

IA-bransjeprogram sykehjem

Evaluering av Stødig lederskap

Et ledelsesutviklingsprogram for ledere i sykehjem



Innhold

Innledning	3
Om Stødig lederskap	3
Metode	4
Sammendrag	6
Funn	7
Veien videre for Stødig lederskap	18
Innspill til justeringer av programmet	18



Stødig lederskap bidrar til **bærekraftige helsetjenester** ved å ruste **sykehjemsledere** med ferdighetene og kunnskapen de trenger for å kunne **navigere stødig** i en kompleks arbeidshverdag og finne neste kloke steg

Evalueringen av Stødig lederskap er initiert av IA-bransjeprogram sykehjem, og gjennomført av Halogen v/Siri Moe Megaard og Kamilla Maaseide i april og mai 2024.

Innledning

Stødig lederskap er et ledelsesutviklingsprogram for ledere ved sykehjem i Norge, utviklet gjennom IA-bransjeprogram sykehjem. Programmet er utviklet med utgangspunkt i behovet til ledere i sykehjem. De opplever et stort lederspenn, høye emosjonelle krav, ensomhet i lederrollen og ønsker å dele og lære med andre ledere som står i det samme.

Stødig lederskap har blitt tilbudt i sin nåværende form fra høsten 2023, med IA-rådgivere og BHT som har fått trening i å være prosessveiledere. Programmet startet som et tilbud med AFF som fasilitatorer høsten 2021 og har vært gjennom flere iterasjoner med justeringer. Den nåværende versjonen er utformet av en arbeidsgruppe med IA-rådgivere som selv har deltatt på programmet og fått trening i agil prosessledelse i regi av AFF. Det er Stødig lederskap slik det tilbys nå som har vært gjenstand for denne evalueringen.

Målet med evalueringen kan oppsummeres i følgende overordnede kartleggingsspørsmål

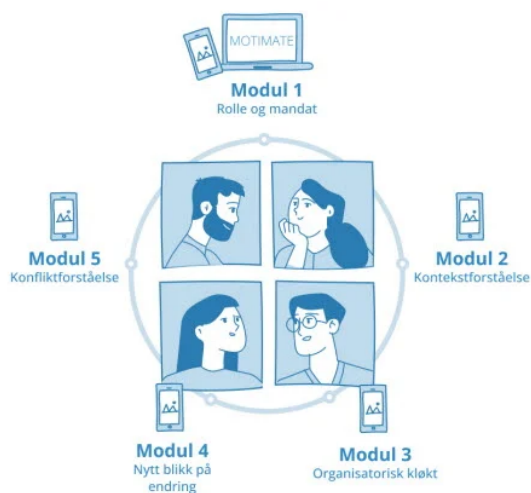
1. Imøtekommer Stødig lederskap bransjens behov?
2. Har Stødig lederskap bidratt til tryggere sykehjemsledere?
3. Har Stødig lederskap bidratt til å redusere sykefravær?
4. Har Stødig lederskap bidratt til at hjelpere har blitt stødigere prosessveiledere?
5. Har tiltaket og Train the trainer lagt igjen kunnskap og kompetanse som gir varig verdi?

Om Stødig lederskap

Læringsløpet i Stødig lederskap er en kombinasjon av samlinger - fysiske eller digitale - og faglig påfyll i en digital app. I samlingene reflekterer lederne rundt egen praksis med utgangspunkt i en konkret problemstilling de tar med seg inn i utviklingsløpet. Gjennom metoden reflekterende team lytter den enkelte leder til de andres samtale og refleksjon om deres situasjon, og får nye perspektiver på problemstillingen.

Parallelt med samlingene bruker de det digitale verktøyet Motimate som har faglig påfyll i form av videoer, artikler, podcast og refleksjonsoppgaver. Motimate er delt inn i fem tematiske moduler, som også er tema når lederne møtes i samlingene:

- Rolle og mandat
- Kontekstforståelsen
- Organisatorisk kløkt
- Nytt blikk på endring
- Konfliktforståelse



Læringsløpet ledes av prosessveiledere som fasiliterer samlingene med reflekterende team, legger til rette og skaper rom for undring og dialog slik man sammen kan belyse utfordringene den enkelte leder står i, og hjelpe hen til å finne neste kloke steg.

Train the trainer

Prosessveilederne har gjennomgått trening i agil prosessveiledning ved å delta på treningsløpet Train the trainer, som bransjeprogrammet har tilbudt i to omganger/til to kull. Treningen har bestått av en fysisk oppstartssamling, to digitale samlinger og en avsluttende fysisk samling, samt en metodebok. De har også brukt det faglige innholdet i Motimate i sine forberedelser til samlingene med lederne. Prosessveilederne har jobbet i par/som makkerer to og to. Treningen har vært ledet av IA-rådgivere som selv har gjennomgått trening i Agil prosessveiledning og gjennomført en pilot med ledergrupper kalt agil ledelsesutvikling, begge deler i regi av AFF.

Eksempel på treningsløp for hjelpere - kull 1 som deltok på Train the trainer.



Utbredelse

48 hjelpere fra ni fylker har deltatt på Train the trainer, og tilbudt Stødig lederskap i sine regioner. 140 sykehjem og 287 ledere har deltatt på Stødig lederskap i 2023 og 2024 (per april 2024). Totalt siden 2021 har 170 sykehjem og 343 ledere gjennomført Stødig lederskap.

Metode

Vårt fokus har vært å kartlegge kursdeltakernes opplevde læringsutbytte. Vi brukte den kvalitative innsiktsmetoden semistrukturert dybdeintervju, og har gjennomført totalt 14 intervjuer.

- To gruppeintervju med trenerne som ledet treningsløpet til hjelperne (fellesintervju med to og to som hadde hvert sitt kull)
- Fem intervju med hjelpere som har deltatt på Train the trainer og er prosessveiledere
- Syv intervjuer med ledere ved sykehjem som deltar på Stødig lederskap

Heretter omtales de ulike rollene som trener, helper og leder.

Variasjon i utvalget

- Hjelpere er rådgivere fra NAV arbeidslivssenter og fra bedriftshelsetjenesten (BHT)
- Vi har intervjuet både nye ledere og ledere med lang erfaring
- Lederne er både virksomhetsledere og avdelingsledere
- Noen hadde gjennomført hele kurset og noen var underveis i læringsløpet.

- Vi har intervjuet hjelpere og ledere fra hele landet
- Informantene har ulik bakgrunn og utdanning. Noen av lederne har lederutdanning, andre ikke, helperne har også ulik bakgrunn og utdanning.

I semistrukturerte intervjuer har vi planlagt ulike temaer å snakke med informanten om, og forberedt en intervjuguide som består av spørsmål med åpne svarmuligheter og mulighet til å stille utfyllende spørsmål. Vi stiller ikke ledende spørsmål, men forsøker å få belyst temaet så godt som mulig fra informantens perspektiv.

Eksempel på spørsmål fra intervjuguidene til leder og helper:

- Kan du fortelle hvordan du opplevde læringsløpet?
- Var det noen deler som var vanskelige eller ikke like nyttige for deg, i så fall hvilke/hva?
- Hva har gitt mest verdi for lederne som har deltatt? Hvordan tror du Stødig lederskap har vært nyttig for dem?

Utvalget av informanter, sammen med valget av semistrukturerte intervjuer, gir en bredde og dybde i datagrunnlaget. Dypdykkene inn i de ulike rollenes perspektiver gjør at vi kan peke på tendenser og varierte opplevelser med Stødig lederskap. I analysen har vi tematisert og gruppert funn, og deretter sett hvordan funnene svarer på kartleggingsspørsmålene.

Alle intervjuene ble gjennomført digitalt. En begrensning ved digitale samtaler er at de kan oppleves mer formelle enn fysiske samtaler. Forskjellen kan påvirke hvor mye informantene slapper av og åpner seg opp. På samme tid har det digitale formatet ført til sparte reisekostnader, og gjort det enklere å finne passende møtetidspunkter.

Vi har tatt utfyllende notater underveis i intervjuene, fremfor å ta lydopptak og transkribere i ettertid. Dette betyr at sitater som trekkes fram i teksten ikke er ordrette, men er skrevet så nært ordrett som mulig.

Sammendrag

Alle informantene er samstemte i at Stødig lederskap er et svært godt tiltak som treffer bransjens behov. Innspill til forbedringer har nesten bare kommet fram etter spørsmål fra oss, uoppfordret har det kun kommet innspill på filmene i Motimate. Innspill til forbedringer er samlet sist i denne rapporten.

"Veldig bra. Synes det er nyttig. Det treffer, det er dette jeg har savna i alle mine år som leder."- leder

"Jeg er veldig glad for at jeg er så heldig som får jobbe med dette. Jeg ser at lederne får mye nytte av det." - hjelper

Evalueringen oppsummeres i følgende funn:

- Kartleggingsspørsmål 1: **Imøtekommer Stødig lederskap bransjens behov?**
 - Funn 1a) Lederne har stort utbytte av å møtes og utveksle erfaringer
 - Funn 1b) Måten læringsløpet til Stødig lederskap er lagt opp på imøtekommer bransjens behov og muligheter for deltakelse på en god måte
 - Funn 1c) Ledere og hjelpere opplever at Stødig lederskap er et godt ledelsesutviklingsprogram med relevante temaer og metoder
- Kartleggingsspørsmål 2: Har Stødig lederskap bidratt til tryggere sykehjemsledere?
 - Funn 2a) Lederne har blitt tryggere og klokere
- Kartleggingsspørsmål 3: Har Stødig lederskap bidratt til å redusere sykefravær?
 - Funn 3a) Lederne synes det er vanskelig å tilskrive effekten til ett tiltak
 - Funn 3b) Stødig lederskap trygger lederne i å utøve ledelse, det bidrar til redusert sykefravær
- Kartleggingsspørsmål 4: Har Stødig lederskap bidratt til at hjelpere har blitt stødigere prosessveiledere?
 - Funn 4a) Hjelperne har utviklet seg i rollen som prosessveileder
 - Funn 4b) Train the trainer som opplæringsstrategi fungerte godt
- Kartleggingsspørsmål 5: Har tiltaket og Train the trainer lagt igjen kunnskap og kompetanse som gir varig verdi?
 - Funn 5a) Hjelperne har lært mye om bransjen og hva lederne står i
 - Funn 5b) Stødig lederskap har gitt verdi utover den enkeltes læring

"Det er dette vi trenger, det er ikke tvil i min sjel" - leder

Funn

Funnene er kategorisert i de fem kartleggingsspørsmålene. Innledningsvis er det noen funn om kjennskap til IA-bransjeprogram sykehjem, og funn som handler om informasjon og rekruttering.

Lederne som har deltatt har lite eller ingen kjennskap til IA-bransjeprogram sykehjem

Deltakerne forholder seg til tilbudet Stødig lederskap og at det tilbys fra NAV arbeidslivssenter eller BHT. De har ikke kjennskap til IA-bransjeprogram sykehjem, og vet ikke at det er bransjeprogrammet som står bak Stødig lederskap. Noen ledere har vært med på flere tiltak, eks. Oss og vårt, rolleforståelseskurs eller En bra dag på jobb, men har ikke kjennskap til at alle tiltakene kommer fra samme avsender. Det er først når vi nevner ulike tiltak at de bekrefter at de har hørt om dem.

Hjelperne opplevde det som krevende å rekruttere sykehjem pga manglende informasjon

Hjelperne syntes det var krevende å måtte rekruttere sykehjem før de selv hadde begynt på train the trainer og blitt kjent med hva programmet gikk ut. Dette skapte mye usikkerhet og utrygghet, det er vanskelig å selge inn noe du ikke vet hva er. Dette gjelder særlig deltakerne fra kull 1 i train the trainer, da ikke alt materialet om Stødig lederskap var klart. Bransjeprogrammet kunne bidratt til mer trygghet blant hjelperne ved å dele mer informasjon, og være åpen om at "det er dette vi har på nåværende tidspunkt". Hjelperne erfarte likevel at det gikk bra å hoppe i det, at treningen de fikk gjorde dem rustet til å sette i gang med Stødig lederskap.

"Når jeg først ble meldt på dette måtte vi tilknytte oss sykehjem før vi fikk komme på samlingen. Det kan jeg forstå. Men det var veldig vanskelig, for vi fikk lite informasjon for å fortelle sykehjemmene hva dette handlet om. Det var utfordrende å tilknytte oss sykehjem." - hjelper

Lederne har blitt rekruttert på ulike måter

Noen ledere fikk invitasjon til Stødig lederskap via hjelper og andre fra kommunen. De fleste meldte seg på av egen motivasjon, andre fikk beskjed fra kommunen at de skulle prioritere å delta.

"Det er greit, det er mye vi får beskjed om å være med på. Følelsen av at vi er med på noe nyttig er litt varierende. Rolleforståelse - også noe vi fikk beskjed om, så det gjør vi." - leder

Kartleggingsspørsmål 1: Imøtekommer Stødig lederskap bransjens behov?

Funn 1a) Lederne har stort utbytte av å møtes og utveksle erfaringer

Alle trekker frem **erfaringsutvekslingen i reflekterende team** som **det mest verdifulle** med Stødig lederskap. Både det å få innspill på egen problemstilling, og det å reflektere om andres case oppleves som nyttig, og det er en egen verdi i at veiledningen kommer fra andre i samme situasjon. Når de oppdager at andre har de samme utfordringene, oppleves det mindre ensomt å være leder.

"Uansett hva vi kom med var det ikke noe som var riktig og galt. Det hjelper veldig å ha en plass å bare luften tankene litt." - leder

"Også gjennom andres refleksjoner kan man få bekreftet at man har gjort de riktige tingene selv, er på riktig vei. Det er veldig bra." - hjelper

"Vi veileder hverandre uten å komme med konkrete råd. Vi opplever at vi får god veiledning ved at vi sitter og drøfter." - leder

Fellesskapet i Stødig lederskap dekker **et behov lederne ikke får dekket noe annet sted**. De er opptatt av medarbeiderne sine og at de skal ha det bra, men trenger også å fokusere på seg selv.

"De setter ord på ensomheten det er å være leder. Mange går "fra gulvet" inn i en lederrolle og skal være leder for sine kolleger, og blir slått litt i bakken av den ensomheten de opplever av å ikke være en del av kollegiet. Det å treffe andre ledere fra andre sykehjem og dele erfaringer, det finner de ikke andre steder." - trener

«Jeg er så glad for at jeg møtte i dag, selv om det koker rundt meg. Det er det jeg trenger i en travel hverdag.» - hjelper siterer en leder

Både hjelperne og lederne forteller at de sammen skapte **trygge rom** der lederne har turt å være sårbare og dele vanskelige ting, selv om det var litt skummelt i starten.

"Fint å dele med andre i en gruppe sånn som vi har gjort. At vi ikke er redde for å være sårbare, det har jeg opplevd i gruppa." - leder

"Det var skummelt, å snu ryggen til og høre dem snakke. Det var nesten sånn at jeg måtte holde meg i stolen." - leder

Ledergruppene har hatt en sammensetning av nye og erfarne ledere, og flere har møttes på tvers av kommuner. Alle trekker frem at det har vært **fint å ha en miks i gruppen og at de har lært mye av hverandres perspektiver**.

"Fint å være en gruppe med både nye og erfarne ledere. De nye er uredde, ser andre ting og stiller gode spørsmål.. " - leder

"Jeg opplevde at de med lang erfaring kjente seg igjen i de utfordringene jeg sto i, det var godt." - leder

"Ikke så ofte vi får tid til å komme sammen på tvers i kommunen. Vi står overfor omorganisering. Det å få snakke sammen om det. Det har bare vært positivt." - leder

"Opplevde at jeg som ny leder også kunne dele erfaring og refleksjoner som var verdifulle for de med lang erfaring. Det med miks av erfaring og være sammen med en annen kommune var verdifullt. De i samme kommunen ser jeg jo hver dag." - leder

Noen **grupper har endret sammensetning** underveis, enten blitt få - som er uheldig - eller slått sammen grupper som har gått fint.

"Litt dumt at vi ble så få, for noen møtte ikke opp. To jobber tett og visste om hverandres problemstilling fra før." - leder

Funn 1b) Måten læringsløpet til Stødig lederskap er lagt opp på imøtekommer bransjens behov og muligheter for deltakelse på en god måte

Selv om lederne har lite tid i hverdagen har Stødig lederskap funnet en god struktur på programmet som gjør at det er **gjennomførbart i ledernes jobbhverdag**. Lederne melder at både programmet i stort og selve møtene ikke er for lange.

"Fristet med refleksjon, og at det ikke var noen oppgave som skal leveres til slutt. Ikke noe press, men selvutvikling." - leder

"I begynnelsen var det litt sånn "har jeg tid til dette", men vi er alle sammen glad for at vi tok oss tid. Det er veldig lærerikt." - leder

"Er glad jeg tvang meg til å være med på det selv om det er travelt." - leder

Hjelperne setter pris på at det er et gjennomtenkt løp de skal følge/fasilitere, og at de følger det men gjør noen tilpasninger etter behov. Noen kommenterer at det har vært litt utfordrende at lederne ikke tar ansvar for å følge følge sin egen prosess.

"Veldig fornøyd med strukturen, at det er temaer å ta utgangspunkt i og å følge et strukturert løp." - hjelper

"Fulgte "oppskriften" til samlinger i Stødig lederskap, men la til en halvtime for å ha mer tid til å snakke om filmen i starten." - leder

"Litt utfordrende for lederne å klare å følge sin egen prosess, de trenger støtte til det (eks. en bok de noterer i)" - hjelper

Programmet blir gjennomført både fysisk og digitalt rundt om i landet. Hjelperne og ledere sier at **både fysisk og digital gjennomføring av programmet fungerer godt**. De som har gjennomført de fysiske samlingene trekker frem verdien av å være i samme rom, som gjør

det lettere å bygge relasjoner og tillit i gruppen. Fordelen med å gjennomføre digitalt er at det blir mindre tidkrevende å delta når man unngår reisetid. Dette er spesielt gunstig i distriktskommuner med lange avstander.

"Det fungerer kjempebra at det er digitalt, ellers hadde vi ikke hatt tid til å reise et sted." - leder

"Det fungerte veldig bra digitalt. Var i utgangspunktet litt skeptisk, liker best å gjøre det fysisk. Men dette fungerte. Flere har sagt at nettopp fordi det var digitalt var det mulig å prioritere de to timene." - hjelper

Stødig lederskap har et mål om å bygge et **nettverk blant lederne som de kan fortsette** med på egenhånd når det fasiliterte løpet er ferdig. Lederne ønsker det, men ser at det kan være utfordrende å få til - **det skjer ikke av seg selv.**

"Det er lettere å kontakte andre og luften sine tanker med de andre ledere. Vi har bestemt at vi skal møtes videre, har bare ikke avtalt tid." - leder

"Vi blir litt mer kjent vi lederne i kommunen. Lettere å ta kontakt hvis man trenger hjelp. Vi må huske at vi kan ringe hverandre. Vi vet alle at vi har mye å gjøre, men det går fort å hjelpe hverandre på skype." - leder

Funn 1c) Ledere og hjelpere opplever at Stødig lederskap er et godt ledelsesutviklingsprogram med relevante temaer og metoder

Ledere og hjelpere opplever at programmet har et relevant og godt faglig innhold med en rød tråd som binder alt sammen. I dette funnet oppsummerer vi tilbakemeldinger på innholdet i Stødig lederskap, dvs. temaene, det faglige innholdet i appen Motimate, metodene (reflekterende team og bruk av case) og hjelpernes metodebok.

Temaene i Stødig lederskap

Alle opplever at programmet har et godt faglig innhold med relevante temaer som henger sammen, og som er relevante i hverdagen for sykehjemmene.

Temaer som trekkes frem som spesielt interessante er relasjonskompetanse, kjøkkenborskultur, konfliktforståelse, friksjonskompetanse, organisatorisk kløkt og den relasjonelle ryggsekken.

"Temaene og modulene i Stødig lederskap treffer hverdagen til lederne. Veldig treffsikre foredrag og spørsmål."- trener

"Min kjøkkenborskultur var en tankevekker. Alle har med seg noe inn i arbeidslivet. Det tenker jeg på når det gjelder de ansatte." - leder

"Det som gikk på konfliktforståelse. Hvorfor skjer konflikter. Hvorfor tåler vi noen ganger veldig lite. Ga meg bedre forståelse for å tolke personalgruppa mi." - leder

Lederne trekker frem at Stødig lederskap har fokus på temaer som handler om det **mellommenneskelige**, noe de ikke får i annen lederopplæring fra kommunen.

"Vi får opplæring i alt mulig (lover, prosedyrer etc.), vi må jo kunne det også. Men det som går på det mellommenneskelige sliter vi alle med." - leder

"Hadde forventet mer ledelsesfaglig, men erfarte at det var veldig bra med temaene og refleksjon. Og at Stødig lederskap tar for seg det mer grunnleggende med å jobbe med mennesker." - leder

"Kommunens opplæring er blottet for sånne ting, følelser, tanker, reaksjoner og relasjoner er ikke nevnt en gang. De modulene var totalt blottet for den mellommenneskelige faktoren om å få folk til å fungere sammen på en avdeling." - leder

Ønsker og innspill til andre temaer som kan være relevante er den utfordrende samtalen, omstilling, hvordan få alle til å trekke i samme retning, nærvær, eller legge inn en ekstra samling for å ta opp tema som dukker opp. En leder sier også at det hadde vært fint med enda mer fagstoff fra forskning, som tilleggslitteratur tilgjengelig fra Motimate.

"Å tenke mer nærvær på jobb. At den ansatte skal få mer eierskap til jobben sin. Hadde hatt utbytte av å ha mer kunnskap om nærvær, det med oppfølging av nærvær." - leder

"Mulighet for å ha en ekstra samling hvis noe dukker opp i evaluering. En meny av flere ulike tema som kan være relevante. Vet at det er mye i bransjeprogrammet, så kan ta noe derfra. Eks. tilbakemeldingskultur, nærvær og medarbeiderskap." - hjelper

Motimate

Alle er fornøyd med å bruke appen Motimate til å jobbe med det teoretiske. Appen bidrar til at innholdet er lett tilgjengelig. For noen var språket noe akademisk, og kunne med fordel vært mer folkelig slik at det i større grad kunne treffe lederne. Tilleggsstoffet er brukt i varierende grad.

"Motimate var en god måte å gjøre teorien på. Det var fint å ha det på en app, så kunne man høre på podcasten mens man gikk seg en tur." - leder

"Jeg har prøvd meg på noen av artiklene som er lenket til fra Motimate, men jeg er ikke god nok i engelsk. Har vurdert å oversette dem, men det ble for strevsomt. Flere sier at de ikke har brukt artiklene pga en språkbarriere." - hjelper

Det er mange positive tilbakemeldinger på **filmene**, både at de er lærerike og ikke for lange. Men det har også kommet innspill på at de kan gjøres enda mer relevante for bransjen og mer engasjerende/motiverende.

"Har sett det om igjen og om igjen. Jeg har likt formuleringene, oppdager nye ting når jeg ser det igjen og igjen." - hjelper

"Videosnuttene var akkurat passe." - leder

"Opplevde at filmene var litt kjedelige. Måtte høre flere ganger, og jeg er akademiker med mye kompetanse på området. For lederne ble det litt høytsevendende ting. Kunne det ikke vært litt mer action her? Det ble litt monotont." - hjelper

"Monotone videoer - kan bli litt mer engasjerende." - leder

Metoder

Reflekterende team og case er gode metoder for egenutvikling (både hjelper og leder) Noen fortalte at det var veldig skummelt i starten å snu ryggen til og la andre snakke om sin problemstilling, men at det var veldig nyttig. Hjelperne savnet litt mer informasjon om hvordan velge et godt case, som de kunne sende til sykehjemslederene i forkant.

"Bra med metodikk for refleksjon. Har brukt refleksjon bevisst før, men likte godt metoden i the drill." - leder

"Selvrefleksjon og refleksjon er verdifullt, gir læring og trygghet i rollen" - leder

"Case fungere veldig bra, selv om ikke alle har med noe i hver samling. Lærer av hverandres case." - hjelper

"Alle lederne skulle lage case, det er en veldig fin metodikk å bruke. Det skal jeg ta vare på som en metode til seinere i jobben min." - hjelper

Metodebok

Metodeboken har vært nyttig for hjelperne både under opplæring og som et oppslagsverk underveis.

"Den er beskrivende for metodikken. Metodeboken er nyttig å ha som et oppslagsverk ift fallgruvene. Jeg brukte den de første rundene. Den er ryddig, oversiktlig og gir god informasjon." - hjelper

Kartleggingsspørsmål 2:

Har Stødig lederskap bidratt til tryggere sykehjemsledere?

Funn 2a) Lederne har blitt tryggere og klokere

Å være trygg som leder handler om flere ting: å vite at det man gjør er godt nok, kompetanse til å kjenne handlingsrommet i lederrollen, å få støtte som ny leder og å få bekreftelse på at man håndterer ting bra. Vi har snakket med ledere som har ulik erfaring og som trekker frem forskjellige ting når vi spør om de opplever å ha blitt tryggere som leder etter Stødig lederskap.

Gjennom erfaringsutveksling sier alle lederne at de har **fått bekreftet at de allerede gjør en god jobb**, og forstått at utfordringene de står ovenfor er kjente bransjeutfordringer som andre ledere også står i/er vanlig å stå i. Nye ledere eller ledere som har følt seg utrygge i rollen har blitt tryggere gjennom Stødig lederskap.

"Opplever at jeg kanskje har blitt tryggere. Jeg er helt ny som leder. Fikk bekreftelse på at det jeg gjør er godt nok fra andre ledere." - leder

"Jeg har blitt tryggere som leder. Det jeg har opplevd mest er at de utfordringene jeg står i som leder er helt normale å stå i." - leder

"Klarer å se helheten i lederrollen mer nå enn før." - leder

Lederne med lang ledererfaring og/eller lederutdanning sier de allerede har følt seg trygge som ledere, men at de likevel har hatt stor nytte av kurset. Noen sier de opplever å ha fått oppfrisket teori de allerede kan, andre at de har blitt klokere gjennom læringsløpet.

"Temaene er relevante og gode. Men for meg ble det ikke så spennende, for jeg har hatt det fremme i panna i 4 år. Ikke der mitt behov lå. Behovet var å prate med noen om det man står i." - leder med nylig utdanning i ledelse

"Har kanskje ikke blitt tryggere, men jeg har blitt klokere. For hver samling blir jeg klokere". - leder som kommuniserte at hun hadde stor grad av trygghet som leder allerede

"Stødig lederskap har ikke vært revolusjonerende, men jeg har fått bekreftet at jeg tenker riktig, fått oppfrisket og lært noen metoder" - leder

Alle sier at de har blitt **mer bevisst på hvordan de utøver lederrollen**. De tenker og handler annerledes.

"Jeg tenker nok annerledes, er mer bevisst på hvordan jeg legger fram saker for de ansatte. Er kanskje tydeligere. Tenker over det at det er tydelig nok slik at alle skjønner, eks. hvis det er nye rutiner. Jeg har vokst på det med modulene" - leder

Kartleggingsspørsmål 3:

Har Stødig lederskap bidratt til å redusere sykefravær?

Dette er det eneste spørsmålet i intervjuet som ble stilt direkte: "Tror du at Stødig lederskap bidrar til å redusere sykefraværet? Ev. hvorfor/hvorfor ikke?"

Funn 3a) Lederne synes det er vanskelig å tilskrive effekten til ett tiltak

Lederne forteller at de jobber med mange ulike grep og tiltak parallelt for å styrke arbeidsmiljøet og redusere sykefraværet, og at det derfor er vanskelig å tilskrive effekten til et enkelt tiltak.

"Vanskelig å se hva som kommer fra hva. Jeg er meg og har fokus på å finne ut hva som fungerer for de ansatte. Mestringsbasert ledelse. Jobber ikke bare med en ting av gangen - alt henger sammen med alt." - leder

En leder som også har brukt Oss og vårt sier: *"Har fått en annen kjennskap til personalgruppa og hvor det presser. Det handler om måten vi er med hverandre på, ikke bare om mer ressurser. [...] Jeg har fått en helt egen forståelse for sykefraværet mitt. Noen*

ting kunne vi løse neste dag, det hadde ikke kommet opp om vi ikke hadde brukt Oss og vårt.” - leder

Lederutvikling og arbeidsmiljøtiltak skjer heller ikke isolert fra andre organisatoriske og pasient/beboer-endringer. Det gjør det også vanskelig å si om det er Stødig lederskap som reduserer sykefraværet. Lederne har for eksempel fortalt om at tunge, pleietrengende brukere falt bort så arbeidet ble mindre tungt, at endringer i når sykepleier er til stede ga mer forutsigbarhet og gjorde det mulig å ta beslutninger raskere, og at det ble prioritert tid til opplæring for å kunne fordele arbeidsoppgaver på flere.

Funn 3b) Stødig lederskap trygger lederne i å utøve ledelse, det bidrar til redusert sykefravær

Hjelpere og ledere har tro på at tryggere ledere har en positiv effekt på sykefraværsarbeidet, og at Stødig lederskap derfor bidrar til redusert sykefravær. De blir blant annet tryggere i hvordan håndtere sykefravær når de får drøftet problemstillinger og tilnærminger med andre ledere som har stått i det samme, og de får en ny bevissthet for mellommenneskelige faktorer i arbeidshverdagen som har påvirket hvordan de utøver ledelse.

“Jeg tror det ja. All kunnskap og erkjennelse hos leder er med på å gjøre den til en bedre leder. Og en bedre leder har mer koll på sykefraværet sitt. De må ta de ubehagelige og nødvendige samtalene.” hjelper

“Ja, det tenker jeg at det kan være. Bevisstgjøring av ledere på roller, holdninger, avklaringer. En verdifull bagasje å ha med seg når man jobber med mennesker.” - leder

“Stødig lederskap er med på å trygge dem i lederrollen. Bidrar til at de tar de rette grepene i tide, før det blir for stort og vanskelig.” - hjelper

“Gjennom Stødig lederskap får de en bekreftelse på at de er på rett vei, gjør det rette tingene. Blir tryggere og modigere i rollen sin. De tør å utøve ledelse.” - hjelper

Kartleggingsspørsmål 4:

Har Stødig lederskap bidratt til at hjelpere har blitt stødigere prosessveiledere?

Funn 4a) Hjelperne har utviklet seg i rollen som prosessveileder

Gjennom å lede Stødig lederskap har hjelpere utviklet seg som prosessveiledere. Det har også gitt utvikling å være trener.

“Det å være kursholder, men slippe fra seg så mye tid og ansvar til deltakerne har vært utfordrende og nyttig. Jeg har opplevd ting som har vært så langt utenfor min komfortsone som kursholder. Det har vært interessant.” - hjelper

"Stødig lederskap åpner for hvordan du utøver rollen som prosesseleder, det er det viktige. Det er ikke nok å kunne mye om ledelse for å støtte andre ledere." - Trener

"De opplever utvikling. I den ene tegneoppgaven var det en hjelper som tegnet at de hadde veldig store sko i starten, men at nå begynte skoene å passe. En annen tegnet en blomster som sprang ut." - trener om hjelperes utvikling

"Hele greia med Stødig lederskap, helt tilbake fra agil prosessveiledning, har vært superlærerikt. Noe av det som har gjort at jeg har utvikla meg mest så langt i mitt arbeidsliv." - trener

Flere helpere trekker frem at de nå som prosessveiledere prøver å **være nysgjerrige, stille de gode spørsmålene og ikke komme med svarene**. De holder igjen på å komme med råd, undrer seg og prøver å se ting fra andre perspektiver heller enn å tenke "hvordan kan vi løse dette". Lederne bekrefter at helperne er gode prosessveiledere.

"Jeg jobber mye som prosessveileder nå. Stødig lederskap er et eksempel på hvordan vi bør jobbe i større grad, få de til å reflektere selv og ikke komme med svaret." - Hjelper

"Veilederne er gode på at vi ikke skal komme med løsninger." - leder

"Følte at de la opp til at det ble en god dialog. Godt fasilitert." - leder

Å jobbe sammen i par/som makkere gir økt kvalitet og helperne har god erfaring med det.

"Kan være tungt å dra alene, så veldig takknemlig når en makker kan spille inn." - hjelper

"Funker å jobbe to helpere sammen. Lærer også av kollegaer. Det er fint å være to for da kan vi ta en debrief. Fint med den kontinuiteten når vi jobber så tett sammen." - hjelper

"Kvaliteten i opplegget blir bedre med to. Samspillet, man kan evaluere. Har kjørt alene noen ganger, det har gått fint, men har kjent at det er tungt å dra det alene." - trener

"De to fra NAV var gode på å utfylle hverandre. Vi ble godt ivaretatt." - leder

Funn 4b) Train the trainer som opplæringsstrategi fungerte godt

Trenerne har selv vært gjennom en tilsvarende erfarings- og utviklingsreise som den de videreførte i opplæringen av helperne. Grunntanken i opplæringsstrategien av metoden er at man selv må kjenne det på kroppen, det holder ikke å få den beskrevet teoretisk. Læringen som skjer gjennom reflekterende team må man oppdage selv.

"Først fikk vi som fasilitatorer opplæring i smidig/stødig fasilitering. Mye av de samme temaene som har blitt bakt inn i Stødig lederskap. En klok og usedvanlig god rigg." - trener

"Det er ganske essensielt. Den første samlingen der jeg ble utsatt for The Drill sitter fortsatt i kropp og sjel. Der gjorde jeg noen oppdagelser som er den samme type oppdagelser

lederne trenger å få. Og det å lære om å lære, kjenne det på kroppen sjøl, er helt essensielt." - Trener

Hjelperne bekrefter at det å bli utsatt for metodene og kjenne dem på kroppen var avgjørende for å kunne være en god prosessveileder for Stødig lederskap

"Jeg opplevde en motstand. Skal vi sitte i reflekterende team? Skal vi jobbe med dette? Men jeg så veldig nytten av å være utsatt for det samme som det lederne skal være utsatt for." -hjelper

"Å ha med egen case i treningen var en veldig fin måte å lære det på." - hjelper

Hjelperne understreker at det har vært fungert bra å få opplæring av IA-rådgivere/kollegaer, da de kjenner hverandres hverdag, behov og utfordringer fullt og helt.

"Det er veldig ålreit, for da blir det praksisnært. Vi snakker samme språk. Det er genialt." - hjelper

Kartleggingsspørsmål 5:

Har tiltaket og Train the trainer lagt igjen kunnskap og kompetanse som gir varig verdi?

Funn 5a) Hjelperne har lært mye om bransjen og hva lederne står i

Hjelperne opplever at de har fått økt bransjekunnskap gjennom Stødig lederskap. Hjelperne har dypere forståelse for hvilke utfordringer lederne står i og kan derfor støtte og utfordre dem på en bedre måte enn før. Hjelperne mener de vil ha nytte av denne bransjekunnskapen videre i møte med andre sykehjem.

"Jeg har fått innblikk i ledernes hverdag og hva de står i. Lettere å hjelpe dem i etterkant, vet hvor skoen trykker for dem." - hjelper

I tillegg forteller flere at Stødig lederskap har bidratt til at de har kommet i kontakt med flere sykehjem, og at de gjennom programmet har fått etablert relasjoner som kan gjøre det lettere å følge opp sykehjemmet videre.

Funn 5b) Stødig lederskap har gitt verdi utover den enkeltes læring

Både trenere, hjelpere og ledere forteller at de tar med seg de har lært i Stødig lederskap og bruker det videre. Flere har også hatt en positiv erfaring med at flere på NALS har gjort det samme, og med å gjennomføre prosesser digitalt, som bidrar til at de vil kunne nå flere i framtiden også.

"Bransjeprogrammene er veldig bra for oss. Befriende å ha en felles metode som vi kan diskutere sammen. Vi har lagd mye egne ting, ikke så lett å dele på tvers, nå gjør vi ikke det.

Bransjeprogrammene er strukturen – så handler det mye om prosessledelse, min læring – din læring.” - hjelper

”Drillen kommer vi til å ta med inn i ledergruppa vår. Vi har refleksjon på hvert møte, men denne metoden var med på å friske opp noe som er smart å gjøre. Vi ledere trenger refleksjon for å ivareta vårt ve og vel, og klare å stå i det.” -leder”

Det er noe jeg tar ut i personalgruppa også, hvordan man er når man møter pårørende. Det jeg lærer tar jeg ut til de ansatte.” - leder

Det de har lært og erfart gjennom Stødig lederskap bidrar også til tjenesteutvikling på NAV arbeidslivssenter.

”Vi har utviklet oss som IA-rådgivere og som senter pga Stødig lederskap. Vi har utviklet oss i rollen som prosessveileder, og fått brukt kunnskapen inn i andre bransjer.” - trener

”Det er en nyttig bieffekt å bygge denne kompetansen i tjenesteutviklingen i eget arbeidslivssenter.” - trener

”Har tatt refleksjonsmetode inn i hvordan vi jobber på senteret.” - hjelper

Veien videre for Stødig lederskap

Den overordnede tilbakemeldingen er at Stødig lederskap er et godt tiltak som treffer bransjens behov. **Alle ønsker at tilbudet skal fortsette, og gjerne utvides.** Det generelle inntrykket er at alle hjelperne ønsker å bidra i Stødig lederskap dersom tilbudet og IA-bransjeprogram sykehjem forlenges med ny IA-avtale.

"Håper vi får en ny IA-avtale og at bransjeprogram fortsetter." - hjelper

Innspill til justeringer av programmet

Det har kommet lite negative tilbakemeldinger i intervjuene, men vi har stilt spørsmål om hva som kunne blitt forbedret og "Om Bransjeprogrammet skulle laget et nytt Stødig lederskap-kurs og det ikke fantes noen begrensninger - hva hadde du ønsket deg da?". Disse innspillene er samlet her.

Innspill 1) Fortsett med trening av hjelpere.

"Riggen" for opplæring er god, men kan gjerne utvides med litt mer trening.

"Det er litt nytt og annerledes, og kanskje litt skummelt, for IA-rådgivere som ikke har deltatt i sånne type prosesser før. Det er en del språk i laget. Det er fortsatt ganske forskjellig hvordan man tenker om egen prosessveilederrolle som trenger mer modning." - trener

Innspill 2) Behold læringsløpet i Stødig lederskap (strukturen, innholdet og metodene), og spre det til enda flere

Fokuser på å nå ut til regionene som ikke har vært med. Med digital gjennomføring trenger ikke hjelpere og ledere være i samme region.

Innspill 3) Vurdere om det faglige innholdet kan spisses enda mer mot bransjen.

Det faglige innholdet i Stødig lederskap (som ligger i Motimate) kunne vært mer spisset mot bransjen, slik at det var enklere for lederne å knytte teori til praksis. Både hjelpere og ledere har sagt at programmet kunne hatt flere bransjerelaterte eksempler og oppgaver for å gjøre teorien mer relaterbar.

"Ville endret litt på Motimate. Eks. sammenlignet med filmene i En bra dag på jobb, de er filmet på sykehjemmet. Du ser hverdagen til folk, den er direkte gjenkjennbar. Kunne brukt situasjoner som eksempler, og så snakket om teorien bak og måter å handle på. Ville gitt mer «sånn har jeg det også», lettere å koble på hverdagen deres." - hjelper

Innspill 4) Forbedre videoene til å bli mer engasjerende

Flere har påpekt at filmene i Motimate er litt lite engasjerende og at det kan være vanskelig å konsentrere seg om å følge med. Selv om det er mange gode tilbakemeldinger på det faglige innholdet, blir det monotont med en person som sitter og snakker med en presentasjon. Vi anbefaler derfor å vurdere om det er behov for å forbedre noen av filmene i Motimate.

“Litt kjedelig filmer, faller av - må ofte se de to ganger.” - leder

Innspill 5) Flere temaer som kunne vært relevant å inkludere i Motimate eller hvis man utvider med flere samlinger :

Den utfordrende samtalen, omstilling, hvordan få alle til å trekke i samme retning, nærvær. En leder sier også at det hadde vært fint med enda mer fagstoff fra forskning, som tilleggslitteratur tilgjengelig fra Motimate.

Innspill 6) Styrke støttematerialet til prosessveiledere for å snakke om modulene i Motimate i samlingene med ledere

Noen hjelpere sier at de måtte bruke tid i starten av samlinger til å snakke gjennom innholdet i filmen dersom ikke alle hadde fått sett den. En leder sier at det hadde vært fint om det var litt mer teori i samlingene. En “pakke” med støttemateriale til prosessveilederne for å ta tematikken fra modulene inn i samlingen kunne gjort dette lettere.

“Skulle ønske det var knyttet litt mer til teori. Når vi snakker sammen om modulene, litt ut over modulene. Kanskje litt mer teori hadde vært et ønske fra meg. ” - leder

Innspill 7) Etablere Stødig lederskap (særlig kjøre reflekterende team) som et kontinuerlig tiltak for de som har gjennomført

Nettverket og erfaringsdelingen dekker et stort behov hos lederne, men det er krevende for dem å fortsette med dette som gruppe dersom det ikke settes i en struktur og noen er prosessveileder/fasilitator for reflekterende team.

“Det her er det vi har manglet. Dette skulle ikke vært noe vi er med på i en kort periode. Burde ha en sånn arena bestandig. Det er dette vi ikke får.” - leder

Innspill 8) Åpne for at flere ledere fra helsevesenet i Norge kan delta

Hjemmetjenesten og omsorgsbolig/bofellesskap har ofte “samdrift” med sykehjem i kommunen, og lederne står i de samme utfordringene.

Innspill 9) Utvikle et lignende program for tillitsvalgte

“Det er ikke nødvendigvis bare leder som må bli stødigere. Tillitsvalgte utøver også ledelse i kraft av sin rolle. TV står også i dilemmaer i sin rolle. Konseptet med Stødig lederskap, med faglig påfyll, et rom å dele dilemmaer og få påfyll fra andre i samme rolle har jeg tenkt at er et behov.” - trener

