring bidra til økt kvalitet og kontinuitet i tjenesten?	Samarbeid mellom sykehus og kommuner om rekrutteringsutfordringer

# Dialog

