

Episode 1 - Ledelse og organisering: Hvorfor er ledelse så viktig?

[Automatisk tekstet av Autotekst med NB Whisper. Kan inneholde feil.]

[JULIE MESSEL]

Alle innbyggere i Norge har rett til gode helsetjenester, og alle har rett til en egen fastlege.

Men hvordan sørger vi for at legetjenesten ledes til det beste for pasienter og ansatte?

Og hvordan sørger norske kommuner for at alle fastleger, om de er kommunalt ansatte eller selvstendig næringsdrivende, får den støtte og veiledning de trenger?

I denne podkastserien skal vi se på ulike aspekter ved ledelse av allmennlegetjenesten.

For å lykkes med fastlegeoppdraget mener nemlig vi i Helsedirektoratet at det trengs god ledelse og kunnskap om hvordan allmennlegetjenesten reguleres.

Du lytter til kommunenes verktøykasse, en dose faglig påfyll fra Helsedirektoratet.

Hei og velkommen til podkasten Kommunenes verktøykasse!

Jeg heter Julie Messel og jobber som seniorrådgiver i Helsedirektoratet.

Og jeg sitter her i et podkaststudio sammen med et lite knippe eksperter som skal fortelle deg hvordan og hvorfor du kan bruke kunnskap om ledelse som et superverktoy for å få allmennlegetjenesten i din kommune til å fly.

Og her skal vi dele tips og triks og erfaringer som skal være nyttige for deg i arbeidet ditt med allmennlegetjenesten.

Derfor, velkommen til deg, Guri Sandal Thu.

Du er bydelsoverlege i bydel Norstrand i Oslo.

En erfaren fastlege og leder.

Velkommen hit.

Velkommen også til deg, Bjørn Erik Mørk, professor på BI, som årlig holder helselederkurs for folk som jobber i helsesektoren.

Du har fulgt og undervist mange fastleger og helseledere i norske kommuner.

Og bidratt til å løfte nettopp ledelse som en viktig kompetanse i denne sektoren.

Velkommen til deg.

Tredjemann i dette panelet er Marius Tysvang.

Han er kollega av meg i Helsedirektoratet, seniorrådgiver.

Han har mange år som fastlege og bydelsoverlege på baken.

Velkommen også til deg, Marius.

Det viktigste først, tenker jeg.

Hva er ledelse?

Kan det læres?

Og hvorfor er det så viktig?

Og da ser jeg jo på deg, Bjørn Erik, for jeg tenker at det kan du fortelle oss litt om.

[BJØRN ERIK MØRK]

Det er jo et tema som har vært veldig mye oppe både innenfor praksisfeltet og innenfor forskningen.

Er dette noe man kan lære eller ikke?

Man skiller ofte mellom lederutvikling og ledelsesutvikling.

Hvor lederutviklingen går på individnivå, men ledelsesutviklingen går også på gruppene og miljøet rundt.

Generelt fins det mange studier som indikerer at gitt at det gjøres på en hensiktsmessig måte, så vil utviklingstiltak kunne fungere til å bidra til at man får til læring av ledelse.

[JULIE MESSEL]

Det tenker jeg er godt nytt for alle som hører på, og også for oss som sitter her.

Guri, fortell oss litt om jobben din.

Du jobber som leder.

[GURI SANDAL THU]

Ja, jeg jobber som bydelsoverlege og har ganske mange ulike oppgaver.

Men en av de oppgavene jeg har, er å være en slags leder for fastlegene i bydelen der jeg jobber.

Det er 40 fastlegehjemler der.

Og alle fastlegene hos oss er selvstendig næringsdrivende.

Men prøver å være en slags leder for dem likevel.

[JULIE MESSEL]

Dette er en rolle som du også har hatt, Marius.

Hva tenker du når Bjørn Erik sier at ledelse kan faktisk læres?

[MARIUS TYSVANG]

Jo, altså ... Jeg har jo gjennomgått dette helseledelsekurset, og ...

Før jeg tok kurset, var jeg daglig leder på et fastlegesenter som ekspanderte ganske kraftig med flere ansatte osv.

Og vi gikk jo fram med litt sånn trial and error og ledelse litt sånn i lunsjen.

Og Norge hadde tid for det.

Og da jeg kom på dette kurset og fikk ...

Ble kjent med en del begreper, bl.a.

kulturer og kreativ motstand.

Fikk en faglig påfyll rundt dette med ledelse og leste masse artikler, så fikk jeg et helt annet forhold til det.

Jeg vet jo ikke om jeg ble en bedre leder, men jeg tror kanskje jeg ble litt bedre.

[JULIE MESSEL]

Ledelse i lunsjen er en ganske god setning her.

Fordi sånn som jeg tenker, så skal vel ledelse være med og bidra til at du gjør jobben din bedre, og at kanskje det letter andres jobb også.

Er det Bjørn Erik, kan du si noe om det, eller?

[BJØRN ERIK MØRK]

Det er en rimelig antall.

Det som er tydelig i forskningen på temaet, er altså at refleksjon er veldig viktig.

For ofte så gjør vi bare noe uten å ta et par skritt tilbake og tenke litt på hvorfor vi gjør det på denne måten.

Hva er det vi egentlig ønsker å oppnå?

Det har en slagside både ved at vi ikke er så bevisste hva vi selv gjør, og hvordan det oppfattes, og hva de andre holder på med.

Så hvis man kan klare å få til reflekterte erfaringer og skape gode muligheter for å lære sammen med andre, og av andre, så ville det være positivt.

Det man også vet, er at håndtering av utfordringer og nedturer er spesielt viktig i forventning til læring.

Man snakker om en 70-2010 hvor dette er 70 %.

20 % er læringen fra andre, og de siste ti er at man reiser på kurs.

Hvor det viktige er hvis man da skal ta type lederutdanninger, at det er tett koblet til praksis.

Så du får anvende det du faktisk lærer der, så du ikke bare hører om teorier og begreper, men du anvender det og tester det ut sammen med andre på egen arbeidsplass.

Nettopp for at det skal være relevant i forhold til lunsjen som du snakket om eksempelvis.

[JULIE MESSEL]

Tett sammenheng med praksisen, og det er jo derfor du er her.

Fordi Helsedirektoratet står jo bak et samarbeid med BI, som nettopp er lederkurs for folk som jobber i bl.a.

allmennlegetjenesten.

Kan du fortelle litt om det?

[BJØRN ERIK MØRK]

Det er to kurs eller programmer jeg kan si litt om.

Det ene er nasjonal lederutdanning i primærhelsetjenesten.

Den startet i 2015.

Det er ca.

1600 som har gjennomført det.

Rundt 250 som gjennomfører det i året nå.

Og her er det da 107 som har vært leger så langt, som har gjennomført programmet.

Det er erfaringsbasert, så du kan kombinere det med fulltidsjobb.

Det er 20 dager fordelt på 6 samlinger.

Det er et program hvor du også får et individuelt lederutviklingsbord, men også et organisasjonsutviklingsbord, hvor poenget er at du skal involvere andre på egen arbeidsplass med å identifisere en utfordring, jobbe med mulige løsninger og reflektere aktivt over hvordan denne prosessen har vært.

Det er en utvikling ikke bare av deg, men også av hele miljøet rundt.

Det andre programmet er et nettbasert lederkurs for allmennleger.

Syv samlinger, hvor den første er en fysisk samling og seks korte, digitale.

Per i dag er det 119 som har gjennomført det programmet.

Av de er det 22 som har gått videre og tatt den nasjonale lederutdanningen etterpå.

[JULIE MESSEL]

Guri og Marius, dere har tatt ett eller begge av disse kursene.

[GURI SANDAL THU]

Jeg har tatt det store kurset, altså det som går over et år, som er det nasjonale kurset.

[JULIE MESSEL]

Kan du fortelle litt om hvilke erfaringer du gjorde da du deltok på det?

[GURI SANDAL THU]

Ja, jeg syns det var veldig nyttig i år.

Det kom jo samtidig som fast jobb, men det var fint lagt opp med modulbasert, som Bjørn-Erik sa, at det var noen dager i strekk, og så var det en pause til neste gang.

Men den pausen ble jo brukt veldig godt til å prøve i praksis de tingene vi lærte på forrige samling.

Vi fikk en del konkrete oppgaver, ting vi skulle observere, ting vi skulle tenke over med egen praksis fram til neste samling, og vi brukte mye tid på å diskutere det i grupper og reflektere omkring hvordan vi sjøl gjorde ting.

Så den var veldig fin å kombinere med jobb og var nok en av grunnene til at det føltes så konkret og nyttig i arbeidshverdagen.

Så jeg hadde et veldig bra år der.

[JULIE MESSEL]

Marius, du nikker.

[MARIUS TYSVANG]

Ja, jeg nikker.

Jeg har jo gått samme kurset som Guri.

Og i tillegg til det Guri drar fram, så vil jeg kanskje tenke tilbake på dels det nettverket man fikk på kurset, hvor man møter folk i ulike roller i kommunene, også noen fra sykehus rundt i landet.

Man får en større flate for å diskutere ting.

Og så syns jeg den prosjektoppgaven også var ganske krevende, men veldig lærerik.

Vi så jo på ... Vi har to praksiser med ulik finansiering, og så hvilke handlingsrom man hadde for å utvikle både internundervisning ...

Skape visjon for klinikken, og hvor viktig finansieringen av dette var.

Det ble veldig tydelig i den prosessen.

Men det var nyttig og morsomt å jobbe med.

[JULIE MESSEL]

Det er to caser her som forteller om erfaringene sine.

Du holder flere av disse kursene?

Kan du fortelle noe om hva de andre som deltar sier til deg, eller hvordan du opplever at de tar imot kurset?

[BJØRN ERIK MØRK]

Gjennomgående så er tilbakemeldingene veldig positive.

Fordi de opplever større grad av mestring og trygghet i egen rolle.

De opplever at de i forbindelse med programmet tvinges til å ta et par skritt tilbake, involvere andre og reflektere hva er det egentlig vi prøver her.

Ikke gå i en bekreftelsesfelle hvor de bare skal snakke med de de alltid pleier å snakke med, men de må gå ut og finne noen andre.

Vi snakker om at de skal søke etter rumpenissene igjen.

Hvorfor gjør de på dette aviset?

Det er jo krevende fordi du har veldig mange andre aktiviteter også som du skal følge med på.

Men de opplever òg at når de tar programmet, så er det en glidende overgang mellom oppgaver du skal gjøre uansett, og det at du jobber med et utviklingsprosjekt, og det har vært viktig.

Så får de en bedre forståelse av en del av dilemmaene og utfordringene de står i. De forstår hva det betyr å ha rollekonflikter, hva det betyr å jobbe med småskrittsforbedringer for å bidra til kvalitetsutvikling.

Hvorfor er psykologisk trygghet viktig for at vi skal jobbe bedre sammen som et tverrfaglig team?

Hva betyr det å sette bruker og pårørende i sentrum istedenfor at vi skal jobbe på den måten vi har gjort før.

Så det åpner opp en del perspektiver.

Det tar litt tid før de klarer å venne seg til usikkerheten også i å gå inn i den type prosjekt, men det er nettopp derfor det er viktig å sette av tid til refleksjon og erfaringsdeling med de andre på programmet også.

[JULIE MESSEL]

Jeg syns jo det er veldig viktig det du snakker om her, som handler om tid.

For de fleste av oss som jobber, har jo ganske fullt opp.

Guri, du jobber nå som bydelsoverlege.

Timeplanen din er ganske full, ga jeg ut ifra.

Hva tenker du om det?

Hvordan skal travle ledere finne rom og tid til å arbeide med ledelse?

[GURI SANDAL THU]

Det er mye som hekter seg på ting man skal gjøre uansett.

Av de tingene jeg lærte av verktøyene jeg fikk, er det mange av de som ikke trenger å ta så mye tid.

Det er mange småting man gjør, bl.a.

dette som Bjørn-Erik er inne på, med psykologisk trygghet.

Hvordan vi føler oss trygge nok på hverandre på arbeidsplassen til å kunne ta opp ting som er vanskelig.

Det er mange småting man kan gjøre som ikke trenger å bety at man skal sette av en hel dag.

Som jeg lærte veldig mye av under det kurset på BI som jeg bruker i det daglige, og som kommer godt til nytte.

[JULIE MESSEL]

Ja, for det å bli bedre på noe, det er vel dessverre sånn at man må øve seg.

Har du noen erfaringer knytta til det, Marius?

At jo mer bevisst og jo mer man reflekterer rundt ledelse, jo mer rom og tid finner man til det, kanskje?

[MARIUS TYSVANG]

Jeg tror det er veldig viktig å ... Nesten uansett hvordan man jobber.

Nå jobber jeg mye prosjektbasert i Helsedirektoratet, hvor man kanskje leder en liten del av et prosjekt.

Eller har et ansvar inne i møter som skal ledes, eller læringsarenaer.

Det at man iblant kan ta et skritt tilbake og diskutere med en kollega hvordan det gikk til dette, hvordan løste vi denne situasjonen, er noe jeg har fått med meg fra BI.

Der var det mye refleksjon.

Det var iblant alle studentene himla med øynene og sa herregud, skal vi i gang igjen?

Men det var veldig nyttig.

[JULIE MESSEL]

Jeg syns du var så fint inne på det nå nettopp, Guri.

Du snakka nemlig om hvordan god ledelse eller bevissthet rundt ledelse kan bidra til å redusere sjansen for misforståelser.

Er det noe du opplever at folk snakker om hos dere, Bjørn Erik?

[BJØRN ERIK MØRK]

Det er helt klart.

Guri har også nevnt begrepet psykologisk trygghet.

Hvor det handler om at man sørger for at man tør å ta disse mellommenneskelige risikoene.

Hvor man stiller spørsmål, man kommer med kommentarer, man tør å innrømme feil.

Hvis folk ikke tør å si ifra, så er sjansene for misforståelser betydelige.

Da prater de kanskje om det i korridorene eller ikke tematiserer det i det hele tatt.

Det er kjempeviktig.

Ytringsklima er et annet begrep vi bruker en del på BI, med Øyvind Kvalnes.

Det er veldig viktig at man faktisk sørger for at du ikke får disse misforståelsene hvor man kunne ha unngått det, hvis det var rom for at vi turte å ta det opp litt tidligere.

[JULIE MESSEL]

Ja, nettopp.

Fordi det er jo sånn at de færreste av oss jobber helt alene.

Og jeg vet at her i Helsedirektoratet er vi i hvert fall veldig opptatt av teambasert arbeid, og det vet jeg at man er ute i allmennlegetjenesten i kommunene også.

Hvordan kan man jobbe med ledelse inn mot det?

Nå snakker jeg om teambasert arbeid, er det noen som kan si noe om det?

[GURI SANDAL THU]

Jeg prøver å knytte fastlegetjenesten tettere opp mot de andre tjenestene vi har i bydelen.

F.eks.

hjemmesykepleie.

Vi vil gjerne at brukerne skal oppleve at vi er et team som jobber sammen omkring det.

Tjenestene er til dels så ulikt organisert at det ikke er noe naturlig samarbeid alltid.

F.eks.

at fastlegene føler at de hører til i bydelen.

At de er en del av bydelens tjenester.

Å knytte dem nærmere til de andre tjenestene som jobber i bydelen, er viktig for å bygge teamfølelsen.

Da trenger vi å kjenne hverandre.

Da trenger vi å føle oss trygge på hverandre.

Og vi trenger å føle at vi har åpne kanaler som gjør at vi kan kommunisere godt.

Det er viktig for brukerne som vi skal gi tjenester til.

[JULIE MESSEL]

Innenfor dette aspektet vil jeg gjerne snakke litt om hvordan man skal allokere de ressursene man har, f.eks.

Hvordan kan god ledelse bidra til at man enklere kommer til målet, sånn at man får brukt de rette folkene til de rette oppgavene?

Er din erfaring at man kan bruke ledelse til det, Bjørn Erik?

[BJØRN ERIK MØRK]

Vi snakker om disiplinert samarbeid.

En del steder fremstår det som at målet er å samarbeide, mens målet burde være at man tar et par skritt tilbake og finner ut av hvordan skal vi oppnå noen resultater sammen.

Da må du vite når vi skal samarbeide, når vi ikke skal samarbeide.

Og du må vite litt om det er evne eller vilje som er problemet i denne settingen.

Du er mer bevisst hvilke typer aktiviteter du deltar på, og hvilke av de er verdiskapende.

Møter er et eksempel på et tema vi har vært en del inne på i det siste.

Mange opplever at det går ikke an å tematisere litt.

Gir disse møtene oss noe merverdi, og klarer vi å jobbe godt sammen ved å ha disse møtene, eller burde vi brukt tiden på en annen måte?

Så absolutt rom for å tenke at ledelse handler også om å prioritere i ganske stor grad.

Og finne ut hvor er det vi skal bruke ressursene våre, og hvordan skal vi gjøre den type prosesser på en involverende og god måte hvor folk opplever at det de sier blir tatt på alvor, da.

[MARIUS TYSVANG]

Jeg var jo leder for en klinikk som var med på prosjektet Primærhelseteam.

Da fikk vi tilført en sykepleierressurs til klinikken vår.

Som skulle avlaste legene med oppgaver.

Dette var parallelt med at jeg gikk ledelseskurset.

Da handlet det mye om å finne ut hva kan sykepleieren gjøre.

Hva er legen trygg på?

Og så er det litt sånn at den ene legen kanskje er trygg på å slippe masse oppgaver, sånn som nok jeg var.

Og så er det andre som er mer skeptiske.

Da er det viktig å la folk komme med i sin takt.

At man bygger en felles erfaring og drar fram de historiene man kan lære av.

Som kan gjøre at de som er mer skeptiske, tør å slippe litt mer.

Det er en utviklingsprosess.

[JULIE MESSEL]

Det høres ut som at planlegging av uka kan være en nyttig måte å tenke på.

Noen tanker om hvor viktig planlegging kan være med dette aspektet?

[GURI SANDAL THU]

Jeg tenker at det å planlegge f.eks.

for refleksjon, eller for de små investeringene er viktig.

Fordi vi lett kan havne der at det bare er de administrative oppgavene vi må gjøre.

Ting som må signeres ut og klikkes gjennom for at folk skal få lønn, eller de obligatoriske oppgavene.

At det fort stopper med det.

Men at vi planlegger å ta oss tid til også ...

Ja, investere i gode relasjoner, vedlikeholde relasjoner og det å sørge for at samarbeidet går litt greit og går av seg sjøl.

Noen ganger må vi være ganske bevisst på å ta oss tid til det, så ikke det drukner i de må-oppgavene.

[JULIE MESSEL]

Nå har vi snakket mye om hvordan arbeidslivet kan gjøres litt lettere gjennom god ledelse.

Jeg vil så gjerne komme litt tilbake til pasienten, jeg.

Kan vi si noe om betydningen av ledelse i dette aspektet, Bjørn Erik?

Hvordan kan god ledelse komme pasienten til gode?

[BJØRN ERIK MØRK]

Det er viktig med tanke på pasientsikkerhet.

Hvis det er et sted hvor du har en organisasjon med høyt sykefravær, høy turnover, folk som er utbrente, utslitte og ikke spesielt engasjert i oppgavene, så vil ikke det være positivt med tanke på pasientsikkerhet og kvalitet på det som leveres.

Så ledelse er kjempeviktig inn mot dette også.

Pasientene vil i møte med de ulike som jobber her få et bilde av hvordan arbeidsplassen er.

De ansatte vil gå inn i oppgavene på en annen måte hvis de opplever at dette er et sted de har lyst til å jobbe, det er en leder som bryr seg og som involverer.

Du får en kontinuitet på arbeidsplassen som er viktig.

Det er lettere å tiltrekke og rekruttere folk hvis dette er et sted som har et omdømme for å være et sted hvor man tar godt vare på de ansatte, og dette er et sted som i stor grad er opptatt av hva som er viktig for pasientbruker og pårørende.

[JULIE MESSEL]

Og det for det du egentlig snakker om nå, det ... Nå snakker du altså om kvaliteten av helsetjenestene som leveres, da.

Er det noen erfaringer knytta til det, rundt bordet, som handler om kvalitet?

[GURI SANDAL THU]

Bjørn Erik var jo for så vidt inne på det.

Bjørn-Erik nevner mange av de viktige tingene.

F.eks.

dette med en stabil ansattegruppe.

Om det er fastleger eller sykepleierne i hjemmesykepleien.

Men det at det er folk som er der over tid.

Sånn at pasientene og brukerne blir godt kjent med dem og føler seg trygge på dem.

Og også at man får den gode kontinuiteten.

Da kan det være lettere å fange opp noen som holder på å bli dårligere av sykdommene sine, f.eks.

Vi er også sånn at hvis de som jobber der, har jobbet der lenger, så kjenner de hverandre, og man får kanskje til en bedre flyt og en bedre samhandling, og det er jo noe som pasientene alltid trekker fram, at det er veldig viktig.

[MARIUS TYSVANG]

Hvis man har et sterkt team med tydelig ledelse, så vil pasientene som har mer sammensatte problemer, somatisk sykdom, psykisk sykdom, rus, oppleve at de får et tryggere møte med helsevesenet.

Og helsevesenet vil også være tryggere i møte med dem.

Du har flere rundt deg som kan støtte behandleren i hvordan man skal håndtere pasienten.

Man kan kanskje sette av litt tid til å planlegge, istedenfor at man sitter helt alene.

Det er ganske krevende som fastlege, og det har jeg opplevd mange ganger.

[JULIE MESSEL]

Vi har snakka mye om psykologisk trygghet her.

Nå snakker vi litt om utrygghet.

Det syns jeg er spennende.

Hvordan kan bevisstheten rundt ledelse støtte den enkelte fastlege som står alene?

[BJØRN ERIK MØRK]

Vi snakker ofte om et mestringsklima og det å ha mestringstro som svært viktig.

Og det å være et sted hvor man faktisk jobber sammen for å spille hverandre gode, det å være et sted hvor du opplever at du kan trekke på miljøet rundt deg, er kjempeviktig.

Spesielt som ny praktiker er dette viktig.

Og det er klart, på et legekantor så er det jo variasjon med tanke på hvor ...

Enkelte steder har man kanskje vært mange bedrifter i bedriften, istedenfor at man har hatt rammene som skulle være på plass for å gå inn og hjelpe hverandre og bidra til læring.

[JULIE MESSEL]

Du er leder for 40 fastleger i en bydel i Oslo.

[GURI SANDAL THU]

Hva tenker du om dette?

På de åtte legekantorene som de 40 fastlegene er fordelt på, så er det viktig å ha et fellesskap for de legene.

Det er dette med tryggheten.

At man vet at man har en kollega som har en åpen dør.

Hvis man har en problemstilling man står fast på eller lur på.

Men også ha den tryggheten at man vet at hvis man går og grunner på noe, det har skjedd en feil, eller man er bekymra for noe som man kanskje ikke har håndtert sånn som man skulle ønske at man hadde gjort.

Det å ha et godt kollegium, noen man stoler på, som man kan ta opp den typen utrygghet med.

Det er veldig viktig for trivsel og det å kunne stå i en jobb over tid.

Så det å bygge et godt miljø der det er tid og rom for å gjøre mer enn bare å ta unna pasientlister, vil for veldig mange bety bedre trivsel og at man jobber lenger på samme sted.

[JULIE MESSEL]

For du har jo et lederansvar i din bydel.

Fastlegeordningen er jo organisert på mange ulike måter over hele Norge.

Så dette tenker jeg vil jo gjøres på forskjellige måter, ut ifra hvor stor kommunen din er, eller ... Hva sier folk som du har vært i kontakt med opp gjennom de siste tre åra, er det da vi hadde de kursene?

Hva sier de om måten de utøver dette på?

[BJØRN ERIK MØRK]

Det har vært stor variasjon med tanke på størrelse på kontorene og hvor tett kontorene har jobbet sammen med andre organisasjoner også.

Og også stor ulikhet med tanke på hvor ...

... har det vært en stafettpinne som har gått videre, eller er det noen som har hatt et særskilt ønske om å prioritere det på arbeidsplassen og ønsker å tilrettelegge for å være kollege, sånn som som har vært nevnt her, da.

Variasjon er det tydeligste mønsteret, syns jeg, på dette området.

Men ved at de tar denne type program, så får de veldig mye inspirasjon også fra andre.

De får et trygt sted hvor de kan diskutere problemstillinger de står overfor.

Mange av de holder kontakten også etter at de har tatt programmet.

Utfordringer ved egen arbeidsplass med noen du er usikker på.

Hva er deres agenda oppi det hele.

De holder kontakten også i etterkant, for du er en del av et nettverk.

[JULIE MESSEL]

Ditt crew til Marius var egentlig det nettverket har du snakka litt om.

Kan du gi oss litt mer om hvor viktig det har vært for deg?

[MARIUS TYSVANG]

Jeg tenker at det har vært en slags katalysator for å reflektere og lære og tørre å prøve ting.

Så har jeg fått noen veldig gode venner som jeg fortsatt har kontakt med fra helse- og helsekurset, som jeg møter regelmessig og diskuterer med.

Det kan ofte være lettere å diskutere ting med en som er litt utenfor organisasjonen.

Så det er et veldig godt poeng, altså.

[JULIE MESSEL]

Nå snakker vi om å ha kontakt med hverandre.

En forutsetning for å ha kontakt med hverandre er jo god kommunikasjon.

Er det noen som vil si noe om hva det betyr?

[BJØRN ERIK MØRK]

Jeg nevnte Øyvind Kvanes, han snakker om dette taushetsmysteriet.

Hvor det i en del organisasjoner er sånn at det er åpenbart at noen har noe å si, men av ulike grunner så velger de å ikke si noe.

Dette henger tett sammen med psykologisk trygghet også.

Det kan være vanskelig som ny leder å vite hvordan du skal navigere.

Hvordan skal du få til vennlig friksjon og skapende motstand?

Men det er åpenbart at kommunikasjon er ekstremt viktig.

Du må sette retning, du må bidra til prioritering og tydelighet, og du må være genuint interessert i å lytte for å lære av de andre også.

Så det er en annen side.

Det å være en veldig god lytter er kjempeviktig hvis du skal få til denne kommunikasjonen og unngå misforståelser, som vi også snakket om i stad.

[JULIE MESSEL]

Du har sagt til meg en gang tidligere at flere av disse som kommer på disse kursene, har på en måte ikke vært bevisst på at ledelse er noe man trenger i denne sektoren.

Kan du si noe om det, om bevisstheten rundt ledelse som folk er blitt kjent med underveis?

[BJØRN ERIK MØRK]

Det som har vært litt overraskende for enkelte, er at de ser at selv om det er forskningsbasert, så er det faktisk praktisk veldig relevant.

Jeg tror man har vært redd for at dette har vært så abstrakt at det blir bare et merarbeid, og at de ikke ser helt verdien.

Når de ser at disse begrepene, verktøyene, metodene kan anvendes for å jobbe med å forbedre egen praksis, de består seg selv bedre og andre bedre, så ser de at dette er faktisk verdifullt.

Men vi har fått kommentarer fra noen av dem som har sagt at de visste ikke at ledelse var et eget forskningsfelt.

Man er fokusert på sitt eget fagområde.

Organisasjons- og ledelsesforskere skal ha dyp innsikt i alle andre områder.

Det kan man ikke ha.

Men ved å møte folk med en annen bakgrunn, vil du få en annen forståelse av verdien av f.eks.

ledelse.

[JULIE MESSEL]

Nei, jeg synes vi har vært innom ganske mange temaer her nå ... Vi skal etter hvert gå inn for landing, men er det noen punkter, Bjørn Erik, som du gjerne vil formidle?

Knyttet til de kursene du holder, og nytteverdien for de som sitter rundt omkring i kommunen og leder allmennlegetjenesten, eller jobber som fastleger, som du gjerne vil formidle til dem, så er det åpen mikrofon nå.

[BJØRN ERIK MØRK]

Det som er spesielt med den nasjonale lederutdanningen, er at den er litt mer tverrfaglig.

Der får du folk med stor spredning med tanke på hva slags type utdanningsbakgrunn de har.

Hva slags typer roller de har.

Det er et program som er heller praktisk orientert.

Så man kan tenke at dette tar mye tid.

Vi var jo usikre på innledningsvis om de som tok dette digitale programmet,

De var ekstremt flittige studenter som i ganske stor grad også velger å gå inn på den nasjonale lederutdanningen etterpå.

Det å få verktøy du kan bruke for å jobbe med ting i hverdagen er veldig nyttig.

Det er ikke et program hvor det bare er teorier.

Det tror jeg er mye av årsaken til at dette har vært såpass godt mottatt.

[JULIE MESSEL]

Avslutningsvis, dere, så lurer jeg på om dere kan gi ett råd til de som lytter her ute, og som kanskje baler med prioritering og ledelsesoppgaver.

Hva er det man kan øve seg på i året som kommer, for at ledelsesoppgavene skal gå lettere?

[GURI SANDAL THU]

Man kan øve seg på å gjøre de små tingene.

Der vi sjekker inn med hverandre hvordan vi har det, der vi sørger for å skape gode relasjoner sånn at vi trives og har det godt og har en høy grad av psykologisk trygghet på arbeidsplassen.

Vi kan gjøre investeringene i det små og høste fruktene av det.

[MARIUS TYSVANG]

Det er vanskelig å gi råd til ledere, tenker jeg.

Men en viktig ting er å kunne være snill med seg sjøl.

Da er du gjerne ålreit med menneskene rundt deg, og du skaper et godt miljø.
Hvordan man er snill med seg sjøl er litt forskjellig.
Noen liker å gå en tur, noen trenger kanskje å klappe seg sjøl litt på skulderen iblant.
Men jeg tror det er en egenskap som er viktig.

[BJØRN ERIK MØRK]

Jeg klarer ikke å gi meg med å snakke om refleksjon.

Hvis du skal få til erfaringslæring, trenger du kombinasjonen av refleksjon og eksperimentering.

Hvis du klarer å sette deg litt tid av og til til å stille de litt krevende spørsmålene rundt de tradisjonelle måtene å jobbe på, så vil du kunne utgjøre en stor forskjell på å forandre for deg selv.

Du bidrar til mening, forståelse, læring.

Det tar litt tid.

Det kan være krevende.

Studier ved Harvard som viste at en god del av studentene ville heller ta elektrosjokk enn å sette av 6-15 minutter til refleksjon.

Men jeg tenker at det er et av de virkelig sentrale grepene du må gjøre hvis du skal bli en god leder.

[JULIE MESSEL]

Veldig fint avslutningsvis der, sette av tid til refleksjon.

Tiden vår er ute.

Takk til dere som satt her i helsestudio sammen med meg, og takk til dere som har lyttet.

Dette var altså Kommunenes verktøykasse, en podkastserie for deg som jobber med allmennlegetjenesten.

I neste episode skal vi snakke om kvalitet i allmennlegetjenesten.

Du finner episodene på Helsedirektoratets nettsider på Gjenhør.