



Fig. 1 - Sluttevaluering SMART lederutdanning 2023/2024 (kull 1)

Uttalelser fra deltagere ved SMART lederutdanning om effekter i egen organisasjon (anonymisert)

«Forskjellen før SMART og etter SMART er at jeg alltid har prøvd å bli kjent med mine ansatte og hjelpe dem på veien, men jeg har aldri delt så mye som jeg har gjort og har bygget relasjon på den måten. Derfor har jeg aldri møtt en mer forståelsesfull gjeng som vil meg så vel og virkelig heier på alt jeg gjør og prøver ut. Og dette er så viktig i videre arbeid. Jeg har ansatte med meg og ikke mot meg og jeg føler at fokuset til oss alle er på riktig plass, nemlig å gi så gode tjenester som mulig for våre beboere.

Jeg føler at ansatte har blitt trygge på meg og vet hva jeg står for. De er ikke redde for å ta opp ting, prøve og feile, og heller ikke redde for å ta en spøk med meg.»

(...) I mitt utviklingsarbeid ønsket jeg å konsentrere meg om en avdeling. (...) hadde fått mange negativ tilbakemeldinger angående faglighet og arbeidsmiljøet fra tidligere ledere og ansatte. Avdeling ble oppfattet som en avdeling som ikke fikset arbeidsoppgavet sitt, og et personal som syt og klaget, men hvor personalet som jobbet i avdelingen ikke så arbeidsmiljøet sitt som negativt. «Kos med misnøye?» Endring måtte til. Styrketreet ble laget.

Hvor langt kom jeg.

Jeg har ikke kommet helt i mål med utviklingsarbeidet mitt, men er på god vei. Avdelingen har kommet langt med målet om personsentrert omsorg. Det er alltid hyggelig å komme til avdelingen og personalet ler og er glad når jeg kommer. Jeg får ofte spørsmål om ulike ting de lurer på. Kommunikasjonen mellom oss oppfatter jeg som god.

(...) Tid til refleksjon rundt egen ledelse er ofte krevende i en hektisk hverdag(...)

Det har vært fint å kunne snakke om ledelsesutfordringer med andre leder i kommunen som leder i andre fagfelt. Vi ser mange likhetstrekk og en del forskjeller i arbeidsoppgaver, personalspenn og hvor tett man kan være på. Tross disse forskjellene er dette med ledelse av personal mye likt. Å skape relasjoner, tillit, respekt, felles forståelse av oppdraget og gode rauser miljøer er det samme uansett fagområde.

Effekt på avdeling/ansatte:

(...) langt flere er komfortable med å jobbe med alle andre enn før. Mye av hierarkiet er visket bort og flere stemmer er kommet frem. De fleste relasjoner er preget av tillit, trygghet og varme, men ikke alle. Jeg tror vi er kommet langt med å se alle andres styrker. Dette er imidlertid et kontinuerlig arbeid som ikke er gjort en gang for alle men som må vedlikeholdes.

.....

Mine ansatte har vært opptatt av at vi er like som mennesker. Likheten har vært sett på som en styrke. Jeg kom inn som ny leder for litt over et år siden, og selv om vi har en del likheter, så la jeg fort merke til at vi også har store ulikheter

Vi satte av en hel dag til arbeidsmiljø. Vi tok personlighetstest, koblet oss på hverandre med NON-STOP samtaleverktøy. Deretter snakket vi om kartlagte styrker og så gjennomførte vi styrkespillet. For første gang siden jeg startet i denne jobben, var alle sammen helt stille. Stillheten varte uvanlig lenge, såpass lenge at det ble til et minne jeg bærer med meg som spesielt.

Det hele ble så synlig. Vi er like, men vi er også ulike. Vi trenger hverandre, nettopp det at vi er ulike er en styrke. Vi skal bevare og styrke ulikhetene, samtidig skal vi ta vare på likheten. Prosessen viste seg nemlig å avsløre at vi helt korrekt har kollektive styrker, som bidrar til at vi har definert oss som like. Den viste også at vi enkeltvis har hver våre selvstendige styrker, som bidrar til å utfylle hverandre!

.....

Etter 5 år som leder i Tønsberg kommune tenkte jeg at kommunen har mye fint de fokuserer på innen ledelse, men jeg finner ikke helt hvilken teori de ønsker at jeg skal fokusere på når det er for mange teorier. Det som predikes er mye akademisk og omsette dette til praksis kan være utfordrende. Denne gangen ville jeg ha ett verktøy som passer for vår avdeling.

Vi ser dynamikken som har vært blant oss lederne [i virksomheten (red.)] siden vi startet utdannelsen i høst (...) engasjement som har bidratt til gode arbeidsmiljøer siden høsten. Ledere har testet verktøyet i vanskelige samarbeidsmøter, noe som bidro til at samarbeidsmøtet ble utviklende. Sette av tid til ledelse blir ofte glemt, men nå har vi fått det frem i panna og har det på årshjulet/agendaen med fokus på SMART (...)

.....

«hver fredag samles lederne i kanskje bare 15-20 min hvor alle MÅ dele en ting som har skjedd siste uka for dem som har vært positivt (...) det skulle vise seg at det for noen var svært vanskelig å skulle dele noe som de er stolte av. Det viser bare at man jobber for lite systematisk og bevisst med dette, og SMART har hjulpet oss med dette. Det å gi oss verktøy for å kunne jobbe bevisst og strukturert, og ikke bare tilfeldig med slike ting som styrkene til ansatte og hverandre, og viktigheten av å gi anerkjennende ord til hverandre (...)

(..) det er veldig klokt at også toppledere i en kommune prioriterer slikt arbeid som dette. (...) har vi råd til å la være å bruke tid på slikt arbeid? Arbeid som faktisk både kan utvikle deg selv som mennesket og når slikt arbeid settes i system så vil det kunne få store ringvirkninger for de man leder og de som igjen blir ledet av dem – store ringer i vannet. SMART tanken er ikke for noen, det bør gjelde for alle! Ja, og så er det ikke nødvendigvis noe nytt å tenke slik, men systematikken og verktøyene som er satt så godt i et system – det er nytt og virkelig verdt å lære seg og få prege måten man leder på.

Å være på siste samling hvor en av mine tjenesteledere presenterer trygt og tydelig hvordan hun har brukt SMART tenkningen i praksis ut mot sine ansatte og hva det har betydd så ble jeg både skikkelig stolt og rørt, og det skrev jeg til henne etterpå også! Tenk at jeg er så heldig å få lede så utrolig flinke og reflekterte folk som det jeg gjør, jeg bøyer meg i støvet – det er jeg veldig takknemlig for!»

.....

«Noen ansatte sa her om dagen at det er annerledes på jobb nå enn for et par år siden. Jeg undret meg på hva som var annerledes og spurte de. Til svar fikk jeg at det var mindre baksnakking, det var mer og bedre samarbeid, kollegaer tilbød seg oftere å hjelpe hverandre, de ser hverandre mer, er bevisst på hvordan de hilser på hverandre – flere bruker også navn når de hilser, flere ansatte opplever at de kjenner sine kollegaer.»

.....

«Når det gjelder selve SMART-utdanningen, var jeg først litt skeptisk til sammensettingen av de faste gruppene. Jeg var plassert sammen med fem ansatte fra mestrings og helse og tenkte at dette kanskje kunne være utfordrende og at jeg ville ha større utbytte av å jobbe sammen med noen som kom fra virksomheter som liknet mer (...)

Erfaringen min fra første samling, var det motsatte. Relasjonene internt på gruppen opplevde jeg som gode fra dag en og at de har blitt styrket gjennom året. Vi har hatt gode samtaler der alle har vært åpne ispedd en god dose humor som jeg også mener er veldig viktig.

I en hektisk hverdag var jeg også litt bekymret for all den tiden jeg «måtte» avsette til samlingene, men det har bare vært positivt. Hverdagen går faktisk videre uten at jeg nødvendigvis er til stede til enhver tid.»

.....

«Det jeg har lært har jeg spesielt hatt med meg inn i avdelingsmøter hvor vi har jobbet med resultater etter arbeidsmiljøundersøkelse. Jeg valgte å ha fokus både på der hvor vi skåret høyt i undersøkelsen og der hvor vi hadde forbedringspotensialer. Ved å ha fokus på der hvor vi skårer høyt/er gode opplevde jeg en forsterkning av samhold og stolthet over jobben. Med den opplevelse i bagasjen var det lettere å sette søkelys på områder vi ønsker å forbedre. Jeg valgte å gi de ansatte ansvar to og to for å forberede innlegg og gruppeoppgaver i avdelingsmøter. Vi tok for oss et tema av gangen. Vi har hatt fokus på suksessfaktorene under omorganisering høsten 2023, bruk og tilegnelse av kompetanse og hvordan jobbe smartere i samarbeidet mellom teamene.»

.....

«(...) har jeg opplevd flere uventede resultater – eller uventete svinger.

Det største var når jeg spilte Non-stop relasjoner med det ene teamet mitt, hvor på jeg innser at deres erfaringer fra en oppvekst i andre land, da også med konflikter og krig – gjør at de blant annet vegret seg for å dele historier fra barndommen. En av mine ansatte delta også en traumatisk fortelling fra sin barndom som hadde vært med å forme henne som menneske, og som fremdeles påvirket henne den dag i dag. De andre på teamet viste mye omsorg mot hun som delte og det ble en fin opplevelse sammen.

I etterkant har jeg hatt dialog med hun som delta denne historien, og selv om de andre deltagerne ikke ønsket å fortelle om sin barndom når de trakk den non-stoppen, så hadde de i avdelingen snakket sammen etter møtet og åpnet seg mer opp til hverandre. De har blitt nærmere hverandre, tettere hverandre – og føler kanskje et felles bånd grunnet sine noe like bakgrunnshistorier. (...)»

.....

«Lederteamet vårt har alltid hatt og har et veldig driv, og ønske om å få til best mulige resultater. Det kan også føre til at man vil i mange retninger og at meningene ofte er sterke. Det har vært nyttig å se på relasjonene mellom oss. Jeg er ikke kjent med at noen har vært utrygge i lederteamet noen gang og vi har hatt gode møter før, men det oppleves som om noe har endret seg og at det er mer varme rundt bordet nå. Jeg opplever at det er mer tålmodighet, mer lytting og en lettere flyt i de i samarbeidet vi har nå sammenliknet med før.»

.....

«Et annet fokus jeg har hatt er positive tilbakemeldinger. De positive tilbakemeldingene blir gjerne gitt direkte til personen – for eksempel under en tematikk i et møte.

Vi hadde et møte angående dokumentasjon. Jeg valgte da å løfte frem en sykepleier som utfører fantastisk dokumentasjon. Etter dette har jeg hørt de ansatte også snakker om denne dokumentasjonen og hvor bra den er. Jeg opplever at dette smitter, og at de nå også gir hverandre positive tilbakemeldinger.»

.....

«Halvåret ble ikke som jeg hadde planlagt eller sett for meg, men jeg ville aldri vært foruten. Jeg har blitt kjent med kollegaene mine på en helt ny måte, blitt flinkere til å spørre om hjelp og bistand, og også flinkere til å la andre slippe til.

Jeg vil være så freidig å si at vår virksomhet (*Anonymisert*) har det beste arbeidsmiljøet i kommunen nå. Vi støtter hverandre, utfordrer hverandre, ler fremdeles mye sammen. Jeg tror at åpenheten vår og rausheten for å dele gleder og frustrasjoner med hverandre har bygd trygge relasjoner og gode kollegiale vennskap. Vi får tilbakemeldinger fra andre som kommer inn (habiliteringstjenesten, pårørende, andre ledere eller ansatte i kommunen) at det er noe helt eget å komme til oss, alle er engasjerte og virker oppriktig interessert i å ha det bra på jobben og også skape gode hverdager for beboerne. Det er noe jeg og vi er veldig stolte av, og stadig minner hverandre på.»

.....

«(...) Etter veiledning bestemte jeg meg for å ha oppmerksomhet rettet mot en tjeneste hvor det har vært store utfordringer den siste tiden, både i forhold til arbeidsmengde, for liten plass og generelt økende pålegg (...)

(...) Jeg har stor tro på denne filosofien og hvordan dette kan endre en kultur og ett arbeidsmiljø i en positiv retning. Jeg ser og opplever at mine kollegaer har fått mer motivasjon, økt arbeidsglede og er mer robuste i møte med utfordringer og krevende situasjoner. De sier de føler seg sett og hørt og at de blir tatt på alvor. De har nå flere møtepunkter, mer struktur i hverdagen og en større raushet for hverandre. Møtepunktene gir mulighet for å lufte samtidig som de kan komme med gode historier og bygge bånd.»

.....

«Måten vi ble tatt imot på, gruppene, gruppeleder og hele settingen var trygg og imøtekomende. Jeg følte meg velkommen og ventet. Følte at det betydde noe at nettopp jeg kom som deltaker. Aldri opplevd noe lignende. Senere har jeg forstått at dette ikke var tilfeldig. Dette var en SMART velkomst 😊 Og alle samlingene har vært like ivaretagende og inkluderende. Dette har fått meg til å reflektere over hvor viktig det er å møte mennesker på SMART måten.»

.....

«Siden vi er få ansatte, men er heldige å jobbe med frivillige og ulike typer kandidater var det veldig befriende den dagen jeg forsto at vi også bør inkludere alle i SMART arbeidet. Tilbakemeldingene fra de frivillige er at de føler seg i mye større grad sett og hørt(...) Og de opplever å ha blitt mye bedre kjent, og flere har fått en tettere relasjon(...)»

.....

«Begrepet «styrker» er blitt en del av vår arbeidshverdag nå. Vi snakker om styrker både hos pasienten, hos oss selv og hos andre. Vi snakker om «mestring», og vi er blitt mer opptatt av hva vi mestrer enn hva vi ikke mestrer. Jeg opplever at vi har fått en bedre kultur for tilbakemeldinger. Nå har vi fått et språk sammen, og vi er gode på å gi konkrete tilbakemeldinger på hva som er bra og hvorfor. Jeg opplever at vi har fått en mer «vi» kultur og ikke lenger en «meg og mitt» kultur(...)»

.....

«For min del har det vært en erfaringsmessig viktig reise og uten tvil en sterk kompetanseutvikling, som jeg ønsker å ta med meg videre i min lederpraksis. (...)

Gjennom SMART utviklingsprogram fikk jeg ikke bare bedre teoretisk forståelse for de prinsippene som ligger i det, jeg fikk også god mulighet til å reflektere og dele erfaring, i både min gruppe, men også med andre deltakere. Jeg satt stor pris på systematikken i arbeidet, hvor det lå en klar forventning om å levere oppgaver som beskrev hvordan vi satt sosial innovasjon i egen praksis og vår erfaring i forbindelse med

dette. Det førte til at jeg satt ideer i praksis, testet det ut, kunne reflektere over min måte å jobbe på, prate med kolleger, se på forbedringsmulighetene, gjennomføre små justeringer og se effekter på nytt. Gjennom å jobbe med nye ideer fikk jeg mulighet til å se utviklingsarbeid over tid.»

.....

«**SMART** har vært et nyttig verktøy i forhold til hvordan man kan lede endringsprosesser basert på et styrkebasert tanke sett. Lederutdanningen har gitt meg en unik innsikt i hvilken kraft jeg besitter som enkeltperson (...)

Det er en felles oppfattelse blant de ansatte at oppstart av refleksjonsgrupper og faglunsjer, har påvirket arbeidsmiljøet positivt. Vi har sammen erfart at det å reflektere og dele har gitt oss en ny innsikt og kunnskap på flere områder. Flere tør å dele sine tanker og opplevelser i plenum enn tidligere, og det observeres at den som deler blir sett og hørt.»

.....