

MASTERAVHANDLING

«Det er en svær grøt»

«Hvordan forstå leder- og
ledelsesutviklingens dilemmaer og
kompleksitet?»

Monica Ripel
August 2022

Master i organisasjon og ledelse
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



Forord

Det er med stor glede, takknemlighet og ikke minst lettelse jeg leverer denne masteravhandlingen. Det er et resultat av fire år på Høgskolen i Østfold avdeling Halden, studieretningen master i organisasjon og ledelse.

Informantene har åpenhjertig delt av egne opplevelser og tanker. Informasjonen dere har kommet med har vært grunnlaget for denne avhandlingen. Uten dere hadde det ikke blitt noen avhandling, så en stor takk for at dere har brukt av deres dyrbare tid.

Jeg vil også rette en særdeles stor takk til veileder Frode Hübertz Haaland, for å pushet, dratt, løftet, heiet og motivert gjennom to år. Du har bidratt med kunnskap, stor entusiasme, artikler fra et stor arkiv, råd og veiledning.

Så en varm og hjertelig takk til min nærmeste familie, Mathias, Stella og Wilma og spesielt til Atle, som alltid er der, tålmodige og har tålt meg og mitt fravær i denne prosessen.

Takk også til venner og kollegaer for å ha vist interesse og motivert i dette arbeidet.

Fredrikstad 15.08.22

Monica Ripel

Sammendrag

Problemområde

Denne masteravhandlingen undersøker leder- og ledelsesutviklingens dilemmaer og kompleksitet. Det er gjennomført intervjuer av HR-konsulentene i Kommunen, og syv ledere i to forskjellige seksjoner i Kommunen.

I dag er det en erkjennelse og tro på at satsing på kompetanse er av stor betydning både for medarbeidere, ledere, organisasjonen og samfunnet. Nyten av læring og utdanning er et betrodd middel til målet om økt ytelse, prestasjon og verdiskaping.

Opplæring og utvikling av ledere og ledelse i Kommunen har lenge vært et satsningsområde. Kommunen består av over 350 ledere, og jeg ønsker å finne ut hvilke forventninger, opplevelser og tanker ledere og HR-konsulentene/Kommunen har om leder- og ledelsesutviklingen i Kommunen. Ved å undersøke både de som har ansvaret for leder- og ledelsesutviklingen, og lederne. Håper jeg det vil gi en større dimensjon til dette temaet. Denne avhandlingen bygger på to programmer for utvikling av ledere og ledelse som er benyttet i Kommunen:

- Lederutviklingsprogrammet (LUP) 2012-2019
- Ledelsesprogrammet 2021-2025

Ut ifra dette har jeg derfor kommet frem til følgende problemstilling:

«Hvordan forstå leder- og ledelsesutviklingens dilemmaer og kompleksitet?"

Knyttet til problemstillingen har jeg formulert følgende forskningsspørsmål:

- Hvilke forventninger, opplevelser og tanker har HR-konsulentene om leder- og ledelsesutviklingen i Kommunen?
- Hvilke forventninger, opplevelser og tanker har lederne om leder- og ledelsesutviklingen i Kommunen?

Teoretisk rammeverk

Lederutviklingsprogrammet (LUP) 2012-2019 og Ledelsesprogrammet 2021-25 er beskrevet inngående. For å lage en grunnmur for denne avhandlingen er det brukt teorier knyttet til begrepene informasjon, kunnskap og kompetanse. Videre blir formell og uformell læring beskrevet og forklart. Dette er to former for læring som blir brukt i leder- og ledelsesutviklingen. Det er også benyttet teorier om individuell kognitiv læring og læring gjennom deltagelse og praksis. Filstad (2016) sin bok «Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse» har vært sentral, med det er også supplert med annen forskning. Videre blir forskjeller og likheter mellom leder- og ledelsesutvikling belyst. For å forstå hvordan og hvorfor organisasjonsoppskrifter oppstår, oversettes og overføres, blir teori om translasjon benyttet.

Forskningsmetode

For å undersøke masteravhandlingens problemområde er kvalitativ metode benyttet. Dette er brukt for å gå i dybden å se på hvilke forventninger, tanker og opplevelser både HR-konsulentene og ledere har i forhold til Lederutviklingsprogrammet og Ledelsesprogrammet i Kommunen. Det empiriske grunnlaget er samlet gjennom syv semistrukturerte intervjuer av ledere, samt intervju med HR-konsulentene i Kommunen.

Funn og hovedkonklusjoner

Resultatene av studien viser en kompleksitet og flere dilemmaer som finnes i leder- og ledelsesutviklingen. Denne kompleksiteten og dilemmaer vil alltid være en del av dette i større eller mindre grad. Denne kompleksiteten og dilemmaene må identifiseres og håndteres slik at en sikrer at det som er målsetningen for Kommunen og for programmet blir nådd.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning og bakgrunn for valg av tema	1
1.1 Kunnskapssamfunnet	2
1.2 Opplæring og utdanning av ansatte og ledere.....	3
1.3 Fra Lederutviklingsprogram (LUP) 2012-2019 til Ledelsesprogram 2021-2025	4
1.4 Oppbygging av avhandlingen	5
2. Teoretisk utgangspunkt	7
2.1 Informasjon, kunnskap og kompetanse	7
2.2 Formell og uformell læring	8
2.2.1 Modellen/rammeverket 70-20-10	9
2.3 Individuell kognitiv læring.....	12
2.4 Læring gjennom deltakelse og praksis	13
2.5 Leder- og ledelsesutvikling	14
2.6 Kunnskapsoverføringstradisjonen	17
2.7 Organisasjoner	18
2.8 Translasjon	19
2.9 Oppsummering av teorielementer	20
3. Metode og design.....	21
3.1 Datainnsamlingen	22
3.1.1 Intervjuene.....	23
3.1.2 Informantene og utvalg av disse	25
3.1.3 Lederutviklingsprogrammet 2012-2019 og Ledelsesprogrammet 2021-2025 ..	27
3.2 Analyseprosessen.....	28
3.2.1 Intervju og transkripsjon.....	28
3.2.2 Gjennomlesing og oversikt	29
3.2.3 Koding og kategorisering.....	29
3.2.4 Presentasjon av funn og tolkning	30
3.3 Nærhet eller distanse	31
3.3.1 Mitt forhold til ledelsesopplæring i kommunen.....	31
3.4 Reliabilitet og validitet	32
3.5 Etikk	33
4 Lederutvikling i Kommunen.....	34
4.1 Lederutviklingsprogrammet (LUP), 2012-2019	34
4.2 Ledelsesprogrammet 2021-2025	37
4.3 Fra gammelt til nytt.....	42
4.3.1 Endringene	43

4.3.2 Lederutvikling.....	44
5. Presentasjon av funn.....	45
5.1 Personlig eller kommunal nytte?	45
5.1.1 Personlig nytte.....	47
5.1.2 Kommunal nytte.....	48
5.1.3 Ledersamlinger.....	50
5.1.4 Ledernetverk - LUP-grupper	51
5.1.5 Kurs, Lederutviklingsprogrammet 2012-2019	53
5.1.6 Kurs, Ledelsesprogrammet 2021-25	54
5.2 Frivillig eller obligatorisk?	59
5.3 Individuelt tilpasset eller alt til alle?	61
5.3.1 Nye ledere	61
5.3.2 Nivåer i lederhierarkiet/lederroller	63
5.1.2 Informantens ønsker og behov.....	65
5.4 Leder- og ledelsesutviklingens uhåndgripelighet.....	66
6. Analyse og drøfting.....	69
6.1 Sammendrag av kapittelet	69
6. 2 Hvilke forventninger, opplevelser og tanker har HR-konsulentene om leder- og ledelsesutviklingen i Kommunen?	70
6.3 Hvilke forventninger, opplevelser og tanker har lederne om et kommunalt ledelsesprogram?	72
6.3.1 Deltakerforutsetninger.....	73
6.3.2 Lederutvikling som en del av hverdagen, eller ikke?	75
6.4 Leder- og ledelsesutviklingens uhåndgripelighet	79
7 Avslutning og konklusjoner.....	81
7.1 Leder- og ledelsesutviklingens kompleksitet	81
7.2 Leder og ledelsesutviklingens dilemmaer.....	82
7.4.2 Tydelig kommunikasjon	84
7.4.4 Teori og praksis.....	85
8.0 Studiens styrker, svakheter og konsekvenser for fremtiden og videre forskning.	87
9.0 Litteraturliste.	88
Vedlegg 1. NSD godkjenning.....	
Vedlegg 2. Informasjonsbrev og samtykkeskjema.....	
Vedlegg 3. Informasjonsbrev og samtykkeskjema, endret.	
Vedlegg 4. Intervjuguide	

1. Innledning og bakgrunn for valg av tema

Leder- og ledelsesutviklingsprogrammer er et av tiltakene som blir brukt for å utvikle ledere og ledelse. Selv om Haaland & Dale (2005) hevder at lederutvikling først og fremst skjer gjennom det daglige arbeidet, anvendes det allikevel på verdensbasis årlig flere milliarder dollar på ulike ledertiltak (Moldoveanu & Narayandas, 2019). Man tror at bare 10% av de milliardene som blir brukt på leder- og ledelsesutviklingsprogrammer i USA gir konkrete resultater (Moldoveanu & Narayandas, 2019). Norske bedrifter bruker også store summer på kurs og seminarer, i 2005 ble det brukt 17,7 milliarder kroner på dette, dog ikke bare til ledere, men til alle ansatte (Filstad, 2016).

Lacerenza, Reyes & Marlow (2017) sin metaanalyse gir flere bidrag til litteraturen om ledelse og opplæring. Et av funnene antyder at ledertrening er vesentlig mer effektiv enn tidligere antatt, noe som fører til endringer i oppfatningen av nytte og tilfredshet, læring, overføring til jobben, organisatoriske resultater og underordnede resultater. Den indikerer også at ledertrening sannsynligvis forbedrer resultatene, uansett design, levering og implementeringselementer. Dette gir et annet bilde enn de begrensede resultater Moldoveanu & Narayandas, (2019) skriver om i sin artikkel. Det er veldig interessant at det finnes flere synspunkter som både sier noe om mangel på effekt av lederutviklingsprogrammer (Moldoveanu & Narayandas, 2019), men også at effektene kan være mer oppløftende (Lacerenza et. al, 2017).

Selv hadde jeg et vikariat som leder for første gang i 2018. Jeg hadde aldri vært leder tidligere, og hadde behov for opplæring og utvikling på mange områder. Jeg ble leder innen et fagfelt jeg er utdannet til og har jobbet med i mange år, så fagfeltet var kjent for meg. Videre hadde jeg god tilgang til min nærmeste leder og fikk raskt svar om det var noe jeg lurte på. Jeg ble også en del av en ledergruppe som var samlet i faste møter ukentlig. Der tok vi opp, diskuterte og behandlet saker som skulle løses. Jeg ble også på lik linje med alle lederne i Kommunen meldt inn i Lederutviklingsprogrammet (LUP) i Kommunen. Da jeg

var vikar som leder i 2018 var all deltagelse i lederutviklingsprogrammet obligatorisk for alle ledere. Det var da jeg begynte å undre meg over om alle disse lederne hadde det samme behovet for utvikling og opplæring. Dette gjorde meg interessert i å undersøke leder- og ledelsesutvikling i en kommune nærmere.

Jeg ønsker med denne forskningen å undersøke og finne ut mer om hvordan Lederutviklingsprogrammet og Ledelsesprogrammet i Kommunen blir oppfattet av lederne, men også hvordan og hvorfor HR-konsulentene har valgt flere konsepter som ledelsesfilosofi, de fire nøkkelkompetansene, og 70-20-10 som bærende konsepter i Ledelsesprogrammet.

1.1 Kunnskapssamfunnet

I overgangen fra industrisamfunnet til kunnskapssamfunnet har innsatsfaktorene flyttet seg fra muskelkraft til hjernekraft. Dette har skapt store endringer, ikke bare i næringslivet, men i hele samfunnet (Sander, 2020). Kunnskap har alltid vært nødvendig i alle typer samfunn før begrepet kunnskapssamfunnet ble introdusert. Drucker introduserte begrepene kunnskapsbasert arbeid og kunnskapsmedarbeidere allerede på 1960 tallet (Filstad, 2016).

Vi lever i et kunnskapssamfunn, forventningene til egen læring og kunnskapsutvikling utvikler seg i takt med kunnskapssamfunnet. Vi investerer i stadig høyere utdanning, gjerne gjennom hele arbeidskarrieren Dette kan medføre at ansatte i noen organisasjoner har høy utdanning innenfor sine fagfelt. Dette vil i noen sammenhenger også sette krav til lederen, lederen kan risikere å ha lavere utdanning innenfor sitt felt og yrke enn det medarbeiderne har innenfor sine felt og yrker (Filstad, 2016).

Ledere har også behov for kompetanse og utvikling innenfor sine yrker. Noen ledere har annen fagutdanning og går inn i stillingen som leder uten å inneha kunnskap og kompetanse som leder. Da vil det være behov for kompetanse og utvikling innenfor ledelse og den stillingen man har (Røvik, 1998). Behovet for kunnskap, og tiden vi lever i, gjør at organisasjoner også blir «tvunget» til å drive

med utvikling av ledere så vel som ansatte, dette for å henge med i tiden og kunnskapssamfunnet (Røvik, 2007).

1.2 Opplæring og utdanning av ansatte og ledere

Norge har lang tradisjon i opplæring og utdanning av ansatte. Fra bedriftene oppstod og utover på sekstitallet var det bedriftene selv som stod for denne opplæringen. Skolesystemet i Norge var begrenset til niårig enhetsskole, men den var på langt nær et tilbud til alle. Gymnaset var forbeholdt eliten. Derfor måtte bedriftene selv ta ansvar for opplæring og utdanning (Røvik, 1998).

Selv om ansatte fikk opplæring, tok det lengre tid før ledelse ble sett på som et eget fag. Sekstiårene kan betraktes som en før-ledelsestid, på denne tiden beskrives kontroll som en viktig del av god ledelse. Ledelse på 70- tallet var sammenfallende med god faglig kunnskap. Den viktigste kompetansen lederen innehadde var kjennskap til virksomheten som skulle ledes (Røvik, 1998). Dette er i skarp kontrast til USA som var mye tidligere ute med lederutviklingsprogrammer og var ledende i dette (Lou, 2006). Antall bedrifter som investerte i dette økte, og allerede i mellomkrigstiden ble det økt fokus på trening av ledere i forhold til å håndtere arbeidere. Etter 1945 ble dette arbeidet videreført, og utviklingsprogrammer ble en viktig faktor for å holde moralen oppe etter flere år med krig. I løpet av 1950- og 60-tallet ble lederutviklingsprogrammer sett på som en nødvendig del av praksis i USA (Lou, 2006).

Siden USA var tidlig ute med lederutviklingsprogrammer har disse programmene satt sitt preg på utviklingen av lederutviklingsprogrammer i andre land (Lou, 2006). 1980-tallet ble tiåret for den store satsingen på tunge omfattende programmer for ledertrening og lederutvikling i Norge. Dette signaliserte at ledelse i seg selv er et fag, som kan og må læres (Røvik, 1998). Lederutvikling handler om å utvikle ledere og ledelse, både den enkelte, men også organisasjonen.

Det vil fort kunne oppstå et dilemma i forbindelse med lederutvikling, da den kan ses fra både individets, men også fra organisasjonens side. At disse kan ha ulike

tilnærminger til hva man ønsker som utbytte av lederutviklingen synes ganske klart. Like klart synes det da å være at det kan oppstå utfordringer i forbindelse med design og utvikling av slike programmer. For de som skal lage programmene vil det dermed kunne bli noen avveiiinger underveis, basert på hvem man mener lederutviklingen er til for; individet eller organisasjonen, eller begge deler.

1.3 Fra Lederutviklingsprogram (LUP) 2012-2019 til Ledelsesprogram 2021-2025

Kommunen hadde først et Lederutviklingsprogram som ble startet i 2012 og avsluttet i 2019. Fra 2019, og frem til 2021, var det ingen aktive lederutviklingsprogrammer som var til alle Kommunens ledere.

Lederutviklingsprogrammet 2012-2019 ble bare kalt for LUP. Det er seks av syv informanter som har deltatt på dette, og det var varierende hvor mange år lederne hadde deltatt i programmet. Det har sammenheng med antall år de har vært ledere i Kommunen. HR-konsulentene som er intervjuet har ikke vært med på å utforme dette Lederutviklingsprogrammet, men har blant annet brukt det som grunnlag for å lage det nye Ledelsesprogrammet 2021-2025.

Målsetningen for Lederutviklingsprogrammet var at Kommunen skulle ha ledere som ivaretok medarbeidere på en god måte, slik at Kommunen kunne bevege seg mot innfrielse av sine overordnede mål. Lederne i Kommunen skulle jobbe langsiktig, tenke helhetlig, og benytte ressursene effektivt og hensiktsmessig, slik at det ble oppnådd gode resultater. Lederne fikk opplæring og utvikling gjennom programmet som bestod av en utviklingsdel med nettverk (LUP-grupper), ledersamlinger, og en driftsdel med kurs. Transformasjonsledelse var den overordnede lederfilosofien som ble benyttet.

Årsakene til at det gamle Lederutviklingsprogrammet ble byttet til et helt nytt Ledelsesprogram i Kommunen er flere. Det ble ansatt en ny rådmann, nå kommunedirektør, som hadde noen andre ønsker for et ledelsesprogram enn det som eksisterte. En annen medarbeider i HR-avdelingen som hadde jobbet mye med det tidligere Lederutviklingsprogrammet hadde fått andre arbeidsoppgaver. Eierforholdet til Lederutviklingsprogrammet var ikke lenger så sterkt.

Det ble ansatt to konsulenter i HR-avdelingen som skulle ha ansvaret for å utarbeide et nytt ledelsesprogram. Ledelsesprogrammet skulle erstatte det gamle Lederutviklingsprogrammet. Day (2000) beskriver forskjellen mellom leder- og ledelsesutvikling, og utfra denne beskrivelsen vil fokus endres fra individets behov for lederutvikling til Kommunens behov for å utvikle organisasjonen gjennom ledelsesutvikling. Forskjellene og likhetene mellom leder- og ledelsesutvikling blir beskrevet grundigere senere i avhandlingen.

Ledelsesprogrammet 2021-2025 fikk sin oppstart midt i en pandemi, med alt det førte med seg av ekstraoppgaver og restriksjoner. Blant annet var det restriksjoner mot å samle mange mennesker på samme sted. Denne begrensningen gjorde det vanskelig å gjennomføre en samlet oppstart med fysisk oppmøte.

Dette Ledelsesprogrammet har mestringsorientert ledelse som ledelsesfilosofi, ikke transformasjonsledelse som tidligere. Målsetningen er å utvikle et godt lederskap, som legger til rette for at engasjerte og motiverte medarbeidere bidrar til at det er godt å leve, skape og møte fremtiden i Kommunen. Kommunen skal oppnå dette ved at lederne følger lederplakaten (se figur 4.1). I tillegg er det fastsatt fire nøkkelkompetanser som alle ledere i Kommunen må inneha, utvikle og trene. Det er også gjort en nivå inndeling av lederne ut ifra hva de har som sin hovedoppgave, og dette kan også gjenspeile hvor i lederhierarkiet de er.

- Leder for medarbeidere
- Leder for ledere
- Strategisk leder

Dette påvirker også omfanget av nøkkelkompetanse som vil være nødvendig for å kunne utøve ledergjerningen på en god måte.

1.4 Oppbygging av avhandlingen

Til nå er det beskrevet hva som skal undersøkes, bakgrunnen for, og viktigheten av dette valget. Forskningsspørsmål er presentert og forklart. Videre i avhandlingen vil det teoretiske grunnlaget bli presentert, og metoden og designet som er valgt blir forklart. I kapittel fire blir det gitt en grundig forklaring på

oppbyggingen og målsettingen med Lederutviklingsprogrammet (LUP) 2012-2019 og Ledelsesprogrammet 2021-2025.

De siste kapitlene må ses som en helhet, her vil kategorier og funn bli presentert, dette blir videre analysert og drøftet. Tilslutt ender dette i en avslutning med konklusjoner.

2. Teoretisk utgangspunkt

I denne delen vil relevant teori som er sentralt for arbeidet med avhandlingen presenteres. Disse teoriene vil også være til støtte i analysen og drøfting av funn fra empirien.

Først blir teorier knyttet til begrepene informasjon, kunnskap og kompetanse presentert. Derneft en gjennomgang av formell og uformell læring, Dette er to former for læring som blir benyttet, i leder- og ledelsesutviklingen. Under denne delen vil også konseptet for læring, 70-20-10, bli beskrevet.

Så blir to teorier om hvordan mennesker lærer presentert, individuell kognitiv læring og læring gjennom deltagelse og praksis. Videre blir leder- og ledelsesteori belyst, før translasjon sett i forhold til organisasjonsoppskrifter og konsepter kommer helt til slutt i kapitlet.

2.1 Informasjon, kunnskap og kompetanse

Det er nyttig å vite forskjellene mellom informasjon, kunnskap og kompetanse for å kunne forstå hva lederne har fått i Lederutviklingsprogrammet (LUP) 2012-2019 og hva lederne får i Ledelsesprogrammet 2021-2025. Begge disse programmene har forskjellig innhold når det gjelder informasjon og opplæring som igjen skal gi læring, kompetanse og utvikling.

Data er tall og bokstaver uten mening og helt uten kontekst. Når data blir satt inn i en sammenheng som gir mening, er det informasjon. Informasjon kan overføres direkte, mens kunnskap vil være del av en større sammenheng. Informasjon forutsetter ofte klarhet, mens kunnskap forutsetter at personer allerede har kunnskap og/ eller utvikler ny kunnskap. Informasjon gir reproduksjon mens kunnskap vises gjennom at det gir noe nytt (Filstad, 2016).

Kunnskap og kompetanse er begreper med mange definisjoner og perspektiver. Helt tilbake til det greske samfunnet, der Sokrates, Platon og Aristoteles levde for over 2500 år siden, har man forsøkt å forstå hva kunnskap og kompetanse er.

Kunnskap som å kunne - å bruke den i den formen den har. Eller kunnskap som å skape - for å skape må man vite om prosessen fra idé til man får et resultat, noe man har skapt. For å skape kunnskap forutsettes det ifølge Platon at det skjer en «overlevering», og dermed anvendelse av kunnskap. Dette er allikevel ikke viten/kompetanse. For at det skal bli viten/kompetanse må det være nødvendig refleksjon og meningsskaping i anvendelse av kunnskap (Filstad, 2016).

Kunnskap er ikke det samme som data, informasjon og/eller statistikk. Det kan ikke forenkles til noe som kan måles og lagres, uten å ta hensyn til situasjonen, konteksten eller de sosiale relasjoner som kunnskap er en del av.

Utgangspunktet er at all utvikling av kompetanse har med læring å gjøre.

Nordhaugs (1998) definisjon av læring er prosesser som fører til endring i en eller flere av dimensjonene kunnskap, ferdigheter, kognitive evner, holdninger og andre personlighetsrelaterte faktorer.

2.2 Formell og uformell læring

Formell og uformell læring er to ulike måter å legge til rette for læring på. I leder- og ledelsesutviklingen vil disse ulike metodene for læring være sentrale, og benyttes i ulikt omfang i de to programmene. Det finnes ulikheter, men de griper også inn i hverandre. Dette er med på å gi en forståelse av hva som er innholdet i, og hvordan Lederutviklingsprogrammet var bygd opp og hvordan Ledelsesprogrammet er bygd opp. Videre vil jeg også bruke dette til å undersøke hvilke opplevelser, tanker og forventninger HR-konsulentene har hatt om disse formene for læring da de utviklet ledelsesprogrammet i Kommunen. Jeg ønsker også å bruke formell og uformell læring for å få et innblikk i lederne sine forventninger, opplevelser og tanker om ledelsesprogrammet i Kommunen.

Formell læring vil være planlagt og institusjonelt tilrettelagt, som formaliserte kurs, treninger og opplæring. Den vil ofte ha form som klasseromsundervisning, og vil være strukturert. Den vil bestå av en lærer som formidler og en eller flere mennesker som mottakere (Nordhaug, 1998, Filstad, 2016). Dette vil i hovedsak være individuell opplæring, det er individet som lærer. I noe av den formaliserte

læringen vil også deltakerne få et kursbevis, og/eller det blir registrert at de har gjennomført, kurset, treningen eller opplæringen. Uformell læring kan både være planlagt og ikke planlagt.

Filstad legger dette til grunn om uformell læring:

«Den læringen som ikke er formalisert, og den læringen som skjer når medarbeideren utfører selvstendige arbeidsoppgaver, kommuniserer, observerer og /eller praktiserer sammen med andre kollegaer på arbeidsplassen eller i forbindelse med arbeid»

(Filstad, 2016, s. 58)

Filstad hevder at selv om det er forskjeller mellom læring på arbeid og læring i utdanning, behandles læring på samme måte. For det første forbindes læring med undervisning, altså en overførsel og tilegnelse av kunnskap og kompetanse. For det andre rettes blikket også i arbeidslivet mot det enkelte individ som den som lærer. Resultatet er at arbeidsplassens kollektive karakter og dynamikk, som er en forutsetning for å forstå arbeidet, ikke er i fokus for læring (Filstad 2016).

Den kompetansen organisasjonen trenger, kan ikke utelukkende læres i et formalisert utdanningsforløp eller gjennom kursdeltakelse utenfor organisasjonen. Det går heller ikke å velge bort formell læring og bare fokusere på uformell læring, men det må ses i sammenheng. Det ene er ikke mer verdt enn den andre. For å lykkes med arbeidsplasslæring må man finne den riktige balansen mellom disse (Filstad, 2016).

2.2.1 Modellen/rammeverket 70-20-10

Filstad (2016) skriver at Jennings har satt opp en prosentvis fordeling for å vektlegge betydningen av uformell læring og læring gjennom erfaring. Dette rammeverket har fått mye oppmerksomhet i organisasjoner, kanskje først og fremst fordi det synliggjør betydningen av uformell læring. Filstad (2016) hevder at det fungerer som veiledende for mange organisasjoner som så langt ikke har hatt så mye fokus på læring i praktisk arbeid.



Figur 2.1: 70-20-10 modellen, og fordelingen av de ulike formene for læring.

Filstad (2016) skriver at Jennings er klar på at disse prosentfordelingene ikke er absolutte, og at de må justeres til den enkelte organisasjons behov. Om denne prosentdelingen, 70-20-10, blir brukt vil hele 90 prosent av all opplæring skje gjennom å praktisere, både selvstendig og sammen med andre. Kun 10 prosent vil være organisert opplæring som for eksempel kurs og E-læring om ikke organisasjonen velger, eller har behov for, en annen prosentfordeling.

Charles Jennings er, i Google-søk om 70-20-10 modellen, et navn som stadig dukker opp. Som grunnlegger av «The 702010 Institute» blir han ofte trukket frem som en frontfigur for denne modellen. Hans sterke knytning til modellen og instituttet gjør at han har blitt benyttet som foredragsholder flere steder i verden, også i Norge. Her holdt han foredrag om 70-20-10 modellen sammen med Glenn Ruud i februar 2016. Glenn Ruud har også Kommunen benyttet, han hadde en Teams undervisning i Kommunen til alle lederne om 70-20-10 modellen 23.09.21. Denne undervisningen ligger fortsatt tilgjengelig som en link i ledelsesprogrammet.

Filstad (2016) skriver at det ikke er alt i denne modellen som har støtte i forskning. Hun understreker to ting, det ene er hvor de 20 prosentene kommer fra når det gjelder relasjon til kollegaer og ledere. Det er ingen forskning av større betydning som understøtter dette. Det andre er at kurs og annen formell læring ikke inkluderes i læring gjennom å praktisere. Allikevel mener Filstad (2016) at denne modellen er et godt utgangspunkt for organisasjoner til å tenke annerledes når det gjelder læring i organisasjoner.

Siden 1980-tallet har en rekke studier og rapporter fremmet påstanden om at uformelle læringserfaringer står for mer, uten tvil mye mer, jobb- og arbeidsplasslæring enn deltakelse i formelle utdannings- og opplæringsprogrammer (Clardy, 2018).

Flere litteraturtradisjoner, tilsynelatende uavhengig av hverandre, har gått i samme retning som det Clardy (2018) beskriver som 70%-regelen. Det er en påstand om at uformell læring er tre eller fire ganger viktigere i arbeidsplasslæring og -utvikling enn noen formell komponent. En viktig konklusjon fra artikkelen til Clardy (2018) er å gå bort i fra å vekte formell opplæring i forskning, teori og praksis. Clardy (2018) hevder at for å fremme både teori og praksis, må vi bevege oss utover det formelle/uformelle skillet for å vurdere de beste måtene å designe og strukturere alle slags læringsopplevelser.

Når dette er sagt er det også viktig å merke seg at Clardy (2018) også påpeker en rekke svakheter ved 70-20-10 modellen. Basisen i kritikken er knyttet til mangel på forskningsbasert underlag, og at 70-20-10 modellen har oppstått som et konsept, snarere enn en vitenskapelig basert metode for opplæring. Det faktum at Charles Jennings også er en av grunnleggerne av «The 702010 Institute» som selger konseptet med tilhørende litteratur og opplæring, bidrar også til kritikken.

At organisasjoner baserer sitt ledelsesprogram på dette konseptet kan ifølge Clardy (2018) by på to hovedutfordringer:

For det første tar man avgjørelser relatert til grunnlaget for lederutviklingen basert på et konsept som er bygget på litteratur som er mangelfull, fragmentert og som baserer seg på tidligere undersøkelser fra Honeywell og Ernst & Young som ikke er tilgjengelig for allment innsyn.

Det andre hovedankepunktet er at kunnskapsgrunnlaget som ligger til grunn for utarbeidelse av 70-20-10 modellen er vitenskapelig diskuterbart. Clardy (2018) peker på flere mangler, herunder mangel på ensartet definisjon av «uformell læring» og gal bruk av utvalg og generalisering av funn fra disse utvalgene.

Sett fra Clardy (2018) sitt ståsted vil det også være en konklusjon i dette som det er umulig å se bort fra. Formell trening og utdanning vil i beste fall være en

marginal bidragsyter i opplæring og utvikling av ansatte, kanskje helt på kanten til å være bortkastet bruk av tid og ressurser. Et spørsmål som blir stilt er dersom den formelle utdannelsen kun står for 10% av det totale bidraget – trenger vi da den?

Fra organisasjonene sitt ståsted vil det å kunne eliminere formell trening og utdanning gjøre at inntil 100% av lederutviklingen kan gjøres uformell, og ikke minst til en lavere kostnad. At et økonomisk aspekt kan ligge til grunn støttes også av Clardy (2018).

2.3 Individuell kognitiv læring

Det er psykologien som over tid har vært ledende på læring og har nærmest opparbeidet seg enerett på hva som kjennetegner den enkeltes individuelle læringsprosess. Det som kognitive psykologer omtaler som den kognitive revolusjonen på 1950-tallet resulterte i et nødvendig fokus på individets mentale prosesser. Læring ble forstått som et resultat av individets kognitive tankeprosesser. Dette resulterte i at informasjonsbehandling og hukommelse ble viktige begreper for å forstå individets kognitive læring (Filstad, 2016).

Læring innenfor dette perspektivet er et resultat av at individet lærer og utvikler egen kunnskap basert på individuelle kognitive informasjonsbehandlingsprosesser, som lagres i individets hukommelse for fremtidig bruk (Filstad, 2016). Det har gitte forventinger om at læring skjer gjennom ulike former for klasseromsundervisning på skoler, kurs og seminarer. Denne forståelsen ligger også forankret i en noe begrenset forståelse av hvordan læring foregår i organisasjoner. Organisasjoner arrangerer kurs og organiserer klasser, opplæring, og trening når læring og tilegnelse av ny kunnskap er målet. Dette kan ses på som formelt organiserte arrangementer, og det er ofte en lærer som formidler hvordan oppgaver skal utføres (Filstad, 2016). Sett i et individuelt kognitivt læringsperspektiv må man utvikle enkeltindividet, for å utvikle lederskap, det kan man gjøre ved å fylle på med kunnskap.

Læring er en individuell aktivitet, noe som skjer i mentale prosesser, og som hovedsakelig er unnfanget under individuelle og kognitive forhold (Filstad,

2016). Ut fra en individuell kognitiv tilnærming vil læring skje i individet, atskilt fra annen aktivitet i organisasjonen selv om det påpekes at situasjonen med sosiale og kulturelle forhold vil være rammen individet forholder seg til. Et individuelt kognitivt perspektiv kritiseres for å ignorere hvor viktig sosiale miljøer, menneskelig interaksjon og menneskelige persepsjon i sosiale sammenhenger er (Filstad, 2016).

2.4 Læring gjennom deltakelse og praksis

Arbeidsplasslæring er basert på læring på arbeidsplassen og dermed læring som skjer i, og i relasjon til, menneskers arbeidsliv. Denne læringen har sin forankring i voksenopplæring og livslang læring. Voksenopplæring og livslang læring skjer på en rekke områder i livet; privat, i samfunnet, i organisasjoner, og på alle områder hvor mennesket er engasjert og deltakende. Ledelsesutvikling og lederopplæring bygger på mange av prinsippene til arbeidsplasslæring; ledelse er noe man lærer sammen med andre, og det griper også inn i og påvirker hele organisasjonen. Det bygger på ferdigheter som retter seg mot å få et felleskap til å fungere (Day, 2000).

Arbeidsplasslæring er en av områdene hvor det foregår voksenopplæring og livslang læring. Elkjær og Wahlgren (2006) definerer tre sentrale kjennetegn for arbeidsplasslæring:

1. Betydningen av uformell læring.
2. En forståelse av arbeidsplassen som et læringsmiljø.
3. Refleksjon som avgjørende for læring gjennom arbeid og dermed kunnskapsutvikling.

Kunnskap kan ikke ses på som noe man eier eller innehar. I et praksisbasert perspektiv blir kunnskap noe vi gjør, og ikke noe som vi er i besittelse av. Læring må forstås som komplekse aktiviteter som skjer på arbeidsplassen, og læring må forstås gjennom deltagelse. Det at personen deltar i sosiale praksisfellesskap, betyr ikke at all deltakelse fører til læring. Læring forutsetter en eller annen form for endring - når man kan bedre, gjør man bedre (Filstad, 2016).

Å være bevisst og å ta med i betraktningen hvor viktig uformelle praksisfelleskap er for organisasjonen er en ting, men å forsøke og formalisere den uformelle læring gjennom tilrettelegging kan derfor virke mot sin hensikt (Filstad, 2016).

2.5 Leder- og ledelsesutvikling

Leder- og ledelsesutvikling er to måter å utvikle ledere og ledelse på, det er likheter og forskjeller mellom disse. Ledelse har tradisjonelt vært sett på som individuelle ferdigheter. Dette førte til at lederutviklingen primært ble gjennomført ved individuell trening av personlige egenskaper og ferdigheter. I mange tilfeller kan dette sammenfalle med individuell kognitiv læring. Dog kan det finnes enkelte unntak, som ferdighetstrening, som gjør at dette ikke er rett i alle tilfeller.

Individet lærer og får kunnskap og kompetanse, ofte i formelle læresituasjoner (Filstad, 2016). Dette var et ensrettet syn som ikke tok i betraktning at ledelse også er en sosial prosess som involverer alle i organisasjonen.

I motsetning er ledelsesutviklingens hensikt å skape sosial kapital, det å bygge nettverk og relasjoner mellom individer. Dette vil igjen skape verdi i organisasjonen (Day, 2000). Dette reflekter synet på læring gjennom deltagelse og praksis, der ansatte lærer gjennom å være sammen med andre og løse hverdagslige arbeidsoppgaver sammen. Der vil også kunnskap og kompetanse skapes sammen, og være forankret i handling og i de sosiale og kulturelle relasjonene, og dermed innlemmet i praksis (Filstad, 2016).

Selv om det er forskjeller i hvilken kapital man ønsker å bygge, hvilke modeller som benyttes, hva som er kompetansens kjerne, og ferdighetene man vil utvikle, er det allikevel viktig å se disse i en sammenheng. Day (2000) har satt idealtypene opp i en tabell for å synliggjøre forskjellene på de to måtene å utvikle ledere og ledelse på. Jeg har valgt å oversette denne tabellen til norsk.

Sammenligningsgrunnlagene	Lederutvikling	Ledelsesutvikling
Kapitaltypene	Menneskelig	Sosial
Modeller for ledelsesutvikling	Individuell	Relasjonell
	Personlig kraft/makt	Forpliktelser
	Kunnskap	Gjensidig respekt
	Troverdighet	Tillit
Kompetansebase	Personlig	Mellommenneskelig
Ferdigheter	Selvbevissthet	Sosial bevissthet
	Emosjonell bevissthet	Empati
	Selvtillit	Service innstilt
	Korrekt selvbilde	Politisk bevissthet
	Selvregulering	Sosiale ferdigheter
	Selvkontroll	Bygge bånd
	Pålitelighet	Gruppe orientert
	Personlig ansvar	Endrings katalysator
	Tilpasningsevne	Konflikthåndtering
	Selvmotivasjon	
	Initiativ	
	Forpliktelse	
	Optimisme	

Tabell 2.2. Day (2000, s.584) forskjeller mellom leder- og ledelsesutvikling.

Day (2000) argumenterer for at forholdet mellom leder- og ledelsesutvikling må knyttes sammen og sees på som komplementære; ledelsesutvikling overskrider og inkluderer utviklingen av individuelle ledere. Ledelsesutviklingen tar høyde for å se på en større helhet enn bare lederen som enkelt individ. Hele organisasjonen blir en del av ledelsesutviklingen eller ledelsesutviklingen blir en del av organisasjonen.

Lacerenza et al. (2017) gjort en metaanalyse som grunnlag for sine studier. De har blant annet funnet at til tross for at hoveddelen av budsjetter tiltenkt organisasjonsutvikling er allokert til lederskapstrening, er det bare en liten minoritet av organisasjonene som tror at deres lederskapsprogrammer er veldig effektive.

Utgangspunktet for Lacerenza et al. (2017) var å forsøke å få svar på følgende spørsmål:

- a) Hvor effektive er ledertreningsprogrammer, og
- b) Hvordan skal man designe, levere, og implementere disse programmene for å få maksimal effekt av dem?

For å besvare disse spørsmålene gjennomførte Lacerenza et al. (2017) en metaanalyse av 335 evalueringer av ledertrening.

På et generelt grunnlag har Lacerenza et al. (2017) gjort funn som er mer optimistiske med tanke på effekten av ledertrening enn det andre tidligere har hevdet. Dette funnet er også en positiv motvekt til uttalelser som at «managers are created, leaders are born» som i mindre grad vektlegger utbyttet av ledertrening.

For å få maksimal effekt ut av lederprogrammene har Lacerenza et al. (2017) undersøkt en rekke faktorer som virker å ha positiv innvirkning på effekten av programmene. I korte trekk er følgende faktorer omhandlet for å få maksimal effekt ut av ledertreningen:

- Programmet må bygge på en behovsanalyse
- Feedback er en nøkkelfaktor
- Bruk av ulike metoder for å formidle læring, inkludert praksis.
- Samlinger og undervisning bør komme med litt tid i mellom, og ikke alt på en gang
- Undervisning som er gjennomført ved fysisk oppmøte gir større utbytte enn digital opplæring

I sum er dette faktorer som bør være tatt med i betraktning når man utarbeider et lederutviklingsprogram, og ønsker å få størst mulig effekt av dette.

Tilslutt hevder også Lacerenza et al. (2017) at man ved utarbeidelse av et lederutviklingsprogram først må velge noen kriterier man ønsker å oppfylle, deretter kan programmet utformes. At ett program skal passe til alle ledere i en organisasjon er vanskelig, eller umulig, og selv om konklusjonen til Lacerenza et al. (2017) er at lederutvikling er mer effektivt enn andre tidligere har antatt er one-size-fits-all tankegangen nok ikke den mest ideelle fra et individbasert læringsståsted.

2.6 Kunnskapsoverføringstradisjonen

Kunnskapsoverføringstradisjonen er en felles betegnelse på en forskningstradisjon brukt internt i multinasjonale selskaper for å studere betingelsene for utvikling, overføring, mottak og utnytting av kunnskap (Røvik, 2007). Jeg tenker at det også kan benyttes for å se på kunnskapsoverføring internt i en kommune hvor HR/Kommunen i den sammenhengen jeg forsker på skal overføre kunnskap internt til Kommunens mer enn 350 ledere.

Røvik (2007) påpeker at faktorene som påvirker utviklingen, overføringen og anvendelsen av kunnskap stort sett følger fire hovedspor:

- 1) trekk ved de enhetene der kunnskap utvikles,
- 2) trekk ved kunnskapen som søkes overført,
- 3) trekk ved overføringen og
- 4) trekk ved den mottakende enheten.

Overført til denne avhandlingen vil det kunne se sånn ut:

- 1) trekk ved prosessene og HR-konsulentene,
- 2) trekk ved Ledelsesprogrammet,
- 3) trekk ved overføringen og
- 4) trekk ved lederne i Kommunen

Røvik (2007) skriver at flere forskere har pekt på at trekk ved måten selve overføringen foregår på kan være avgjørende for utfallet. Dels har man fokusert på effektene av formell organisasjonsstruktur, og dels på effekten av uformelle nettverk. Det har vist seg at kunnskapsoverføringen svært ofte skjer ved direkte

møter mellom representanter for ulike enheter i grupper, bedriftsbesøk, og i mer sosiale sammenhenger.

Flere har pekt på at mottakende enhets absorberingskapasitet kanskje er den viktigste variabelen for å forklare kunnskapsoverføringsprosessers varierende suksess. Jo større intensitet og trykk fra ledelsen, jo mer mottakelig vil vanligvis de ansatte være.

2.7 Organisasjoner

For at etterspørselen etter, men også utviklingen av, et stort antall organisasjonsoppskrifter skal oppstå er det en betingelse at det vokser frem en felles identitet for organisasjoner. Når «alle» virksomheter opplever å være organisasjoner med flere likhetstrekk, med felles utfordringer, og måter å løse dette på, skapes det også nærmest et uendelig stort marked for produksjon og spredning av ideer og oppskrifter beregnet for slike systemer. Man tar nærmest for gitt og forutsetter at like systemer fungerer etter de samme logikker, og dermed preges av regelmessighet og mønstre som er typiske for klassen av systemer kalt organisasjoner (Røvik, 2007).

Dette innebærer også at det langt på vei tas for gitt at slike systemer også preges av de samme typer problemer, eksempelvis ledelsesproblemer, problemer knyttet til kvalitetssystemer, økonomistyring, formell organisasjonsstruktur, organisasjonskultur o.l. Dermed følger det også logisk at slike systemer trenger de samme typer oppskrift for hvordan dette kan løse felles problemer (Røvik, 2007).

Forestillingen om at ulike virksomheter har til felles at de er organisasjoner og dermed samme system, er en av de mest vellykkede og konsekvensrike sosiale konstruksjoner fra det forrige århundret ifølge Røvik (2007).

Den idealtypiske organisasjon ved begynnelsen av det 21. århundret er gjerne en virksomhet med stor kapasitet til å holde seg orientert om, og med evne til å adoptere svært mange, og ofte høyst ulike, organisasjonsideer. Denne store kapasiteten til å adoptere har flere årsaker. En slik årsak er fremveksten av en felles organisasjonsidentitet. Dette gjør at organisasjoner til enhver tid vil være mottakelige for det som presenteres av organisasjonsideer. En annen årsak er at

stadig flere medarbeidere har langvarig utdanning og er i stand til å takle den abstrakte idéverden. En tredje er at stadig flere profesjoner og yrkesgrupper deltar på eksterne utviklingsarenaer, etter- og videreutdanninger, profesjonsbaserte kurs, konferanser og møter. Der vil man mer eller mindre eksponeres for ulike diskurser og ideer om organisering og ledelse. På denne måten er organisasjoner koblet og flettet sammen i mange eksterne nettverk og felt, og igjen koplet opp mot flere pågående diskurser og hvordan ulike organisatoriske funksjoner og komponenter til enhver tid bør være utformet (Røvik, 2007).

Dette passer godt med Kommunen som forskningen gjøres i, det er flere ansatte blant informantene som har høy utdanning, blant annet hadde fire av syv en mastergrad. Alle hadde i tillegg til grunnutdanningen flere studiepoenggivende utdanninger. Alle HR-konsulentene har mastergrad. Det er innad i Kommunen lagt opp til flere områder hvor man møtes internt, men man møtes også gjennom fagorganisasjoner og via diverse kurs og utdanninger. Når Kommunen har definert seg som en organisasjon, følger det også med at de må henge med i det som skjer og gjøre som alle andre organisasjoner. Det å drive med leder- og ledelsesutvikling er viktig i denne sammenhengen.

2.8 Translasjon

Translasjonsteorien handler om hva organisasjoner kan gjøre med organisasjonsoppskriftene. Denne teorien kan også ses på som en helhetlig fleksibel teori om kunnskapsoverføring. Translasjon brukes for å beskrive hvordan ideer forflytter seg, og mer konkret hvordan abstrakte ideer omformes til teknikker og retningslinjer som konkretiserer og gjør ideene omsettbare i praksis (Røvik, 2007). Et konsept er en samling av ideer eller en plan som danner grunnlaget for utformingen av et produkt. Det kan også beskrives som et helhetlig opplegg eller ordning (Gundersen, 2021).

Røvik beskriver behovet for translatørkompetanse for at organisasjonen skal ha bedre oversettere og derigjennom bedre oversettelser. Røvik hevder at det er viktig at oversetteren både har kunnskap om konteksten det oversettes fra, og den organisatoriske konteksten det skal oversettes til. Gjennom dette påvirkes sannsynligheten for å lykkes med kunnskapsoverføringen.

Røvik (2007) presenterer helt klart translasjonsbegrepet med en ambisjon om en teoretisk tilnærming for å forstå overføring av populære organisasjonsideer eller oppskrifter.

Ledelsesprogrammet består av teoretiske konsepter som skal overføres til Kommunen. Det som skal oversettes er det som er innlemmet i Ledelsesprogrammet. Dette er; ledelsesfilosofien -mestringsorientert ledelse, og de fire kompetansene; organisasjonskompetanse, relasjonskompetanse, endringskompetanse og resultatkompetanse. Videre er det rammeverket for lederopplæring og lederutvikling som er 70-20-10 modellen.

I denne avhandlingen er jeg interessert i HR-konsulentene som translatør av konsepter som nevnt over og i den translasjonen som skjer når

Ledelsesprogrammet skal implementeres og brukes av Kommunens ledere.

2.9 Oppsummering av teorielementer

I de foregående avsnittene er det ved hjelp av teoretiske konsepter belyst mulige dilemmaer og kompleksitet som kan ses i forbindelse med leder- og ledelsesutvikling. Det er også ment som et fundament for å bedre kunne forstå leder- og ledelsesutvikling. Avhandlingen lar seg vanskelig plassere i relasjon til lignende forskningsprosjekter all den tid det gjennom en rekke søk i ulike databaser ikke fantes litteratur som direkte lot seg sammenligne med denne studien, som handler om HR-konsulentene og lederne sine forventninger, opplevelser og tanker om leder- og ledelsesutvikling. I relasjon til teoretiske konsepter som er presentert i dette kapitlet kan disse oppsummeres med læring, formell og uformell opplæring, konseptet 70-20-10, leder og ledelsesutvikling, kunnskapsoverføring i organisasjoner og translasjon av teoretiske konsepter. Med dette er avhandlingens tema presentert og teoretiske konsepter beskrevet. I neste kapittel vil leseren tas med videre i metodekapitlet.

3. Metode og design

Hensikten med denne avhandlingen er å fremskaffe kunnskap om hvilke tanker, opplevelser og ønsker både ledere og HR-konsulentene har om leder- og ledelsesutvikling i Kommunen. I denne avhandlingen vil det være opplysninger basert på informasjon fra noen av informantene helt tilbake fra 2012 og frem til intervjuene ble gjennomført i tidsrommet fra desember 2021 til mars 2022.

Seks av syv har deltatt i Lederutviklingsprogrammet (LUP) 2012-2019, av disse seks er det fire informanter har deltatt helt fra begynnelsen (2012), og alle informantene var ansatt i sine stillinger da Ledelsesprogrammet 2021-2025 ble lansert i mars 2021.

Avhandlingen vil også beskrive HR-konsulentens translasjon fra generelle konsepter over i programmet, og videre ut til lederne.

Det er nødvendig helt innledningsvis i dette kapitlet og si noe om at problemstillingen måtte endres underveis fra den opprinnelige problemstillingen:

«Hva skal ledelsesprogrammet i Kommunen bidra til?»

og til denne problemstillingen:

«Hvordan forstå leder- og ledelsesutviklingens dilemmaer og kompleksitet?».

Den opprinnelige planen var å bruke Kjellström S., Stålne K. & Törnblom O. (2020) sin artikkel «Six ways of understanding leadership development: An exploration of increasing complexity» som teoretisk grunnlag, men når funnene og kategoriene stod klart, var det noe annet som vokste frem. På dette grunnlaget måtte nye artikler og teori benyttes for fullt ut å kunne forstå den kompleksiteten og de dilemmaene som åpenbarte seg.

Metode er hjelpemiddelet for å samle inn empiri, eller data om virkeligheten. Etter undervisning om kvalitativ og kvantitativ metode over flere samlinger, samt at jeg har lest og satt meg inn i dette, har jeg funnet ut at kvalitativ metode er metoden som best vil kunne gi svar på mine forskningsspørsmål, og dermed til slutt også problemstillingen. Kvalitative studier vil kunne gi forståelse til subjektive erfaringer og sosiale prosesser (Flick, 2020).

Jeg har brukt en induktiv tilnærming, ved at jeg har samlet inn kunnskap fra virkeligheten (empiri) og så videreført dette til teorien (Merriam & Tisdell, 2016).

Med den induktive tilnærmingen som basis, gjennomførte jeg intervjuer som datainnsamlingsmetode for å undersøke informantenes og HR-konsulentens beskrivelser av egne opplevelser fra deres virkelighet. Jeg har også egne opplevelser, tanker og ønsker, både i forhold til Lederutviklingsprogrammet og Ledelsesprogrammet. Det vil derfor være en fare for at jeg både vil kunne styre spørsmålene mot de antakelser som jeg vil ha bekreftet, og at jeg videre kun vil lete etter svar som bekrefter mine egne oppfatninger. Dette har jeg vært veldig bevisst på i hele prosessen. Under intervjuene og analysene er det viktig at intervjueren setter sine egne forutsetninger til side, for å være åpen for nye perspektiver som kan presenteres av intervjuobjektene (Flick, 2020).

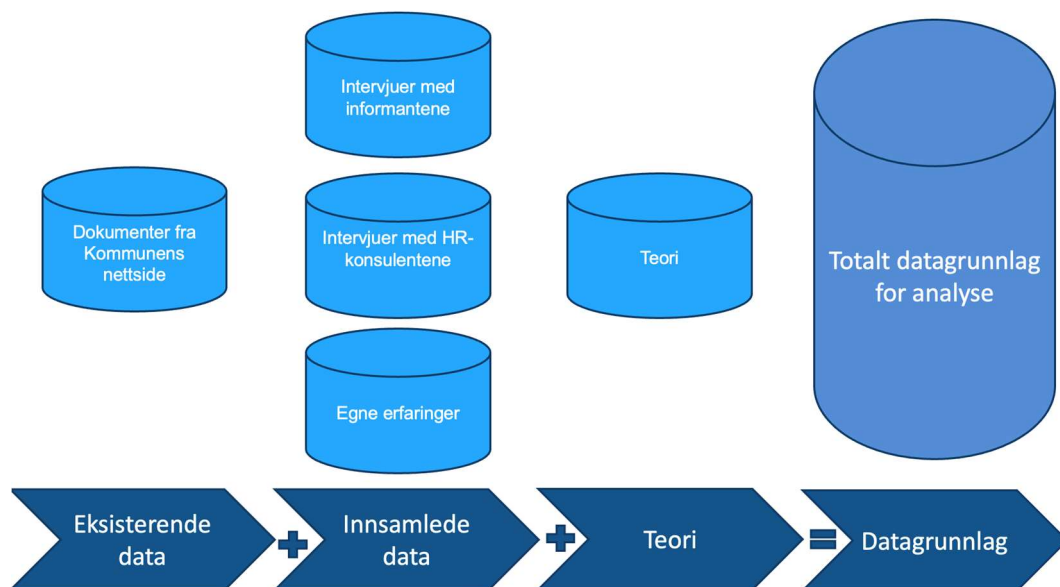
Hvordan translasjonen fungerer innenfor ledelsesutviklingen – og opplæringen ønsker jeg også å finne ut av. Klarer Kommunen å formidle budskapet slik at det man ønsker å formidle blir oppfattet av lederne ute i organisasjonen?

Denne avhandlingen plasserer seg innenfor forskningstradisjonen, med håp om å kunne bidra til å forbedre og få en større innsikt i begge sider ved Lederutviklingsprogrammet og Ledelsesprogrammet.

3.1 Datainnsamlingen

For å kunne besvare problemstillingen har jeg vært avhengig av å samle inn en kombinasjon av primære og sekundære data. De primære dataene fikk jeg tak i ved at jeg samler inn data for første gang og direkte fra kilden (Merriam & Tisdell, 2016). Dette vil være data fra intervjuene med informantene og HR-konsulentene.

De sekundære dataene vil være fra kilder som Kommunens nettside, der det ligger skriftlig informasjon både om Lederutviklingsprogrammet og Ledelsesprogrammet. Jeg har også egne erfaringer fra disse programmene. Mine egne erfaringer vil også være en del av de dataene som vil bli brukt. Jeg vil være tydelig på hvor dataene er hente fra. Relevante teoretiske konsepter som beskrevet i det foregående kapitlet er benyttet.



Figur 3.1 Datagrunnlaget

Figuren over viser hvor data er hentet fra, samt hvilke data som inngår i det totale datagrunnlaget for denne avhandlingen.

3.1.1 Intervjuene

Som intervjumetode har jeg valgt å bruke semistrukturerte intervjuer. En av årsaken til dette valget er, som Flick (2020) og Merriam og Tisdell (2016) beskriver, at dette er en fordel om man oppdager at spørsmålene ikke helt gir svaret på det man ønsker, eller om spørsmålene ikke er presise nok. Da vil det være muligheter for å gjøre endringer underveis, slik at man får en fyldig og god datainnsamling.

De fleste spørsmålene var forberedt i en intervjuguide. Spørsmålene som ble stilt var åpne, slik at det ga god mulighet for at informantene i størst mulig grad kunne få frem sine egne tanker, opplevelser og ønsker. Dette ble også brukt for at mine egne tanker, opplevelser og ønsker i minst mulig grad skulle påvirke informantene og det innsamlede materialet. Ved å bruke semistrukturerte intervjuer håpet jeg som Flick (2020) skriver å få til en dialog med de som blir intervjuet. Da var det til god hjelp å ha de fleste spørsmålene laget på forhånd, slik at det kunne hjelpe til med å holde fokus og lede dialogen rundt emnet for å

oppnå en ekstra dybde. Ved å bruke semistrukturerte intervjuer, kunne spørsmålene stilles slik det passet inn i intervjuet, og de behøvde ikke å bli stilt i en bestemt rekkefølge (Merriam & Tisdell, 2016).

Jeg valgte å gjennomføre to prøveintervjuer, dette bidro til å utvikle intervjuguiden, slik at jeg fikk spisset spørsmålene som gjorde at det ga en mer utfyllende datainnsamling. Dette gjorde det igjen lettere å få svar på det jeg ville undersøke. Dette gjorde også at jeg fikk noe trening i å gjennomføre intervjuer.

Alle disse intervjuene ble gjort under en pandemi. Det ble til enhver tid tatt hensyn til de gjeldende smittevernreglene. Det var respondentene selv som valgte ut egnede rom eller kontorer som passet for å få gjennomført intervjuet uforstyrret. Noen ganger var det informantens eget kontor, noen ganger et møterom. Tre av intervjuene ble gjennomført på Teams, informantene var da på sin arbeidsplass på eget kontor. Jeg satt henholdsvis hjemme og i en leilighet på fjellet. Disse intervjuene ble også gjort ansikt til ansikt med kamera og lyd. Årsaken til at disse ble gjort på Teams var at det i ett av tilfellene var mye smitte på arbeidsplassen til informanten, og det var ikke ønskelig at flere enn nødvendig kom til denne arbeidsplassen. På bakgrunn av avhandlingens begrensning i tid, ble de to andre intervjuene gjennomført på Teams. Dette fordi jeg hadde en lengre periode hvor jeg hadde fri fra jobb for å jobbe med denne avhandlingen, og var geografisk langt fra informantene.

Jeg ser i etterkant, når jeg går gjennom intervjuene og analyserer funnene, at det er en svakhet i min intervjuguide at jeg ikke spurte HR-konsulentene om hva de definerer som «ny leder». Å være ny leder kan defineres i flere dimensjoner, alt etter hvorvidt individet er leder for første gang, eller om man skifter lederstilling. Skifte av lederstilling kan være internt, eller man kan komme som erfaren leder inn i en ny organisasjon. Haaland og Dale (2005) beskriver at det kan ta opptil 2-3 år – selv for erfarne ledere å komme ordentlig på plass i en ny lederrolle. Hvilken definisjon av ny leder HR-konsulentene har lagt til grunn for utarbeidelse av Ledelsesprogrammet burde jeg dermed ha spurt om i mitt intervju av disse.

Det var en utfordring å få utfyllende svar på flere av spørsmålene, dette kan ha flere årsaker, som at intervjuguiden ikke var god nok. Det var også vanskelig for informantene å huske konkret hvilke temaer som var en del av leder- og ledelsesutviklingen, men de blandet også leder- og ledelsesutviklingen med andre møter, kurs o.l som var i Kommunen. Dette har gjort det utfordrende for meg som forsker, da det er en fare for at jeg kan ha mistolket informantene og omvendt. Dette gjør også at dette er vanskelig forskbart.

I etterpåklokskapens lys burde jeg også spurt mer direkte om hvordan HR-konsulentene hadde tenkt at Ledelsesprogrammet skulle endre ledernes atferd, kompetanse og ferdigheter, og ikke bare sett meg fornøyd med at det var laget en implementeringsplan.

3.1.2 Informantene og utvalg av disse

Informasjon til undersøkelsen fikk jeg både fra HR-konsulentene og ledere i Kommunen. Jeg ønsket å intervju de i Kommunen som hadde ansvaret for utformingen av Ledelsesprogrammet 2021- 2025. I utgangspunktet hadde jeg tenkt at dette skulle være et fokusgruppeintervju, men det viste seg at det var for få i dette utvalget til at det kunne falle inn under kategorien fokusgruppeintervju. Som et alternativ til fokusgruppeintervju valgte jeg derfor å gjennomføre ett, felles, intervju hvor alle HR-konsulentene var samlet.

Kommunen som undersøkes har et stort antall ledere, over 350 stykker. Jeg var klar over at det var mange ledere i Kommunen og måtte bestemme hvilket ledernivå og hvilken etat jeg gjorde undersøkelsen i. Jeg ønsket å intervju ledere som var ledere for ansatte. Videre ønsket jeg å ha to utvalg, tanken var å kunne se disse to utvalgene opp imot hverandre. Jeg landet på å ville undersøke både ledere i skole og ledere i helse.

Det ville vært ønskelig med 3-4 informanter i hver av de to fagfeltene. Dette for å se om det kunne være sammenfallende svar eller ikke, avhengig av fagfeltet de leder. Når kvalitative data skal samles trengs ikke et stort antall informanter slik det ville vært behov for i en kvantitativ studie, men data kan samles fra en mindre gruppe av informanter (Merriam & Tisdell, 2016).

Jeg fikk tillatelse av etatsjefene i hver av disse etatene til å intervju ledere i deres etat. Det ble en misforståelse, som gjorde at utvalget i helse ble plukket ut av lederen. Jeg kunne derfor ikke bruk disse informantene, da ville ikke anonymiteten bli ivarettatt. I utvalget til skole ble det sendt ut 18 invitasjoner, jeg fikk raskt svar fra flere og tok fortløpende kontakt ettersom henvendelse om å delta strømmet inn. Jeg fikk raskt gjennomført to intervjuer. Etter dette begynte jeg å se litt på lederspenet og kjønn, og gjorde det tredje intervjuet. Jeg valgte da en representant som skilte seg i kjønn og antall år som leder, i tillegg til lederspenet, i forhold til de to jeg allerede hadde intervjuet.

Etter samtale og rådgøring med veileder, tok jeg kontakt med en annen etatsjef for helse. Dette gjorde jeg for å se om jeg allikevel kunne få to forskjellige utvalg. Jeg sendte også inn endringen av utvalg til NSD (svar på dette ligger som vedlegg 1). Jeg sendte ut invitasjon (i denne ble det også gjort noen endringer, vedlegg 3) til 14 ledere, her fikk jeg svar fra tre stykker, hvorav to ønsket å delta. Jeg fikk også en feilmelding på en av e-postene og klarte ikke å få denne igjennom, selv etter gjentatte forsøk. Siden det var kun tre av fjorten som svarte, valgte jeg derfor etter noe tid å sende ut en påminnelse, i håp om å få flere informanter. Det resulterte i at jeg fikk svar fra ytterligere to, som ikke ønsket å delta. Etter dette valgte jeg, både på grunn av tidsaspektet, og for ikke å mase eller virke påtrengende, å ikke sende ytterligere påminnelser.

Siden jeg da hadde gjort fem intervjuer, og dette ble et for lite utvalg, gikk jeg tilbake og kontaktet de lederne fra skole som hadde takket ja til å delta, men som jeg tidligere hadde sagt ifra til at jeg ikke hadde behov for, da jeg på den tiden ikke visste at det ikke lot seg gjennomføre med to fulle utvalg. Jeg tok kontakt med tre stykker, jeg gjennomførte to intervjuer, og så meg fornøyd med det. De siste intervjuene ble gjennomført i mars 2022. Både fordi jeg nå hadde mye materiale tilgjengelig, og fordi tiden begynte å renne ut for å få denne avhandlingen ferdig, valgte jeg å si meg fornøyd med de informantene og de intervjuene jeg hadde fått.

Jeg gjorde til sammen åtte intervjuer, hvorav det første intervjuet var med HR-konsulentene. Intervjuene varte fra 30 til 51 minutter. Selv om det også i de siste intervjuene kom nye perspektiver rundt temaet, følte jeg at jeg hadde nådd et

metningspunkt i forhold til vesentlig nye data. I de syv intervjuene er det tre kvinner og fire menn. To er fra helse og resten er skoleledere.

Informantene har varierende fartstid som leder, alt fra 1 år til 15 år som leder. Alle har personalansvar, noe som også var et av kriteriene for utvalget. Lederspennet strekker seg fra ca. 30 – 55 ansatte. To har ikke direkte økonomiansvar, men dette har, etter det jeg har funnet, ingen innvirkning på data som er samlet inn. Det samme gjelder også for kjønn, jeg kan ikke finne noe som skiller besvarelsene, verken basert på kjønn eller økonomisk ansvar.

Den varierende tiden lederne har vært leder, gjør at de som har lengst fartstid i stillingen har mer erfaring fra Lederutviklingsprogrammet 2012-2019. Dette kan forklares med flere ting; både at Lederutviklingsprogrammet ble avsluttet i 2019, og i tillegg pandemien som har gjort det vanskelig, nesten umulig, å samle store grupper mennesker. Pandemien har også tatt mye fokus i arbeidshverdagen, og mengden arbeidsoppgaver har blitt annerledes og flere. Dette er noe av forklaringen på at de som har kort fartstid som leder ikke har noen, eller liten, erfaring fra Lederutviklingsprogrammet. Ledelsesprogrammet ble lansert i mars 2021, så alle har hatt mulighet til å gjøre seg kjent med den nye programmet.

Alle informantene har høy utdanning og mange studiepoeng. HR- konsulentene har mastergrad, Alle lederne har studiepoeng i ledelse fra forskjellige universitet og høyskoler, dette varierer også i innhold og omfang. Det er også fire av syv informanter som har mastergrad. Alle har over 10 år som ansatt i en kommune. Fem har bare vært ansatt i kommuner, en har erfaringer fra spesialisthelsetjenesten, og en fra Forsvaret. HR-konsulentene har også erfaring fra HR området i privat sektor.

3.1.3 Lederutviklingsprogrammet 2012-2019 og Ledelsesprogrammet 2021-2025

Jeg leste gjennom ledelsesprogrammene i Kommunen for å få en oversikt over hvordan de var bygd opp og hva de inneholdt, men jeg valgte helt bevisst ikke å gå dypere inn i innholdet før jeg hadde gjennomført noen intervjuer. Dette fordi jeg ville sikre meg at spørsmålene jeg stilte var åpne nok, og at ikke min oppfatning og forståelse av dette programmet skulle hindre at jeg fikk gyldige data. Jeg gjorde derfor flere dypdykk i dette underveis, ved å lese programmene

og se flere av kommunedirektørens digitale ledermøter. Jeg lagde meg også en profil i KS-læring og gjennomførte noen kurs. Dette er nærmere beskrevet senere i avhandlingen. I tillegg ga også HR-konsulentene meg mer utfyllende informasjon i forhold til dette gjennom intervjuer.

3.2 Analyseprosessen

I dette avsnittet vil jeg beskrive analyseprosessen fra intervju, via transkribering, koding, kategorisering og frem til presentasjon av funn og tolkning. I dette arbeidet har jeg i stor grad fulgt stegene for analyse av kvalitative data beskrevet av Creswell (2014).

3.2.1 Intervju og transkripsjon

Jeg lastet ned diktafon app på min private Iphone. Denne appen er koblet opp til nettskjema, så alle lydfilene ble lagret der. Den samme diktafonen ble brukt på alle intervjuene, også de som ble gjort på Teams. Dette er den vanligste måten å samle inn data på i forbindelse med kvalitative intervjuer. Metoden sørger for at alt som blir sagt blir dokumentert og bevart for analyse (Merriam & Tisdell, 2016). Underveis i intervjuet noterte jeg på intervjuguiden om det var noe jeg måtte spørre mer ut om, eller om det var noe som jeg ikke helt hadde forstått og måtte ha en videre forklaring på. Jeg skrev også etter hvert intervju ned mine egne refleksjoner, hva jeg burde huske på til neste gang og hvordan jeg opplevde intervjuet. Jeg la også til noen flere spørsmål til intervjuguiden etter de første intervjuene.

Både Merriam og Tisdell (2016) og Flick (2020) beskriver flere måter å transkribere på. Jeg har selv valgt å transkribere lydfilene i sin helhet, ord, for ord, inkludert pauser og uttrykk som “mmm” og “ehh” som også ble tatt med. Jeg hadde ingen erfaring med dette tidligere, og det var også noe usikkerhet i forhold til hva jeg ville få frem av opplysninger fra informantene. Derfor ble det for stor sjanse å ta og skulle utelate noe i transkripsjonen. Jeg brukte mye tid, jeg gikk utallige ganger tilbake i lydopptaket for å sjekke at jeg hadde fått med meg alt ordrett. Etter å ha transkribert tre intervjuer på denne måten fikk

jeg veiledning på at både pauser og uttrykk måtte vurderes om de trengte å være med. Dette gjorde arbeidet lettere, i tillegg hadde jeg fått erfaring, noe som gjorde at denne jobben gikk raskere etter hvert, men det var allikevel et tidkrevende arbeid. Jeg har valgt å lagre alle transkriberingene under pseudonym, jeg har derfor tatt bort person- og stedsnavn og erstattet dette med*. Dokumentene ble linjenummererte noe som gjorde det lettere å finne tilbake i teksten (Merrriam & Tisdell, 2016). Underveis i transkriberingen satte jeg også tidsangivelse, dette var nyttig både under transkriberingen, men også etterpå, da jeg har hørt på flere deler av intervjuene om igjen.

3.2.2 Gjennomlesing og oversikt

Det transkriberte materialet ble på 89 sider, og rundt 2800 linjer med ord. Dette er et stort antall sider å få oversikt over. Det første jeg gjorde var å lese, markere, notere og reflektere over hva som kunne være viktige funn, betraktninger og utsagn fra informantene (Creswell, 2014). Jeg brukte dette også til å justere på intervjuguiden for å få en mer utfyllende og dypere samling med data. Innsamlede data ble også brukt for å fortløpende å finne ut om mengden innsamlede data var tilstrekkelig og fyldig nok. Jeg vurderte etter et intervju med HR-konsulentene og syv intervjuer med ledere at det var godt nok for å kunne svare på forskningsspørsmålene og tilslutt problemstillingen. Jeg kunne selvfølgelig ha frembrakt mer, og kanskje også ny, informasjon hvis jeg hadde gjennomført flere intervjuer, men på bakgrunn av avhandlingens fremdrift og tidsbegrensning måtte dette også tas med i vurderingen.

3.2.3 Koding og kategorisering

Det var en veldig stor del av dataene som var av verdi, dette fant jeg ganske umiddelbart når jeg leste igjennom transkriberingen. Først markerte jeg dette med farger i alle transkriberingene. Etter å ha dannet meg en overordnet oversikt over dette materialet og de tema som hadde vokst frem, starte jeg med å kategorisere og plassere disse delene av tekst inn i en tabell (Creswell, 2014). Kategoriseringen ble utledet fra temaene som utpekte seg.

Denne tabellen viser hvordan kategoriene vokste frem og sitater som jeg startet å arbeide med.

Nærhet –helhet Lite forpliktene	Det er rektor på * skole som er det viktigste for meg hver eneste dag. ... men hvis lederutviklingsprogrammet, skal gjøre noe med meg så må være, det forplikte meg, det må motivere meg. ----- det må forplikte meg. R3-185
Individuelle behov	Det som var syntes jeg var veldig fint , du kunne gå inn, det var en sånn kursbank som du kunne melde deg på . Hvilke kurs du følte du hadde behov for så det var veldig bra. Og så fikk du også en profil på en måte så du så hvilke kurs du hadde gjennomført. R5-45
Ny leder	En del av det går på budsjett og sånn. For det hadde jeg ikke så mye befatning med fra før av så det er kanskje ... R2-167

Tabell 3.2 Koding og kategorisering

Den innledende kodingen og kategoriene utgjorde et stort materiale. Det som var utfordringen var å lage et håndterbart antall kategorier og plassere de ulike tekstdelene i den kategorien som passet, samtidig som jeg også fikk med det viktigste i det informantene hadde sagt. Dette materialet ble organisert og reorganisert flere ganger (Creswell, 2014).

Jeg gjorde også i denne prosessen om de fiktive navnene jeg hadde lagret i transkriberingen om til respondent 1, 2, 3, 4, 5, 6 og 7. Jeg har allikevel i avhandlingen kalt disse for informanter, men i henvisningen kalt de for (respondent) R1, R2 og så videre. HR-konsulentene har jeg ikke laget noe kode for annet enn HR-konsulenter.

3.2.4 Presentasjon av funn og tolkning

Da koder og kategorier var ferdigstilt ble funnene skrevet ut. Disse presenteres i kapittel 5. Også dette var en tidkrevende prosess, både fordi de siste intervjuene ble gjennomført i mars 2022 og måtte hektes sammen med de intervjuene som ble gjort i desember og januar 2021, men også fordi det var et rikt materiale med mange funn. Det tok flere forsøk før den fikk sin endelige form. Presentasjonen av

funnene inneholder i begrenset omfang analyse og drøfting, da dette er samlet i de to siste kapitlene.

3.3 Nærhet eller distanse

Temaet for undersøkelsen er leder- og ledelsesutvikling i Kommunen. Dette er et tema som jeg selv er berørt av, ved at jeg selv er leder i Kommunen. Dette gjør at jeg får en nærhet til undersøkelsen.

3.3.1 Mitt forhold til ledelsesopplæring i kommunen

Jeg har vært ansatt som helsesykepleier i Kommunen siden 2017. Dette gjør at jeg har en viss kjennskap til deler av Kommunen, og da spesielt de deler det for virksomheten er naturlig å samarbeide med. Det er også derfor det er områder i Kommunen jeg ikke kjenner så godt til. Jeg var vikar som leder i 2018 noen måneder, og har hatt denne lederstillingen som fast stilling siden april 2019. Jeg har derfor noe kjennskap til Lederutviklingsprogrammet 2012-2019, både gjennom egen deltagelse, og etter samtaler med andre ledere.

I forhold til kvalitativ tilnærming har jeg, gjennom min yrkesbakgrunn, alltid måtte ivareta taushetsplikt. Jeg har også alltid jobbet direkte med mennesker, og samtaler med disse har vært en naturlig del av jobben. Dette kan på noen områder sammenlignes med det kvalitative intervjuet. Jeg er også opptatt av å få en mest mulig objektiv tilnærming til intervjuene ved å stille åpne spørsmål, for så å lytte ut svarene. Samtidig er det en del klare forskjeller. I denne sammenhengen er jeg forsker og ikke helsesykepleier. På helsestasjonen må alle som har barn følge et program, informantene jeg intervjuet deltok frivillig. Det er også forskjeller ved at jeg som forsker dro ut til informantene og oppsøkte deres arbeidsplass. Hensikten med forskningen er også at det tilslutt skal bli en avhandling.

3.4 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet refererer til forskningens pålitelighet, om den viser den virkelige situasjonen, og i hvilken grad resultatene kan etterprøves. Validitet refererer til hvordan forskningens data passer med virkeligheten, og om funnene er gyldige i forhold til de dataene som er presentert (Creswell, 2014, Flick, 2020 og Merriam & Tisdell, 2016).

Det er en utfordring både å sikre reliabilitet og validitet i kvalitative studier, fordi det er menneskers oppfatninger av virkeligheten som undersøkes. Det blir derfor vanskelig å skulle gjøre studier om igjen for se om man oppnår samme resultat. Derfor må vi, på andre måter enn å gjenta studien, sikre oss dette. Det blir derfor i kvalitative undersøkelser viktigere å stille spørsmålet om de resultatene man har funnet samsvarer med de data som er samlet inn (Flick, 2020, Merriam & Tisdell 2016).

Jeg har for å sikre både reliabilitet og validitet brukt de åtte strategiene til Creswell, (2014). Tidligere i kapittelet har jeg beskrevet detaljert hvordan dataene er samlet inn, transkribert, kodet, kategorisert og presentert. Jeg har beskrevet hva som kan påvirke dataene og hvilke tiltak som er gjort for å motvirke dette. For å sikre reliabilitet har jeg oppgitt, gjennom referanser, hvilke dokumenter som er benyttet. Informantene er beskrevet gjennom utdanning, kjønn, lederspenn og antall år som leder, og hvordan utvalget er gjort. Jeg har videre beskrevet min bakgrunn som leder i Kommunen, og hva som gjorde at jeg ønsket å undersøke dette temaet. Jeg har også hatt tett oppfølging av veileder gjennom hele prosessen. Det vil også være en ekstern sensor som skal bedømme denne avhandlingen. Dette vil også sikre at forskningen er pålitelig, og derigjennom gyldig.

Jeg har i denne undersøkelsen brukt flere forskningsartikler og forskning fra fagfeltet i tillegg til data fra alle informantene. I analysen har jeg forsøkt å lage en sammenheng mellom disse faktorene. Dette øker muligheten for å vurdere påliteligheten gjennom å kunne kryssjekke dataene (Creswell, 2014). Jeg håper jeg har klart å gi en god og fyldig beskrivelse av de funn som er gjort, og hvorfor akkurat disse er viktige. Samtidig har jeg prøvd å knytte sammen både likheter og ulikheter i funn og teori. Jeg mener også at utsettelse av leveringen fra mai 2022

til august 2022 gjør at avhandlingen blir mer gjennomarbeidet, slik at det som nå presenteres fremstår som troverdig og gyldig.

På bakgrunn av overnevnte redegjørelse mener jeg at undersøkelsen er troverdig, pålitelig og gyldig. Det som kan trekke troverdigheten i tvil er at informantene ikke i ettertid har fått sett på noen deler av denne avhandlingen, hverken funn, kategorisering eller selve analysen.

3.5 Etikk

I denne undersøkelsen forsøker jeg å belyse fenomener ved å studere mennesker. Når jeg som forsker ønsker å forstå enkeltmenneskers forventninger, opplevelser og tanker trår jeg inn i deres private sfære. Jeg har derfor vært opptatt av å ivareta anonymiteten så godt det har latt seg gjøre. Dette er gjort både i forkant av undersøkelsen og underveis i prosessen.

I følge Flick (2020), Merriam og Tisdell (2016) skal en forsker forhindre at informantene vil lide fysisk eller psykisk fordi de har deltatt i en undersøkelse. Denne undersøkelsen inneholder ikke aspekter, eller annen tematikk som skulle tilsi at dette er en aktuell problemstilling.

Allikevel så uttaler informantene seg om leder- og ledelsesutviklingen i Kommunen, og all informasjon som er gitt er ærlige meninger. Dette er ikke bare positive forventninger, opplevelser og tanker. Jeg har derfor valgt å ikke presentere informantene hver og en, men å gjøre dette mer samlet. Siden jeg jobber i Kommunen der jeg også gjør denne forskningen, vil det være mulig å finne ut hvilken Kommune det skrives om. Jeg har derfor valgt å ikke angi hvor mange som er HR-konsulenter, men det vil allikevel være mulig for de som er interessert å finne ut dette. HR-konsulentene er kjent med at det ikke kan garanteres at anonymiteten blir ivaretatt fullt ut, men jeg har som beskrevet overtatt grep for å sikre dette best mulig. Jeg skriver både HR-konsulenter og Kommunen og håper det har kommet frem at det er en gjennomarbeidet prosess som har vært avgjørende for valg som er tatt, eller ikke tatt, i forbindelse med Ledelsesprogrammet 2021-2025. Samtidig står HR-konsulentene som ansvarlig for utarbeidelsen av Ledelsesprogrammet 2021-2025.

4 Lederutvikling i Kommunen

I dette kapittelet vil jeg gi en grundig presentasjon av både Lederutviklingsprogrammet 2012-2019 og Ledelsesprogrammet 2021-2025. Hensikten med dette er å vise på en oversiktlig måte både hva lederne har vært med på, hvilke endringer som ble gjort, og hva det nye Ledelsesprogrammet består av. For å få frem Kommunens informasjon om de to programmene bygger presentasjonen i kapittel 4.1 og 4.2 på det skriftlige materialet som foreligger på Kommunen sine nettsider, ikke informasjon fra HR-konsulentene, informantene eller egne refleksjoner.

I kapittel 4.3 gir jeg en beskrivelse av prosessen som ligger til grunn for endringen fra gammelt til nytt ledelsesprogram. Denne beskrivelsen er også basert på informasjon fra HR-konsulentene om hvordan dette foregikk og hva som har skjedd i denne endringen.

4.1 Lederutviklingsprogrammet (LUP), 2012-2019

Dette lederutviklingsprogrammet ble avsluttet i 2019. Som grunnlag for denne beskrivelsen av programmet benyttes en Power Point presentasjon som lå ute på ansattssiden til Kommunen. Der var det en oversikt over hva programmet hadde bestått av, samt tanken og målene bak programmet.

Lederutviklingsprogrammet startet først med virksomhetsledere i 2012. Høsten 2013 ble avdelingsledere innlemmet i dette. Fra 2015 ble også arbeidsledere/teamledere i Teknisk drift inkludert i programmet. Begrunnelsen for dette var at avdelingslederne var tettest på tjenesteproduksjonen og den enkelte ansatte, og utgjorde derfor spydspissene i arbeidet mot realisering av mål og strategier.

Målsetningen til Lederutviklingsprogrammet var å ha ledere som ivaretok medarbeidere på en god måte, slik at organisasjonen kunne bevege seg mot overordnede mål. Lederne skulle også jobbe langsiktig, tenke helhetlig og benytte ressursene effektivt og hensiktsmessig, slik at det ble oppnådd gode resultater.

Dersom avdelingslederne manglet sentrale ferdigheter i, og holdninger til ledelse og personalbehandling og -utvikling, står det at da ville det være vanskelig å realisere arbeidsgiverstrategien.

Programmet var tredelt og bestod av en utviklingsdel med nettverkssamlinger (LUP-grupper), ledersamlinger, samt en driftsdel basert på kurs.

Ledernetttverkene skulle:

- Ha et sterkere fokus på generisk ledelse (personlige lederferdigheter - transformasjonsledelse)
- Kartlegge sine egne behov og lage en plan (treningsplan) med utgangspunkt i transformasjonsledelse som er lær-/og trenbart
- Gjennomføre treningsøkter (grupper og individ)
- Ha en tydelighet i forhold til forpliktelse til nettverksarbeidet
- Ha en ansvarlig i ledernetttet som skulle lede nettverket gjennom året
- Bli fulgt opp av kommunalsjefer, fagsjefer, etatsledere (nettverkskontakt)

Nettverkene skulle være en arena for trening og utvikling av egne lederferdigheter, med erfaringsdeling og refleksjon rundt egen praksis.

Nettverkene fikk ofte oppgaver, dette kunne innebære å drøfte saker og temaer som en forberedelse til felles ledersamlinger. De skulle også fungere som en slags lyttepost og medvirkningsarena for rådmannen i utviklingen av bedre ledelse.

Ledersamlinger:

- 3 + 1 i året. Her ble planverket koblet på, prioriterte ledelsesområder som: nærvær, Inkluderende Arbeidsliv (IA), innovasjon, transformasjonsledelse, medarbeiderskap, ble prioritert. Tre av samlingene hadde denne agendaen mens en var en «fri» ledersamling med valgfritt tema (f.eks. samfunnsrollen du har som leder)
- På hver ledersamling var innovasjon og fornyingsarbeid tema.
- HMS-dagen ble gjeninnført i 2016 (evalueres)

- LUP var jevnlig tema i møter i Rådmannens Leder Gruppe (RLG-møter)

På ledersamlingene ble blikket løftet. Det ble satt fokus på viktige lederområder - til inspirasjon, støtte og kompetansepåfyll.

Kunnskapsbasen bestod av:

- LUP startpakke for nye ledere/førstegangsledere:
10-FAKTOR (ny medarbeiderundersøkelse fra 2016), coachende ledelse, konflikthåndtering, transformasjonsledelse, innovasjon, medarbeiderskap med mere.
- Kurs, som etter evalueringer ble opplevd som nyttige, og skulle være obligatoriske.
- Moduler, som til sammen dannet en mer modulbasert kunnskapsbase.

Driftsdelen basert på kurs blir også benevnt som Kunnskapsbasen. Denne bestod av en rekke kurs som skulle bidra til at ledere fikk den nødvendige internkunnskapen som krevdes for å være leder i Kommunen. Kunnskapsbasen skulle dessuten gi viktige bidrag til faglig og personlig utvikling i jobben som leder.

Lederutviklingsprogrammet har pågått siden kick-off 7. mars 2012. Det er gjort flere evalueringer underveis, og ønsker fra ledere er innlemmet i LUP fortløpende. Mål og hensikt var å etablere en felles plattform for god og effektiv ledelse. Dette er et kontinuerlig arbeid, og tiden var inne for å se på alternative måter å organisere Lederutviklingsprogrammet på i 2019.

Rådmannen hadde da gitt HR i oppdrag å utvikle et nytt program for fremtidig utvikling av ledere som skulle legges frem før sommeren. Informasjon om dette ble formidlet på en felles ledersamling 4.2.2019.

4.2 Ledelsesprogrammet 2021-2025

Lederutviklingsprogrammet ble avsluttet i 2019. Da ble det startet en prosess for å lage et nytt ledelsesprogram. Dette Ledelsesprogrammet ble lansert i mars 2021. Det er dette Ledelsesprogrammet HR-konsulentene har utarbeidet og bygget etter omfattende prosesser i forkant og underveis. Alle informantene i undersøkelsen var ansatt i Kommunen som ledere da dette programmet ble lansert i mars 2021.

Ledelsesprogrammet har som målsetning å utvikle et godt lederskap, som legger til rette for at engasjerte og motiverte medarbeidere bidrar til at det er godt å leve, skape, og møte fremtiden i Kommunen. Ledelsesprogrammet skal legge rammene for lederopplæring og lederutvikling, som igjen skal bidra til at Kommunens flere hundre ledere opplever god mestring av lederoppdraget og trekker lasset sammen.

Ledelsesprogrammet skal inspirere til tverrsektorielt samarbeid, til å løse de politiske og faglige oppdragene på en måte som setter innbyggerne i sentrum og benytter både naturgitte, menneskelige og økonomiske ressurser smart og resultatorientert. Kommunen er i vekst, og står foran store utfordringer, samtidig som økonomien er stram. Det må skapes mer for mindre. Det må jobbes på tvers for å skape fremtidsrettede tjenester.

Tilbud om lederopplæring og lederutvikling skal være tilgjengelig for alle Kommunenes ledere, delvis obligatorisk og delvis som svar på individuelle behov og valg. Ledelsesprogrammet skal gi «den røde tråd» i hva som er god ledelse, hvordan god ledelse utvikles og hvordan den skal praktiseres i hverdagen.

Lederplakaten står sentralt, den består av MERK verdiene; Modig, Engasjert, Romslig og Kompetent.



Bilde 4.1 Lederplakaten

Lederplakaten, som vist i bildet over, er basert på Kommunens verdisett. Ledelsesprogrammet 2021-2025 (2021, s. 8).

Ledelsesfilosofi-mestringsorientert ledelse

I Lederutviklingsprogrammet var ledelsesfilosofien transformasjonsledelse, det er endret i dette programmet til mestringsorientert ledelse, det står beskrevet i Ledelseprogrammet at det er mer praksisnær versjon av transformasjonsledelse.

Det står beskrevet i Ledelsesprogrammet 2021-2025 at mestringsorientert ledelse er godt forankret i forskningen som en av de viktigste påvirkningsfaktorene ledere har på medarbeidernes innsats, prestasjon og trivsel. Medarbeidere som opplever mestring blir mer motiverte, og lojale overfor leder og organisasjonen. Videre står det at sykefraværet blir lavere ved høy grad av mestringsorientert ledelse.

Det er tre lederroller som er definert, i Ledelsesprogrammet. Disse rollene representerer forskjellige krav, forventninger og behov for utvikling av både atferd, kompetanse og ferdigheter.

Ulike lederroller i Kommunen

Det er tre ulike ledernivåer i kommunen:

- Leder for medarbeidere
- Leder for ledere
- Strategisk leder

Lederkompetanser

Kommunen har valgt ut fire nøkkelkompetanser som ledere i ulik grad bør mestre.

- Organisasjonskompetanse
- Relasjonskompetanse
- Endringskompetanse
- Resultatkompetanse

Organisasjonskompetanse

Ledere, spesielt i offentlig virksomhet, har et viktig samfunnsoppdrag, ved å forvalte felles ressurser til fellesskapets beste i tråd med god forvaltningspolitikk og etiske prinsipper.

Ledere skal legge til rette for å gjennomføre politiske vedtak, og for å ivareta dette på en god måte må lederne forstå både samfunnsoppdraget og systemet de er en del av. Lederne må ha en god oversikt over Kommunens overordnede mål og strategier, og de må kunne bruke dette i egen seksjon, etat, virksomhet eller avdeling/team. Videre har ledere ansvar for faglig kvalitet og utvikling av tjenester innen eget ansvarsområde.

Som leder skal man også ivareta arbeidsgiverrollen, og legge til rette for samarbeid og medbestemmelse med tillitsvalgte, verneombud og medarbeidere i den enheten man leder.

Relasjonskompetanse

Relasjonskompetanse handler om evnen til å bygge gode og tillitsbaserte relasjoner med medarbeidere, ledere, tillitsvalgte, verneombud, samarbeidspartnere og innbyggere.

Ledere må skape engasjement og motivasjon, ved å tydeliggjøre mål og hensikt. De må kunne gi konkrete og nyttige tilbakemeldinger, være tilgjengelige, og tilby utfordringer som gir læring og utvikling.

Som leder kreves det også evne til samarbeid og evne til å bygge nettverk på tvers av avdelinger, virksomheter og sektorer.

Endringskompetanse

For å møte fremtidens utfordringer må ansatte tenke nytt. Ledere har en nøkkelrolle i arbeidet med å legge til rette for gode endringsprosesser og være veiviser for innovasjon. En av de mest krevende utfordringene i lederjobben er å finne en god balanse mellom den daglige driften og innovasjonsarbeid for fremtiden.

Ledere må etterspørre og legge til rette for nye ideer, og være åpne for andre måter å løse oppgaver på, og å bruke kompetansen på. Det er økende krav til innbyggerdialog og brukermedvirkning, ledere må legge til rette for samskapende prosesser og dialog med brukerne og innbyggerne.

Ledere må også sørge for at virksomheten mobiliserer medarbeidere og bruker riktig kompetanse til rett tid, og motiverer medarbeiderne til relevant kompetanseutvikling.

Resultatkompetanse

Arbeidet med å utvikle bærekraftige tjenester innenfor et redusert økonomisk handlingsrom er utfordrende, men også viktig for en kommune som hele tiden må være i endring. Som leder har man ansvar for at egen enhet oppnår resultater, realiserer potensielle gevinster og bidrar til størst mulig verdiskaping.

Lederutvikling basert på 70-20-10

En rekke undersøkelser de siste årene har konkludert med at det man i hovedsak trenger å lære for å kunne utføre jobben sin, skjer uformelt på arbeidsplassen og ikke formelt og opplæringsbasert i et kursrom.

Det er den gode kombinasjonen av formelle og uformelle læringsformer og læringsarenaer som gir best resultat. Om denne kombinasjonen er 70-20-10 eller 50-30-20 er uvesentlig. 70-20-10-modellen representerer et nytt syn på hvordan arbeidstakere lærer.

70% skjer uformelt og erfaringsbasert. Hverdagslæring.

- Arbeid med egne oppgaver og problemløsning
- Egen identitet og tilfeldig læring
- Nye oppgaver, hospitering og jobbrotasjon
- Prosjekter og spesielle oppdrag

20% skjer uformelt og sosialt. Lære av andre.

- Praksisfelleskap
- Fagnettverk
- Metoderådgivning
- Tilbakemelding
- Skulder ved skulder
- Coaching
- Mentoring
- Skygging

10% skjer formelt og opplæringsbasert. Formell læring.

- Klasserom
- Video og E-læring
- Webinar
- Workshops

Evaluering av lederopplæring og lederutvikling

Alle utviklingstiltak skal evalueres for å kartlegge hvor godt de bidrar til å nå ønsket strategi og fastsatte mål. Dette gjøres ved å måle utviklingstiltakene i seg selv, og ved å måle endringer og effekten tiltakene har ført til.

Tilbudet om lederutvikling og lederopplæring må kontinuerlig evalueres og justeres basert på tilbakemeldinger og innspill fra ledere, tillitsvalgte og medarbeidere.

For å evaluere brukes Kirpatricks modell for evaluering av kompetanseutviklingstiltak.

Denne modellen har fire evalueringsnivåer:

1. evaluering av relasjoner
2. evaluering av læring
3. evaluering av adferd
4. evaluering av resultater

4.3 Fra gammelt til nytt

Endring fra et innarbeidet Lederutviklingsprogram til et nytt Ledelsesprogram er en stor forandring for Kommunen. HR-konsulentene beskriver at det innledningsvis ble det gjennomført en stor samling med støtte fra et eksternt konsultentselskap. Ledere på alle nivåer fikk mulighet til å være delaktige, og sammen med verneombud og tillitsvalgte ble det lagt til grunn for et partssammensatt samarbeid i denne prosessen. Dette var viktig for Kommunens forankring i organisasjonen. Resultatene fra denne prosessen endte opp som grunnlag for etableringen av det nye Ledelsesprogrammet. Dette ble videre tatt med opp i direktørens ledergruppe, for å få med seg denne gruppens ønsker og innspill.

I tillegg har HR-konsulentene som jobber med Ledelsesprogrammet hatt en egen arbeidsgruppe. HR-konsulentene har også bidratt med egne erfaringer og kunnskap inn i arbeidet med å utforme Ledelsesprogrammet. Det er også

undersøkt hvordan andre kommuner, bedrifter og organisasjoner driver sin lederutvikling. Det er også hentet inn informasjon fra Direktoratet for Forvaltning og Økonomistyring (DFØ). Forskning på feltet har også blitt brukt for å få et best mulig grunnlag for å lage et ledelsesprogram ut ifra.

4.3.1 Endringene

På bakgrunn av det som hadde kommet frem etter en lang prosess, ble det tatt et valg om å endre fra transformasjonsledelse til mestringsorientert ledelse.

Årsakene til dette var flere, det står beskrevet i Ledelsesprogrammet 2021-2025 at mestringsorientert ledelse er en mer praksisnær versjon av transformasjonsledelse. Mestringsorientert ledelse gir konkrete prinsipper for ledelse som skal være enkle å følge for alle ledere.

Mestringsorientert ledelse omhandler i hovedsak lederatferd som vektlegger læring, utvikling og motivasjon ut ifra medarbeidernes individuelle forutsetninger og behov. I Ledelsesprogrammet står det at mestringsorientert ledelse er et atferdsmønster hos lederen, og at dette er en forutsetning for å kunne bygge et godt mestringsklima blant medarbeidere som kan lære av hverandre.

Kommunen ønsket mestringsorienterte ledere, dette er også en faktor som blir målt i 10-faktor (medarbeiderundersøkelse som blir gjennomført hvert andre år). Mestringsorientert ledelse blir beskrevet som en filosofi som påvirker trivsel, produktivitet og kvalitet. Kommunen går fra et filosofisk konsept til et annet. Dette vil kreve at de klarer å gjennomføre translasjon/oversettelse som gjør at det vil kunne fungere i denne Kommunen. Mestringsorientert ledelse er lagt til grunn i det videre arbeidet med lederutvikling og lederopplæring i Kommunen.

Ledelsesprogrammet skal kunne gi et mer differensiert tilbud, delvis obligatorisk for alle og delvis som svar på individuelle behov og valg.

Lederne skal ha kompetanse i alle de fire nøkkelkompetansene, alt etter hvilken lederrolle de har. De skal utøve god og effektiv ledelse, hvor medarbeiderne blir ivaretatt, og der endringer og utfordringer som Kommunen står overfor skal være i fokus.

Nettverksgrupper (LUP-grupper) er fjernet, det samme er de obligatoriske kursene.

4.3.2 Lederutvikling

I følge HR-konsulentene er arbeidet med lederutvikling kun i startfasen. Mentoring og coaching skal inn i et mer systematisk opplegg enn det man har etablert i dag. Dette vil kunne hjelpe ledere mer i sin personlige ledergjerning. Noen ledere følges allerede tett av noen i HR, men det er sikkert mange flere som kunne trenge dette. HR-konsulentene mener at lederutvikling er noe annet enn lederopplæring. Utvikling skjer når noe man har lært brukes, praktiseres og justeres. Fra tidligere har HR-konsulentene hatt følelsen av at det ofte blir til at man skal «kjenne til ting», men at det er en tyngre jobb å sørge at man tar i bruk den nye kunnskapen.

Det er et ønske at ledere må bruke nettverk, lære til og av hverandre, og dele erfaringer. Det gjør at lederne også har et ansvar for å bruke dette i hverdagen, ikke bare være interessert i å utvikle seg selv, men også å utvikle andre. Det forventes at ledere også har et bevisst forhold til det å utvikle seg. Man kan ikke tvinge utvikling og endring på noen, det må man være åpen for selv. Det er viktig at ledere er gode rollemodeller, og tar ansvar for å få til den utviklingen.

5. Presentasjon av funn

I forrige kapittel presenterte jeg begge programmene i Kommunen som har vært viktige for denne avhandlingen. Lederutviklingsprogrammet 2012-2019 er det seks av syv informanter som har deltatt på. Den andre har HR-konsulentene utarbeidet, og det ble gjort kjent for lederne i mars 2021. Alle informantene var ansatt i sine stillinger i mars 2021.

De tre siste kapitlene henger sammen med hverandre og utgjør en helhet, hvor det i dette kapitlet vil gis en beskrivelse av studiens kategorier og hvordan disse har blitt utviklet. Det vil jeg gjøre ved å vise hvordan det sorterte datamaterialet fra intervjuene har dannet utgangspunkt for utvikling av kategoriene, hvor jeg benytter informantenes ulike utsagn. Jeg vil videre, som resultat av dette, også presentere undersøkelsens funn og oppsummere disse med henblikk på avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål. Kapitlet er bygd opp ved å beskrive kategoriene, som viser dilemmaer og noe av kompleksiteten i leder- og ledelsesutviklingen.

Det som har utpekt seg i empirien, og som har dannet disse fire kategoriene er:

- Personlig eller kommunal nytte?
- Frivillig eller obligatorisk?
- Individuelt tilpasset eller alt til alle?
- Leder- og ledelsesutviklingens u håndgripelighet

Hver del representerer et tema som er relevant for å gi svar til forskningsspørsmålene, og tilslutt svar på problemstillingen.

5.1 Personlig eller kommunal nytte?

I dette avsnittet skal jeg vise noe av kompleksiteten og et av dilemmaene som viste seg tydelig i funnene. Gjennom intervjuene kom det frem at ikke alle informanter har hatt like stort utbytte av lederopplæringen og lederutviklingen de har deltatt på. At de delene man deltar på oppleves som meningsfulle er

avgjørende, og tiden som legges ned må oppleves som vel anvendt for informantene.

Det stiller jo, vi har en hverdag som er veldig hektisk, vi står i mye, så blir vi på en måte pålagt en LUP eller dem samlingene og da, og da har man noen ganger en forventning- vi har høye forventninger da om at det skal være noe matnyttig da. At vi skal ha nytte av det, og det er ikke alltid at det har opplevdes sånn da (R6-252).

Hvorvidt tiden er vel anvendt kan ses på både fra et personlig og et kommunalt ståsted. Det kan også ses på som personlig og kommunal nytte. Det vil ikke si det samme som at det som har personlig nytte ikke også kan gi kommunal nytte og omvendt. Jeg har allikevel valgt å dele dette opp i to kategorier, personlig og kommunal nytte.

Lederutviklingsprogrammet hadde som målsetning at Kommunen skulle ha ledere som ivaretok medarbeidere på en god måte, slik at Kommunen kunne bevege seg mot innfrielse av overordnede mål. I dagens Ledelsesprogram er målsetningen å utvikle et godt lederskap, som legger til rette for at engasjerte og motiverte medarbeidere bidrar til at det er godt å leve, skape og møte fremtiden i Kommunen.

Begge programmene både skulle og skal dekke den enkelte leders personlige behov for opplæring og utvikling. Samtidig har Kommunen behov for en helhetlig og strategisk utvikling av ledelse for å nå sine mål. I Ledelsesprogrammet er det gjort en hovedendring ved å gå fra transformasjonsledelse til mestringsorientert ledelse. Lederne skal slutte med transformasjonsledelse og gå over til mestringsorientert ledelse. 70-20-10 ble i tillegg innført som rammeverk for lederopplæring og lederutvikling. Disse to endringene kan ses på som et strategisk valg. I tillegg er det plukket ut fire nøkkelkompetanser som alle ledere bør inneha i forskjellig grad.

I forhold til å ivareta helheten er det obligatorisk å delta i kommunedirektørens ledermøter, samlinger i direktørenes ledergruppe og deltagelse i egne ledergrupper. Det er også lagt ut flere kurs som er for ledere, her er det bare et kurs som er obligatorisk.

Kommunens øverste ledelse kan gjennom Ledelsesprogrammet skape en helhetlig og strategisk ledelse som endrer lederskapet, og bruke dette for å styre Kommunen ovenfra. Ledelsesprogrammet kan i tillegg til å gi noe individuelt til hver leder også benyttes i denne hensikten.

Dilemmaet her er hvordan klare både å ivareta personlig og kommunal nytte?

5.1.1 Personlig nytte.

Alle informantene ønsker å bruke tid på å lære og utvikle noe de kan bruke i egen arbeidshverdag. HR-konsulentene har også mange av de samme ønskene for Ledelsesprogrammet 2021-2025 som informantene har. HR-konsulentene ønsker «...at de blir trygge i lederrollen og utøve god ledelse det er jo det som er målet» (HR-192).

De fleste informantene sier noe om et stort arbeidspress, og da blir det ekstra viktig at tiden de brukte på Lederutviklingsprogrammet og bruker på Ledelsesprogrammet må gi lederne noe de kan ha konkret nytte av i egen arbeidshverdag.

En informant som var inspektør, før tiltredelse i stillingen som rektor, opplevde dette: «Jeg tror mye av LUP'en og Ledelsesprogrammet til kommunen er med på, for det har gjort det enklere å gå inn i rollen som rektor da. Jeg følte at jeg var veldig klar for det, jeg var trygg på at det skulle gå greit da» (R5-230). Det viser at Lederutviklingsprogrammet også har vært med på å forberede og rekruttere interne ledere til andre lederstillinger. Det har i alle fall i dette tilfellet gjort det enklere for informanten å velge en høyere lederstilling.

Det er et stort antall ledere i Kommunen, og det varierer hvilket utbytte hver og en har hatt og har av programmene. Flere informanter har også hatt denne opplevelsen, «På LUP'en så var det nok veldig mye sånn, hørte og tok imot så fikk du litt personlig nytte av det ...» (R5-238). Dette er også noe som HR-konsulentene har vært kjent med «Det er det vi har fryktet litt tidligere at det har blitt litt mye kjenne til ting, og litt vanskelig å gjøre det» (HR-269).

For å prøve å bøte på dette sier HR-konsulentene, «Vi prøver å gjøre noe med

læringsmetodene og pedagogikken og da, men der er vi startfasen» (HR-271), for at det skal gi noe mer opplæring og utvikling til lederne enn informasjon og det å «kjenne til».

Flere av informantene har vært ledere i mange år, og behovet for opplæring og utvikling er endret.

Eller når jeg sitter og sier det så merker jeg at jeg kanskje ikke er helt fornøyd og burde ha savna noe men. Jeg må jo si at det kan jo være at det er jeg som er problemet, at jeg har vært med så lenge. Det kan hende at jeg hadde tenkt helt annerledes om jeg hadde vært helt fersk da. Det kan hende jeg hadde fått mer ut av det da enn nå. Men det det, jeg sier ikke det. Det er ikke noe kritikk av LUP, men jeg merker at det ikke gir meg så veldig mye lenger (R4-174).

Det skal også sies at denne informanten er med i et ledernetverk som fungerer godt og at det dekker behov for læring og utvikling. Dette ledernetverket er uavhengig av Ledelsesprogrammet 2021-2025.

Informanten påtar seg også skyld og sier at det kan være «jeg som er problemet», for at ikke det er noen utbytte av LUP lengre. Informanten ønsker ikke å kritisere LUP, men sier at det kan være på grunn av lang ansettelse.

5.1.2 Kommunal nytte

Samtidig som det er viktig at lederne trygges i sin lederrolle er det også viktig at de forstår at deres bidrag er en del av en større helhet «... vi vil jo ha, at de skal utvikles til å, hva skal jeg si, at de skal forstå rolla si i helheten, det er viktig ...» (HR-191). Lederne har en rolle som inngår i en større organisasjon, Kommunen. HR-konsulentene har fått tilbakemelding fra ledere for ledere i Kommunen om at det for enkelte ledere i Kommunen er utfordrende å se utover egen enhet.

. ...vi har fått mye tilbakemeldinger om at, kanskje ledere høyere opp da, at det er et problem at man ikke forstår rolla si. Man forstår ikke helt hvordan sin enhet fører til resultater med den over og med de på tvers det er utrolig viktig da i en kommune (HR-441).

Kommunen er en stor organisasjon, og det er best om alle bidrar til helheten. Om lederne trekker i ulike retninger vil det være vanskeligere for Kommunen å nå

sine målsetningen, derfor er en hverdag hvor lederne samarbeider og jobber mot felles mål å foretrekke. En informant beskriver det på denne måten «...at vi er én og det tenker jeg er viktig da» (R3-79).

Informantene har hatt utbytte av felles opplæringsemner, og de ser også nytten av å få et større innblikk i hvordan Kommunen «tenker» på et overordnet nivå. Videre har det vært nyttig å se at til tross for at lederne er ansatt i forskjellige seksjoner og leder forskjellige typer virksomheter/avdelinger i Kommunen så finnes det gjenkjennbare lederutfordringer på tvers av disse organisatoriske inndelingene. At lederne har en felles plattform å løse samme type utfordringer fra er nyttig for organisasjonen; kommunal nytte.

De fleste lederne ser at det å være sammen med ledere fra andre seksjoner og etater også gir noe verdifullt «... sånn at jeg i dag i enda større grad tenker at jeg er en del av et enda større maskineri, med brannvesen helse og alt da» (R3-170).

Et strategisk valg som er gjort er å endre ledelsesfilosofien. Lederne skal bli mestringsorienterte. Fordi som HR-konsulentene sier, det gir gode ting for ansatte.

Ja, så er det det med mestringsorientert ledelse, vi vil jo ha mestringsorienterte ledere, og det er jo en faktor som måles i 10-faktor også så. Vi har jo et slags målepunkt der. For det vet vi at fører til gode ting for ansatte, det påvirker jo trivsel, produktivitet og alt det, kvalitet også videre (HR-199).

Det er kun en informant som sier noe om ledelsesfilosofi. Det er også denne informant, som eneste, som vet at det har vært et skifte i ledelsesfilosofien til mestringsorientert ledelse. «Transformasjonsledelse, jeg syntes det kunne være vanskelig å få taket på, selv om det henger mye sammen da, det er et lettere begrep å forholde seg til. Noe som jeg, noe som jeg syntes er veldig bra da, og ha fokus på det» (R5-60).

Det er også innført fire nøkkelkompetanser: organisasjonskompetanse, relasjonskompetanse, endringskompetanse og resultatkompetanse som ledere i varierende grad, etter hvor i hierarkiet de er, skal inneha kompetanse i. «For lederrollen så er det de fire nøkkelpunktene som, men at man kan trenge det i varierende grad avhengig av rollen man har, hvor man er i ledelses hierarkiet» (HR-218). Det er ingen av informantene som sier noe om disse nøkkelkompetansene. Dette spørsmålet ble stilt: «Det kom et nytt

Ledelsesprogram i mars 2021, hva tenker du om det?» Her kunne jeg ha byttet ut tenker med vet, kanskje det da hadde kommet flere opplysninger?

Kapitlet blir videre bygd opp med to av de tre delene som Lederutviklingsprogrammet bestod av; ledersamlinger og ledernetttverk- LUP-grupper. Det er dette programmet seks av syv informanter har deltatt på, og som har eksistert i Kommunen lengst. Det meste av datamaterialet fra intervjuene med informantene har tilknytning til Lederutviklingsprogrammet. Her vil det beskrives både at det var personlig og kommunal nytte i begge disse delene.

5.1.3 Ledersamlinger

Det fremgår av Lederutviklingsprogrammet at det var fire ledersamlinger i året. Fra 2015 var alle Kommunens ledere med på disse samlingene. På samlingene ble det undervist i temaer som berørte alle Kommunens ledere, det kunne være overordnet planverk, HMS-arbeid, oppfølging av medarbeidere og lignende. «... noe som jeg ikke hadde så stor utbytte av da, og at jeg kanskje kunne gjort noe annet. At det ble for mye overordnet, for mye overordnet prat da» (R6-112). Det er flere informanter som har den samme opplevelsen av ledersamlingene «Så det har vært en del informasjon som, som har vært mer eller mindre nyttig i ulike sammenhenger ...» (R3-178). Det er individuelle forskjeller i opplevelser av hvorvidt dette var nyttig eller ikke. I tillegg er det en informant som sier at det både har vært unyttig og nyttig. Dette viser noe av kompleksiteten i leder- og ledelsesutvikling. Selv om informanten i utsagnet over opplevde at det ble for mye overordnet prat, så ser informanten også nytten av det. «Du får jo kunnskap og mer forståelse på hva som rører seg i organisasjonen og du får litt mer sånn klare føringer på hva som gjelder da, og på hvilken retning organisasjonen var på vei inn i på en måte» (R6-162).

Flere av informantene opplyser også at det er hyggelig å treffe kollegaer, slå av en prat. Det var også tid til å snakke om utfordringer, og hvordan andre løste dette. Noen opplevde dette som lærerikt. I de fysiske samlingene kunne informantene se at de var en del av en større helhet. Store saler ble fylt opp av lederne fra Kommunen. Alle var samlet på samme sted, og ofte

fikk man også sett hvem som var de øverste lederne i Kommunen. De kunne også se hvem de andre lederne i Kommunen var.

... en fordel med LUP er jo i de fellessamlingene så ser man hvem som er leder i kommunen og fører an. At det er allright å vite hvem andre som er på samme nivå i kommunen er. For meg så er det gitt en liten sånn, samhörighets greie, kanskje like mye som faglig ... (R5-375).

5.1.4 Ledernetverk - LUP-grupper

Som en del av Lederutviklingsprogrammet ble det etablert nettverksgrupper på tvers av seksjoner, etater og virksomheter. Disse ble kalt LUP-grupper. Opplegget for gruppene var ganske strukturert, og gruppene fikk utdelt oppgaver som de sammen skulle jobbe med da de møttes. Det skulle føres referater fra disse møtene. Referatene skulle legges ut på nett, og det var utpekt en leder for hver gruppe. Til tross for at opplegget var relativt strukturert var det også rom for å ta opp emner utenfor de oppsatte oppgavene.

Flere av informantene sier at det har vært endringer i sammensetningen av gruppene underveis. Naturlige endringer har vært forårsaket av at ledere har sluttet i Kommunen, noen har byttet jobb, og andre har kommet inn. Det har i tillegg også vært endringer som har vært initiert av Kommunen. På avdelingsledernivå ble det gjort en endring fra tverrsektorielle grupper til homogene LUP-grupper på seksjons-/etatsnivå. For virksomhetsledernivå fortsatte det som tidligere med tverrsektorielle grupper, men nye sammensetninger av medlemmer ble gjort med jevne mellomrom (Ledelsesutviklingsprogrammet (LUP) 2012-2019). Alle de seks informantene som har deltatt i LUP-grupper sier at de har fått mye ut av gruppene både i egen arbeidshverdag, men også for å få et større innblikk i organisasjonens totale virkeområde.

Erfaringsdeling på tvers av fagfelt og virksomheter blir trukket frem som et av feltene hvor LUP- gruppene har gitt noen av informantene veldig godt utbytte. To informanter sier nesten omtrent det samme, de sier noe om at til tross for at de jobbet på forskjellige steder i Kommunen så hadde de gjenkjennbar problematikk «Det gir meg en trygghet i jobben da. Det høres litt rart ut da men, felles skjebne felles trøst da. At det er flere som har de utfordringene» (R4-136). Og den andre

«... møttes vi på små grupper og jobba og det var veldig nyttig og det var på tvers av etater og virksomheter og det opplevde jeg som veldig nyttig, for da fikk du utveksla, erfaringer på tvers da, for ledelse er ofte så står vi oppe i like ting da, som er litt utfordrende og du er usikker på hvordan du skal løse da» (R6-79).

Mange opplevde deltakelse i LUP-gruppene som et positivt innslag i arbeidshverdagen. En informant opplevde å få lite ut av LUP-gruppene, men allikevel så opplevde denne informanten også at det hadde gitt noen fordeler.

... det som er, nå snakker jeg litt med kløyvd tunge. For det, for jeg er helt oppriktig på at det er, det gir meg lite som leder at jeg sitter og prater med ledere av helse og teknisk og sånn,, det får jeg ikke veldig mye ut av annet enn at det er hyggelig. MEN det det gjør er at jeg blir litt kjent både med andre mennesker i Kommunen og jeg blir litt kjent med andre virksomheter. ... og det det gjør er kanskje at jeg kanskje får en litt annen respekt for helse og teknisk og sånn, sånn at jeg i noen sammenhenger skal snakke for personalet sammenligner skole med andre, så snakker jeg kanskje med litt mer respekt da. Det er ikke sånn, hvis bare teknisk kunne kommet og måka litt oftere så, jeg snakker ikke på den, jeg snakker med en annen respekt fordi, etatene fordi jeg kjenner at de også har sko som trykker både her og der (R3-154).

Dette sitatet er viktig både for å vise kompleksiteten i leder- og ledelsesprogrammer, men også det dilemmaet som eksisterer i forhold til personlig og kommunal nytte.

Videre var det flere informanter som synes at det å kunne drøfte lederrollen uavhengig av fag gav godt utbytte.

... det jeg husker best som jeg hadde best utbytte av var dem smågruppene hvor vi var på tvers av etater og virksomheter. Hvor vi utad er veldig ulike oppbygd da, men du står på en måte i det samme allikevel når du har personalansvar og du har medansvar i forhold til økonomi da, få ting til å gå opp da (R6-107).

De generelle lederutfordringene, og det faktum at man kan drøfte sine utfordringer på et fritt grunnlag, var lærerikt og ga en følelse av å ikke være alene om å ha de samme utfordringene. «Det jeg syntes fungerte bra var når vi på generelt grunnlag snakka om utfordringer ved det å være leder, det var liksom det som ga meg noe ...» (R4-85).

Da var vi delt opp i grupper som fungerte veldig bra, vi hadde faste samlinger med faste temaer. Det husker jeg ga meg mye da, for da var jeg ganske fersk som leder. Og det, det husker jeg var veldig bra og da møtte jeg mange andre mer erfarne ledere som vi diskuterte lederutfordringer med og det ga meg mye husker jeg (R4-18).

«... småprate litt om forskjellige utfordringer og utveksla litt informasjon. Det var egentlig veldig allright, det var det, da var det veldig rom for å si hva som helst liksom» (R1- 232).

Opplevelsen av LUP-gruppenes effekt har variert mellom de ulike informantene. Det påpekes at de gjennom gruppenes tverrfaglige sammensetninger, både treffer og blir kjent med andre ledere i Kommunen. At informantene ikke opplever at all aktiviteten i LUP-gruppene har personlig nytte oppveies av det faktum at man opplever å være en del av en større helhet. Man ser sin rolle i en kommunal ramme, og får større forståelse for helheten; kommunal nytte.

I Ledelsesprogrammet 2021-25 eksisterer det ikke lengre grupper på tvers av seksjoner, etater og virksomheter slik som det var i Lederutviklingsprogrammet. HR-konsulentene har en plan og ønske om at de ledergruppene og nettverkene som allerede eksisterer skal brukes til lederopplæring og -utvikling. «Vi skal ikke bare gå på kurs, vi skal da bruke de foraene som er. Vi har mange etablerte fora som er vi snakket om de skolenettverkene» (HR-430).

5.1.5 Kurs, Lederutviklingsprogrammet 2012-2019

I Lederutviklingsprogrammet 2012-2019 har det variert hvordan kursene har vært organisert. Om kursene var obligatorisk eller frivillige har også endret seg underveis, fra en start hvor alt var obligatorisk til mer valgfrihet i deltagelsen etter hvert.

Det var en sånn kursbank som du kunne melde deg på, hvilke kurs du følte du hadde behov for. Så det var veldig bra, og så fikk du også en profil på en måte så du så hvilke kurs du hadde gjennomført. ... men du måtte liksom ha gjennomført noen kurs i løpet av året, som var forventet at du gjennomførte. Og det syntes jeg fungerte veldig bra (R5-45).

Kursene har fra tid til annen vært gjennomført ved at man samlet mange ledere til en felles opplæring. Kommunen la til rette for at det ble gjennomført kurs på torsdager, og lederne skulle i løpet av en toårs periode komme gjennom et kursprogram. Disse kursene ble gjennomført i de samme lokalene som Kommunen også benyttet til andre fellessamlinger. Dette kan ha gjort det vanskelig for informantene å skille på om det er fellessamlinger eller kurs de har deltatt på.

Tidspunkt for når den enkelte leder skulle gjennomføre hvilke kurs var ikke alltid i samsvar med det lederen på det tidspunktet hadde behov for opplæring i. En informant opplevde at deltakelse på et spesifikt kurs kom altfor tidlig. Dette kurset var i forhold til et dataverktøy som informanten ikke hadde noen kunnskap om fra tidligere. «Opplæringen var på et sånt nivå at jeg ikke klarte å henge med ordentlig» (R1-30). Resultatet av det uhensiktsmessige tidspunktet kurset ble gjennomført på var at informanten ikke klarte å nyttiggjøre seg mesteparten av innholdet i kurset.

Informanten har også deltatt på det samme obligatoriske kurset to ganger. Det opplevdes bortkastet siste gang, da det kun ble repetisjon. Det var umulig for informanten å forstå at dette ikke lengre var obligatorisk for informanten, og at informanten allerede hadde gjennomført dette kurset.

Jeg har vært med på lederkurs, for det var obligatorisk, så da meldte jeg meg på. Et sånt lederkurs som var like etter at jeg begynte her, også kom det opp en nå, for ikke så lenge siden, og da meldte jeg meg på der og, da kjente jeg vel litt på at da var det toget gått litt ... (R1-82).

5.1.6 Kurs, Ledelsesprogrammet 2021-25

I ledelsesprogrammet 2021-2025 har HR-konsulentene valgt en annen måte å løse dette med kurs på. Mange av kursene er endret til e-lærings kurs, og disse kan da gjennomføres når det passer for den enkelte «... nå har vi jo innført en del e-læring i tillegg og lagt over en del sanne grunnkurs da på e-læring» (HR-263).

HR-konsulentene har lagt til rette for en større frihet for den enkelte, men en informant mente følgende om kompleksiteten rundt kursgjennomføring:

... på den nye så ser det veldig bra ut, men det er så nytt enda så det har vel ikke kommet sånn ordentlig i gang. Men dem har jo noen kurs fra KS, og der har jeg meldt meg på to kurs og det ene har jeg gjennomført, det har jeg vært inne på flere ganger for det er sånn en kan ta flere ganger Det er det litt vanskelig å finne fram på, det er litt sånn kronglete å komme inn på (R5-50).

Med dette utsagnet som bakteppe valgte jeg i begynnelsen av februar 2022 å sette meg godt inn i hvordan det nye kursopplegget fungerte. Jeg gjorde flere forsøk på å få en oversikt over kurs i Kommunen. For å finne kursene startet jeg med Kommunens hjemmeside. Derfra navigerte jeg meg frem til kursoversikten på følgende måte:

**Hjemmeside->Organisasjon og ledelse->Programmer og prosjekter->
Ledelsesprogram**

På denne siden fant jeg en link til ekstern kursoversikt for lederopplæring. Det lå 27 kurs ute i kursoversikten. Jeg prøvde å melde meg på, men etter flere forsøk på flere ulike kurs fikk jeg det ikke til. Prosessen med påmelding opplevdes veldig komplisert og tidkrevende. Jeg måtte logge meg inn via bank id og opprette en profil, hvor jeg skulle velge kommune. Jeg fant ikke rett kommune og fikk derfor ikke dette til, selv etter flere forsøk. Jeg opplevde det frustrerende og følte meg dum og inkompetent da jeg ikke fikk til dette.

Jeg gjorde, til tross for følelsene jeg hadde etter første forsøk, et nytt forsøk i slutten av februar 2022. Jeg benyttet samme fremgangsmåte som sist, men gikk nå forbi «linken» og videre nedover på siden. Her fant jeg informasjon om at jeg måtte opprette en profil på KS læring. En video på ca 5 minutter og en veileder til hvordan man skal registrere seg fant jeg også her.

Etter å ha sett videoen to ganger kom jeg inn på KS læring. Her hadde jeg visst opprettet en profil første gang jeg var inne på siden, uten at jeg selv forstod det. Utfra informasjon i videoen klarte jeg nå å knytte profilen til Kommunen, og jeg var dermed klar for å se på selve kursopplegget.

I kursoversikten som lå ute under «kursoversikt lederopplæring» i KS-læring var det 22 kurs. Hvilke kurs som er inkludert i Ledelsesprogrammet er vist i tabell 5.1.

Rent praktisk slet jeg litt med å åpne linker som lå i kursene, men dette fungerte bedre etter at jeg oppdaget et tips som lå nederst på en side.

Kursene har jeg gjennomført for å danne meg et bilde av hvordan de er bygget opp. Til tross for at jeg har vært leder siden mars 2019, hadde jeg behov for å oppdatere meg på flere av temaene. I tillegg fikk jeg ny informasjon og innsikt om temaer som jeg jobber med i min arbeidshverdag.

Jeg har valgt å sette dette opp i en tabell for å vise hvilke kurs som lå ute i KS-læring under Kommunen.

Tema	Fysisk/e-læring og innhold.	Oppbygging	Min vurdering
Lederopplæring- mål- og resultatstyring i kommunen. Alle ledere. Spesielt nye ledere.	Kommunen. E-læringskurs- kan tas når det passer. Består av korte videoklipp og foiler som man selv blir i. Tegneserie-striper. Lett og navigere frem og tilbake i kurset.	Består av to deler 1. Teori og rammeverk, mål og resultatstyring i praksis. 2. Styrings-verktøyet - Fredrikstad kompasset.	1. Oppleveres som informasjon. Avhengig av at hele lederhierarkiet er med på dette, målene må komme ovenfra. 2. Oppleveres som informasjon til virksomhetsledere.
Lederopplæring- rekrutterings- prosessen i kommunen. Alle ledere	Kommunen. E-læringskurs- kan tas når det passer. Består av foiler man selv blir i.	Det er kun første del som er ferdig. Resten er ikke ferdigstilt.	Jeg har vært med i tilsetting, dette ga meg en større forståelse for prosessen. Fint og lærerikt.
Lederopplæring- sykefraværs- oppfølging. Nye ledere og ledere som ønsker oppfrisking.	Kommunen. E-læringskurs- kan tas når det passer. Består av folier som man selv blir i + en film.	Flere deler- alt er ferdig.	Fint med oppfrisking. Her var det også noe nytt for meg.
Lederopplæring- 10-faktor i kommunen.	Kommunen. E-læring- kan tas når det passer. Består av foiler man selv blir i + video med forklaringer av Linda Lai	Flere deler- alt er ferdig.	Stort omfattende kurs. Fint å kunne bruke det underveis i 10-faktor jobbingen.
Lederkurs i endringsledelse	Difi/DFØ sine kurs. E-læringskurs- kan tas når det passer.		
GAT	Kommunen. Fysisk kurs.	Fire forskjellige moduler. Kun en er klar.	
Informasjons- sikkerhet for ledere.	KS, Kins og Bærum kommune-Nettkurs.	Åtte moduler.	Modul 1. En stemme leder deg gjennom kurset. Svarer på spm. underveis + quiz til slutt.
Konflikthåndterings- rutinen. Alle ledere	Ikke klar		
Lønnsforhandlinger og særavtaler. Medbestemmelse og medvirkning. Alle ledere.	Ikke klar		
Introduksjonskurs for nye ledere. Del 1- Ta sats. Nye ledere.	E-læring		
Introduksjonskurs for nye ledere.	E-læring.		

Del 2- Lederoppgaver.			
Nye ledere			
Elements	E-læring. Kan tas når det passer. Oppsettet er annerledes enn for de foregående kursene, ikke helt lett å forstå hvordan man skal starte kurset.		
Nye ledere			
Tilgangsportalen	E-læring. Kan ta når det passer.		
Nye ledere			
Wisma HRM	E-læring. Kan tas når det passer.	Kommer inn på min side i Visma-skjønner ikke hva jeg skal gjøre. Må jeg logge på et annet sted?	
Nye ledere			
Arbeidsmiljø-opplæring for ledere. 2 dager	E-læring + forberedelse med to dagers oppmøte fysisk/teams.	Får meldt meg på e-læring, men kommer ikke videre for å melde meg på det fysiske kurset- finner ikke siden.	
Nye ledere. OBLIGATORISK			
Systematisk HMS-arbeid.	E-læring. Kommer		
Nye ledere			
Kommunikasjon og samspill.	Kommer		
Alle ledere			
Leder som kommunikatør.	Kommer		
Alle ledere			
Den vanskelige samtalen.	E-læring DFØ sitt kurs.		
Alle ledere			
Utvikling av ledergrupper.	E-læring DFØ sitt kurs		
Alle ledere og ledergrupper			
AKAN for ledere og HMS-grupper.	Kommunen Nettkurs.		
Alle ledere og HMS-grupper			
Endringsledelse	DFØ sitt kurs E-læring		
Alle ledere			

Tabell 5.1 Oversikt over kurs i Kommunen.

Slik jeg har fått en forståelse av så ligger alle kursene nå i portalen KS læring, uavhengig om det er fysiske eller e-læringskurs. Jeg har kun gjennomført 5 av 22 kurs, der har jeg skrevet min vurdering av kurset. Jeg har brukt en og en halv «arbeidsdag» for å orientere meg om hvilke kurs som finnes tilgjengelig i Kommunen, samt gjennomført fem kurs.

Med denne tabellen ønsker jeg også å vise hvilke temaer som er prioritert og hvordan kursene er bygd opp. Slik det fremstod i februar 2022 var det kun et av kursene som var lagt opp som et fysisk kurs. Resterende kurs var tilrettelagt som E-læring, og noen kurs var ennå ikke klare. I følge Lacerenza et al (2017), vil det gi et større læringsutbytte om det er fysisk oppmøte enn om det er digital undervisning.

Alt ansvar for gjennomføring legges på den enkelte leder, og det blir opp til den enkelte å prioritere denne kursaktiviteten i egen arbeidshverdag. Det kan også være en utfordring å vite hvilken rekkefølge kursene bør tas. For nye ledere vil det være spesielt vanskelig, da de aller fleste kursene er anbefalt alle ledere eller nye ledere. I tillegg vil det ta mye tid. Å gjennomføre fem kurs, samt å finne ut av hvordan jeg kunne gjennomføre disse kursene var en prosess som krevde relativt mye tid.

Da jeg gjennomførte min forskning var det tre av informantene som hadde tatt i bruk denne delen av Ledelsesprogrammet.

5.2 Frivillig eller obligatorisk?

Det fremkommer i empirien at informantene har ulike erfaringer og opplevelser med den delen av Lederutviklingsprogrammet (LUP) 2012-2019 som var obligatorisk. I LUP, var det obligatorisk både å delta i grupper, kurs og fellessamlinger. Ledelsesprogrammet 2021-2025 hadde på det tidspunktet som forskningen ble gjennomført obligatorisk deltakelse på alle kommunedirektørens ledermøter, samlinger for direktørenes ledergrupper og i egne ledergrupper. Da Ledelsesprogrammet 2021-25 ble etablert var det med obligatorisk deltakelse vurdert «... en tanke om at obligatorisk opplæring ikke er riktig da, for det sier

forskinga og, at å gjøre ting obligatorisk er ikke så lurt alltid» (HR- 63). Dette var også et element som ble hensyntatt da Ledelsesprogrammet ble utviklet.

De seks som har deltatt på LUP har alle sett fordeler med den obligatoriske delen av programmet «Det var egentlig det jeg likte best med det programmet, hvor du fikk beskjed om å møte på et samfunnshus ..., og ha en som foreleste det syntes jeg var bra» (R5-121), selv om alle også sier at graden av nytte har variert. Dette viser noe av den kompleksiteten som finnes i leder- og ledelsesutviklingen.

I Lederutviklingsprogrammet var alle lederne plassert i grupper, dette var obligatorisk, lederne ble plassert med ledere fra andre virksomheter. «Tanken var jo, du ble satt på gruppe med de andre virksomhetene i Kommunen ikke bare oppvekst. For også kunne se, få et innblikk i hvordan de andre også hadde det både likheter og ulikheter» (R5-80). «... jeg kan tenke meg da, er jo at tanken har vært at, ledelse har aspekter som er lik på tvers av etater og fag» (R3-55). Flere informanter ser at det har vært en tanke med denne blandede sammensetningen av LUP-gruppene, og at det derfor var obligatorisk.

En av informantene hadde også hatt en opplevelse av at andre ledere ikke var noe begeistret for å **måtte** være sammen i gruppe. Til tross for at dette var obligatoriske er det opplysninger som tyder på at ikke alle deltok allikevel.

... at i første så var det litt syting og snakking for du opplevde jo at du hadde ledere i gruppa som kom inn i gruppa og reiste seg opp og med klar tale: det her gadd dem ikke å være med på, det hadde dem ikke tid til liksom og det, men, men når gruppa fikk satt seg da, så husker jeg at det var veldig allright (R6-144).

I Lederutviklingsprogrammet var det ikke direkte tilrettelagt for individuelle tilpasninger, men fem av de seks som har deltatt opplever at det å være i LUP-grupper har gitt dem noe personlig. Graden av dette har variert med hvor godt gruppen fungerte. Faktorer som påvirket dette var forpliktelsen og deltagelsen til gruppens medlemmer. Det nevnes også at det tok noe tid før gruppene fungerte godt og det ble en trygg arena. Noen grupper hadde lite oppmøte og mye utskiftninger av deltakere, dette nevnes som en faktor som gjorde at utbyttet ikke ble så godt.

En informant opplevde at Lederutviklingsprogrammet ikke var forpliktende nok, det holdt ikke med at det var obligatorisk, «... men, hvis lederutviklingsprogrammet skal gjøre noe med meg så må være, det må forplikte meg, det må motivere meg ...» (R3-199). Informanten sier også at det må være motiverende for at det skal fange nok interesse og skape en endring i informanten, «gjøre noe med meg». At informantene har så vidt forskjellige opplevelser av lederutviklingen viser noe av kompleksiteten som finnes.

5.3 Individuelt tilpasset eller alt til alle?

Kommunen er som nevnt flere ganger en stor organisasjon, med over 350 ledere. Da er det også en stor variasjon i individuelle behov med tanke på hva hver og en leder har behov for av opplæring og utvikling. Bakgrunnen til lederne er forskjellig, det er også forkunnskapen. Denne kategorien skal gjenspeile noen av informantenes ulike behov og ønsker for lederopplæring og –utvikling, samt hvordan Lederutviklingsprogrammet har møtt og Ledelsesprogrammet møter ledernes ulike behov.

5.3.1 Nye ledere

Av de syv informantene som er intervjuet er det tre informanter som er nye som ledere. Disse har vært ledere fra 1-3 år. Disse informantene etterspør, og har savnet, et opplegg for nye ledere. Alle disse tre informantene har opplevd det som litt frustrerende at de ikke har fått den opplæringen og innføringen de følte de behøvde for å kunne tre inn i stillingen som leder. En føler seg også litt alene, «... man blir litt sånn overlatt til seg sjøl. Det er litt sånn vær så god her er pc'en din her kan du sitte liksom» (R2-132). De tre informantene som var nye hadde også forslag til hva de savnet, men også forslag på hvordan dette kunne vært løst. Dette er et sitat fra en av disse informantene:

... når du blir virksomhetsleder så burde det vært en pakke som at det, du skal ha de og de tilgangene, og det er den og den personen som gir deg det ... , ... jeg hadde jobba som rektor i et halvt år, så var det et eller annet program jeg skulle hatt tilgang til, skal jeg det? (R5-321).

Det er forskjeller blant nye ledere. Noen er rekruttert internt, mens andre kommer utenfra, eksternt rekruttert. Videre vil det være forskjell på om man overtar en allerede etablert lederposisjon med faste medarbeidere, eller om man skal tre inn i en nyopprettet stilling. Uavhengig av disse variablene vil utfordringene variere og er ikke de samme for internt og eksternt rekrutterte, ledere i nyopprettede stillinger vil også oppleve andre utfordringer (Haaland & Dale, 2005). Dette understreker viktigheten av at det finnes et eget opplegg for nye ledere.

I Lederutviklingsprogrammet ble det tatt hensyn til nye ledere selv om det ikke var definert hva en ny leder er i det materialet jeg har funnet. Det hadde en startpakke for nye ledere/førstegangsledere, LUP-startpakke. Selv om det var en startpakke for nye ledere, er det en informant som forteller at det ikke var så lett å vite hva man har deltatt på allikevel. «Fordi det hadde startet opp før jeg begynte her, så jeg kom inn i en etablert gruppe. Jeg vet ikke hvor det var forankret hen, eller hvilket ledelsesperspektiv som var utgangspunktet ...» (R7-74).

Behovet for at begrepet ny leder burde vært definert, kom tydelig frem i funnene i denne kategorien. Siden dette ikke er definert i noen av programmene så skulle det absolutt vært et spørsmål jeg burde ha stilt HR-konsulentene. Derfor kan ny leder være definert og avklart av HR-konsulentene, men som beskrevet i kapittel 3 ikke etterspurt av meg.

Det er beskrevet i Ledelsesprogrammet at å være leder for medarbeidere ofte er den første lederrollen man har, og overgangen fra å være medarbeider til å bli leder kan oppleves som et utfordrende skifte. Fra å være fagressurs og individuell bidragsyter, blir man nå ansvarlig for å fatte beslutninger som påvirker medarbeideres hverdag, og for å oppnå resultater sammen med medarbeidere som ofte har vært tidligere kolleger. Dette krever andre tanke- og handlingsmønstre og kompetanser enn tidligere, og det er viktig at man reflekterer over hvordan man vil utøve lederrollen og utvikle seg som leder (Ledelsesprogrammet 2021-2025).

Basert på hva teorien og Ledelsesprogrammet sier om dette vil det være naturlig at Kommunen har en definisjon på hvem som er i denne kategorien

og hvor lenge man er «ny leder». Dette er også naturlig med tanke på at den definisjonen ligger til grunn for et program som er tilpasset nettopp «nye ledere». «Vi har også tenkt det rundt dem som er nye ledere, det har også vært en del av bestillingen her å lage et sånt introduksjonsopplegg for nye ledere. Å sette litt sånn standarden og sette de litt sånn godt inni rollen. Det har jo også vært en del av bestillingen når vi skulle fornye nå» (HR-295).

I Ledelsesprogrammet er det så langt syv kurs som er for nye ledere, utover dette kan jeg ikke finne at det er noe annet som er tilrettelagt for nye ledere.

5.3.2 Nivåer i lederhierarkiet/lederroller

Deltakerne i ledelsesprogrammet er ikke bare nye ledere. Det er også erfarne ledere som har innehatt flere lederstillinger og som har vært ledere i mange år både i Kommunen, men også eksternt. Det er ledere som kommer fra alle de ulike virksomhetene i Kommunen, de kommer også fra ulike nivåer i lederhierarkiet. Det som er felles for alle lederne er at de er ansatt i lederstillinger. Utover dette vil det være små og store forskjeller.

I Lederutviklingsprogrammet var det også noe nivåtilpasset opplæring i forhold til om man var leder på seksjons-/etatsnivå eller om man var virksomhetsleder. Jeg kan ikke finne hverken i Lederutviklingsprogrammet eller i empirien at det var andre deltakerforutsetninger som det var tatt hensyn til, eller tilrettelagt for, i dette programmet.

I Ledelsesprogrammet står det at det også er tatt hensyn til ulike lederroller i Kommunen. Det er definert tre forskjellige lederroller.

1. Leder for medarbeidere
2. Leder for ledere
3. Strategisk leder

Det står beskrevet i Ledelsesprogrammet at noen ledere vil inneha flere av disse lederrollene. HR-konsulentene er også beviste på dette, men har også ønsker om å kunne tilby noe til personlig utvikling. «Ja, å kunne tilby litt og kunne få påfyll der hvor man er, i lederhierarkiet der hvor man er. Også på individuelle styrker og

svakheter også da, ikke sant at det skal være med» (HR-115). Utover dette kan jeg ikke se at det er andre deltakerforutsetninger som er hensyntatt.

Ledelsesprogrammet tar i langt mindre grad hensyn til ulike stillingers spesielle krav eller til hvilke forutsetninger deltakerne har fra før for å dekke lederstillingen de skal inn i. I tillegg til individuelt tilpasset er det også flere nivåer i Kommunen. Det er forskjell på seksjonene, etatene, virksomhetene og avdelingene i Kommunen, HR-konsulentene sier noe om dette.

Ja, også det har vi også tenkt, det står i dokumentet at det må tilpasses til seksjonens egne ting. For det er en del seksjoner som har egne, dom jobber med lederutvikling på egenhånd og, dom har hatt en foredragsholder inn og har gått en spesiell retning, og at en tilpasser de bitene her da til sitt eget. At de får lov til å være opptatt med sine ting, og at en jobber i fora som finnes allerede (HR-328).

Kommunen består av flere nivåer. Nivåene er vist i denne figuren:



Figur 5.2. Nivådeling i Kommunen

Det er, som HR-konsulentene sier, beskrevet i Ledelsesprogrammet at det kan gjennomføres lederopplæring og -utvikling i seksjonene. I tillegg kommer det sentrale tilbudet om lederopplæring og -utvikling. Dette for å treffe spesifikke behov, krav og forventninger som nok vil variere i de forskjellige nivåene i

Kommunen, men også fra avdeling til avdeling innen hvert nivå og så videre. Disse seksjonsvise tiltakene skal støtte opp under, og konkretisere de sentrale føringene for ledelse. Det skal hjelpe ledere med å møte utfordringer som er typiske for deres seksjon. Aktuelle tiltak kan være at seksjonene, de sentrale stabene og etatene har egne ledersamlinger, velger seg ut områder innen ledelse som de vil ha spesielt fokus på, eller tilbyr ekstern utdanning knyttet til stillingsgrupper (for eksempel rektorskolen, styrerskolen mv.). De lokale tiltakene organiseres av enhetene selv, men skal besluttet i samråd med HR, slik at det blir en rød tråd i hva som tilbys av lederopplæring og -utvikling, og dermed en enhetlig ledelsespraksis i hele kommuneorganisasjonen. Ved å ha oversikt over lokale tiltak, kan HR ta hensyn til disse når sentrale utviklings- og opplæringstiltak utformes, dimensjoneres og tidfestes (Ledelsesprogrammet 2021-25). Jeg kan ikke ut ifra Ledelsesprogrammet, informantenes opplysninger eller egen erfaring se at dette har hatt noen virkning så langt. Det er som sagt lagt ut forskjellige kurs.

5.1.2 Informantens ønsker og behov.

Informantene har i tillegg til meninger om Ledelsesprogrammet også ønsker om tiltak som kunne bidra til egen utvikling og læring. En informant kunne ønske seg en coach som kunne bidra til lederutviklingen.

... nå skal jeg si noe som jeg har tenkt på mange ganger og som jeg har tenkt på, det er vanskelig da, men jeg hadde ønska meg en veileder en coach. Det hadde vært kjempespennende, men det er kjempe vanskelig, for det jeg er så innmari avhengig av tillit. Jeg ville vært veldig kresen på hvem jeg hadde hatt som veileder. Men hvis jeg hadde fått en veileder som hadde, som jeg hadde hatt tillit til så, det er kanskje det som står øverst på ønskelista mi. Å kunne prate helt åpent og fritt ... (R3-129).

Denne formen for oppfølging og samtaler finnes det i dag tilbud om i Kommunen. «Vi har et tilbud med coaching ... Det har vi jo noe av, men at vi da kan konkretisere det tilbudet litt bedre og konkretisere det og strukturer det på en litt annen måte da» (HR-290). Dette tilbudet er nok ikke godt nok kjent både ut ifra det som informanten og HR-konsulentene sier. Det kan se ut som det er litt tilfeldig hvem som vet om, og derfor får benyttet, dette tilbudet.

En informant ønsket seg masterutdanning, det er ikke et krav til dette i stillingen, «... det jeg har savna som man egentlig skulle ønske at man kunne. Nå kommer jo alle lærerne ut som master, med masterutdanning» (R5-355). Informanten skal lede nyutdannede lærere som har en høyere utdanning i sitt fag, enn det informanten har i sitt fag.

Ledere har forskjellige ansvarsområder, og økonomi er et av disse ansvarsområdene. To informanter savner opplæring i dette. «Det savner jeg regnskap og økonomi, for vi har jo ansvar for økonomi, ikke noe kurs eller noe sånt på det» (R5-335).

5.4 Leder- og ledelsesutviklingens uhåndgripelighet

Det er to funn som danner denne kategorien. Det ene er at det for informantene er vanskelig å huske og det andre er koblingen mot hverdagen. Alle seks sliter med å huske hva som har vært temaene både på gruppene, kurs og på fellessamlingene. «Nja, jeg husker ikke akkurat innholdet, noe har vært veldig bra og noe har ikke vært bra i hele tatt» (R4-79).

Alle informantene tok seg en pause da spørsmålet «Kan du fortelle hva du husker fra Ledelsesprogrammet/LUP?» ble stilt. Noen ganger kom de på noe å svare etter litt betenkningstid, andre ganger ikke.

... du hører at jeg strever med å huske det jeg har vært med på du hører at jeg blir veldig generell og bomull i det jeg sier. Og det handler for meg om det, mye om at det er sånn kurs over det, som gjør at du går inn i det også er det hyggelig, kan være inspirerende, spennende og så går de ut av det så, og så er det på en måte glemt da (R3-85).

Det hendte også at noen kom på noe underveis, eller når spørsmålet ble stilt på en litt annen måte, men ikke alle «Ja, jeg må spole tilbake, det er ikke alltid det funker helt merker jeg (R4-102).

En informant kom på, langt ut i intervjuet at vedkommende allikevel hadde deltatt i LUP-gruppe. Dette til tross for at vi, etter min oppfatning, hadde snakket ganske grundig om hva disse gruppene var tidligere i intervjuet.

Men vi hadde sånn en gang, det kom jeg på nå en sånn, nettverk på tvers av virksomheter, husker jeg ikke hva det het for noe egentlig. Da var jeg i alle fall invitert. Da var det avdelingsledere fra helt andre etater hvor vi satt og småprate litt om forskjellige utfordringer og utveksla litt informasjon. Det var egentlig veldig allright, da var det, da var det veldig rom for å si hva som helst liksom (R1-229).

Noen informanter husker noen av de eksterne foredragsholderne og hva de heter, men ikke konkret hva de snakket om eller hva som var temaene. Et unntak er Linda Lai, hun er det flere som husker. «Så husker jeg litt, men, ..., og da husker jeg at det var flere forelesninger, blant annet Linda Lai» (R3-37). Flere husker også at hun har snakket om 10-faktor. Det blir gjennomført medarbeiderundersøkelse i Kommunen hvert andre år, her brukes 10-faktor.

En annen utfordring har vært å få konkrete svar på flere av spørsmålene jeg har stilt til informantene. Dette gjør at det kan være en fare for at jeg ikke har gjort meg forstått og at spørsmålene har blitt mistolket av informantene. Det er også en fare for at jeg som forsker har mistolket svarene. Dette gjør også at det blir vanskelig å forske på leder- og ledelsesutvikling.

Fire av informantene har vært i stillingen sin lenge, det vil si fra 6-15 år. Alle informantene har flere studiepoeng fra ulike studier. Tre av disse fire har også mastergrad. Mastergradene er innen fagfeltene organisasjon og ledelse, utdanningsledelse og tverrfaglig samarbeid. De har videre deltatt på en lang rekke kurs gjennom en lang yrkeskarriere, ikke bare som leder. «Jeg tenker sånn, jeg har vært på veldig mange kurs i løpet av de 12-15 åra jeg har sittet som leder nå, så du snapper opp litt her og der. Så er det noe du glemmer og noe du tar med deg» (R5-179).

En informant påpeker også at det faktisk at opplegget ikke oppleves som forpliktende, gjør at det blir vanskelig å huske. Informanten opplevde ikke at noen så igjennom det de hadde jobbet med i LUP-gruppa, da ble det kanskje også lite motiverende, «..., altså ingen, på en måte etterspør har dere møttes, kommenterer på oppgaver vi har levert på en måte den teksten vi skulle levere. Så blir det litt sånn, det forsvinner i hverdagen» (R3-193). Dette medførte for informanten at det ikke var så motiverende å delta, og andre oppgaver ble heller prioritert.

Etter innføringen av 70-20-10 blir nesten 90% av opplæring og utvikling lagt til hverdag. Etter det som informantene forteller om vil dette kunne bidra til at det blir vanskelig å skille leder- og ledelsesutvikling og opplæring fra nettopp hverdagen. Dette medfører på den ene side at det blir vanskelig å evaluere effekten av leder- og ledelsesutviklingen, og på den andre siden at det blir vanskelig å forske på dette.

Mengden informasjon den enkelte leder blir eksponert for gjennom et arbeidsliv er relativt stor. I tillegg til den formelle grunnutdanningen fylles det på med etterutdanninger og kurs, og man opplever utvikling og læring også gjennom livserfaring. Som en konsekvens av dette blir det vanskelig å huske, både hva man har lært, men også hvor man har fått kunnskapen og kompetansen fra. Da er det ikke så enkelt å kunne si noe konkret hverken om innholdet eller hvordan Lederutviklingsprogrammet har virket «... det er klart at det hatt en effekt, men den er nok ikke målbar, så den er ikke målbar, for den ligger som en uspesifisert del av hele profesjonsutøvelsen ...» (R7-192).

6. Analyse og drøfting

Jeg har gjennom de første kapitlene beskrevet bakgrunn for valg av tema og opplæring av ansatte sett i et historisk perspektiv. I kapittel to har jeg utledet et teoretiske rammeverk for denne avhandlingen. Problemområdet har blitt belyst og studiens problemstilling og forskningsspørsmål er presentert. Metodedelen er nøye gjennomgått, hvor jeg etter anerkjente vitenskapelige prinsipper har beskrevet studiens design og fremgangsmåte for innhenting av datamateriale. Etikk har blitt diskutert og relevante problemstillinger knyttet til å gjøre forskning på egen arbeidsplass har blitt håndtert. Arbeidet med datamaterialet som har blitt innhentet gjennom kvalitative forskningsintervjuer, har blitt beskrevet trinnvis fra transkribering av flere timer lange lydopptak med totalt syv ledere og to HR-konsulenter, gjennom åtte intervjuer, og frem til utvikling av studiens fire kategorier.

I det forrige kapitlet har jeg beskrevet hvordan datamaterialet gjennom informantenes direkte sitater har blitt utarbeidet og presentert som studiens funn. Disse funnene skal jeg i dette kapitlet drøfte med bakgrunn i Lederutviklingsprogrammet (LUP 2012-2019) og Ledelsesprogrammet (2021-2025) sine intensjoner, og med hjelp av det beskrevne teoretiske fundamentet som avhandlingen hviler på.

6.1 Sammendrag av kapitlet

I dette kapitlet rettes fokuset på å utvide og utdype forståelsen gjennom bruk av ulike teoretiske konsepter. Hensikten med kapitlet er å drøfte studiens funn som er utledet gjennom de fire kategoriene.

- Personlig eller kommunal nytte?
- Frivilling eller obligatorisk?
- Individuelt tilpasset eller alt til alle?
- Leder- og ledelsesutviklingens uhandgripelighet

Alle fire kategoriene vil bli benyttet i denne drøftingen, hvor kapittelet er strukturert rundt problemstillingen og underliggende forskningsspørsmål.

«Hvordan forstå leder- og ledelsesutviklingens dilemmaer og kompleksitet?"

Knyttet til problemstillingen har jeg formulert følgende forskningsspørsmål:

- Hvilke forventninger, opplevelser og tanker har HR-konsulentene om leder- og ledelsesutviklingen i Kommunen?
- Hvilke forventninger, opplevelser og tanker har lederne om leder- og ledelsesutviklingen i Kommunen?

I drøftingen vil jeg både benytte hensiktsmessige teoretiske konsepter som har dannet grunnlaget for studien, samt nyervervet teori som jeg har måttet tilegne meg som resultat av de funn som har blitt utledet gjennom datamaterialet. Dette for å utvide egen forståelse for hva disse funnene kan bety.

6. 2 Hvilke forventninger, opplevelser og tanker har HR-konsulentene om leder- og ledelsesutviklingen i Kommunen?

Det står beskrevet på Kommunens ansattside at det er HR som har ansvar for å utvikle, koordinere og gjennomføre Ledelsesprogrammet i Kommunen. Det er som beskrevet tidligere i avhandlingen gjort en endring til nytt Ledelsesprogram gjennom en omfattende prosess innad i Kommunen. Ut fra denne prosessen har HR-konsulentene med hjelp av en arbeidsgruppe utviklet Ledelsesprogrammet 2021-2025.

Det er endret ledelsesfilosofien fra transformasjonsledelse til mestringsorientert ledelse. «Hovedpunktene våre som vi har hatt er jo det med at vi har endret ledelsesfilosofien og skiftet over til mestringsorientert ledelse. Det er hovedpunktet ...» (HR-139).

HR-konsulenten har i tillegg kommet frem til, og fastsatt, fire nøkkelkompetanser som de mener alle ledere bør inneha. Det er også gjort en differensiering av

lederne ut fra hvilke nivå de er ledere på og hva som er deres hovedoppgaver. Dette er gjort med tanke på å kunne gi et mer individuelt rettet tilbud, at ikke alle bør gjennomføre alt.

Ledelsesprogrammet er fortsatt i utvikling og det er en utfordring, som HR-konsulenter sier, å få det ut til alle seksjoner, etater, og alle virksomheter, samt å få det godt implementert. Pandemien kan ha gjort det ekstra vanskelig. Det har vært høyt arbeidspress i flere seksjoner, det har ikke vært rom og tid til å prioritere Ledelsesprogrammet. Kommunedirektørens ledermøter er obligatoriske. Disse har i tillegg foregått digitalt, og tilbakemeldinger fra informantene peker på at det blir lite personlig og lett å gjøre noe annet i den tiden det var oppsatt obligatoriske møter og opplæring. «... det jeg nå forbinder med LUP i disse dager er rett og slett møter på Teams hvor vi sitter og hører med et halvt øre» (R4-211). Så selv om kommunedirektørens ledermøter har gått som planlagt er det flere som har den samme opplevelsen som denne informanten.

Dette stemmer også med to av faktorene som Lacerenza et al. (2017) hevder at gir et større utbytte i lederprogrammer. Den ene er at undervisning som gjennomføres ved fysisk oppmøte gir større utbytte enn digital opplæring. Den andre er at bruk av ulike metoder for å formidle læring også i praksis gir et større utbytte. I pandemien var det nesten utelukkende digitale møter og digitale kurs som ble gjennomført. At lederne i tillegg kunne sitte på eget kontor når de deltok førte også til at flere informanter kun hørte med et halvt øre. En informant sier også at det var enkelt å prioritere det bort og gjøre noe annet isteden. Det har også vært vanskelig å ha oversikt over hva man skulle vært med på, og om noe kanskje har glippet.

Det er noen dilemmaer med Ledelsesprogrammet. Å både skulle ivareta individuelle behov, samtidig som det skal utvikles et kommunalt godt lederskap der lederne skal møte Kommunens felles lederutfordringer på en god og samkjørt måte blir et dilemma. Fra tidligere å kunne styre og målrette mye av kunnskapsformidlingen og retningen på utviklingen gjennom at mye av aktiviteten i Lederutviklingsprogrammet (LUP) var obligatorisk, gjør blant annet innføringen av 70-20-10 i Ledelsesprogrammet at det meste av gjennomføringen nå er overlatt til lederne selv.

Det er beskrevet i Ledelsesprogrammet at lederopplæring og lederutvikling i Kommunen skal drives med utgangspunkt i et rammeverk for læring kalt 70-20-10. Innføring av konseptet 70-20-10 støtter måten å flytte mye av opplæringen ut til den enkelte, og den enkeltes arbeidshverdag.

I praksis ser det ut til at dette foreløpig har ført til at det meste av obligatorisk opplæring er fjernet. Det samme er nettverksgruppene (LUP-gruppene). Kurs er lagt ut for E-læring/selvstudier, og ansvaret er lagt over til den enkelte leder. Det er bare en informant som vet om endringen av ledelsesfilosofi. Det finnes ingen funn i empirien som tilsier at det har ført til endring ute hos informantene. Det er lagt ut to kurs om endringsledelse ellers er det ikke startet opplæring på de tre andre nøkkelkompetansene. Ønsket om å kunne gi noe til de ulike lederrollene er fortsatt bare et ønske. Jeg kan heller ikke i min arbeidshverdag eller i ledergruppen merke noe til endringen av ledelsesfilosofi. Kursene i endringsledelse har jeg ikke tatt.

6.3 Hvilke forventninger, opplevelser og tanker har lederne om et kommunalt ledelsesprogram?

Til tross for at endringen fra transformasjonsledelse til mestringsorientert ledelse var den viktigste endringen sett fra HR-konsulentens side, viser empirien at det kun er en av informantene som har fått med seg eller har vært opptatt av dette. «Så, jeg syntes det er bra at dem har mer fokus på mestringsorientert ledelse og litt mer bort fra, hva heter det (pause) transformasjonsledelse» (R5-58).

Det er tankevekkende at empirien forteller at det som HR-konsulentene har vært veldig opptatte av, er det kun en som har lagt merke til eller fått med seg. Det er også denne informanten som har nevnt hva den tidligere ledelsesfilosofien heter. Ingen av de andre har nevnt dette. Det er vanskelig for lederen å se at dette er viktig, fordi det er så mange ting i en leders hverdag som er viktige som; forventninger fra leder og ansatte, frister som skal overholdes og oppgaver som må løses fortløpende. Alle forteller om en hektisk hverdag og et høyt arbeidstempo. Det må skapes en motivasjon og engasjement for den kommunale nytten for at ledene vil prioritere dette. I praksis betyr dette at det har vært vanskelig for HR-konsulentene å formidle og forankre sitt hovedbudskap i organisasjonen. Det kan

også bety at dette er viktigere for HR-konsulentene enn for lederne. Sett i en større sammenheng kan det også bety at hvilket konsept som velges ikke har så stor betydning.

Informantene er som tidligere beskrevet opptatt av at de får en personlig nytte av Ledelsesprogrammet i sin egen arbeidshverdag. De forstår, og er innforstått med, at de er en del av en større helhet og at det derfor må være undervisning, samlinger eller lignende som også styrker den kommunale nytten. Dilemmaet mellom personlig og kommunal nytte må lederne forstå, for å akseptere at det i den kommunale nytten også vil være noe som ikke direkte kan brukes i egen arbeidshverdag. Den kommunale nytten er allikevel viktig for at lederne bedre skal kunne forstå at de er en del av en større helhet, men også for at det skal bli lettere å samarbeide med andre ledere både i og utenfor egen seksjon, etat og virksomhet. Samarbeidet kan dreie seg om daglige gjøremål, men også mot et godt lederskap og mot det å «trekke lasset» sammen, noe som også er beskrevet som et overordnet mål i Ledelsesprogrammet.

6.3.1 Deltakerforutsetninger

I tidsrommet fra Lederutviklingsprogrammet ble nedlagt i 2019 og frem til det nye Ledelsesprogrammet ble introdusert i mars 2021 oppstod det et vakuum for alle ledere, selv om effekten av dette vakuemet nok var størst på de nye ledere. «Jeg etterspurte det når jeg begynte, men da var det ikke noe på grunn av korona så var det ikke fysiske oppmøter og sånn-forstod jeg da» (R2-48). Nye ledere som ble ansatt i tidsrommet mellom de to programmene har ikke fått noe tilbud om et fastsatt lederopplæringsprogram. Dette forhindrer nok ikke at de har fått en form for opplæring i egen seksjon/etat/virksomhet, men de har ikke vært inkludert i noe felles ledelsesprogram.

Som tidligere beskrevet er det ingen definisjon av ny leder. Jeg har heller ikke spurt om definisjonen på ny leder. Det å være ny som leder handler om et slags stafettveksling mellom to ledere- et lederskifte. Slike lederskifter er krevende selv for erfarne toppledere, og tar mellom to og tre år å gjennomføre (Haaland & Dale 2005). Ut ifra denne beskrivelsen vil det være riktig det ønsket som HR-

konsulentene har om å gi noe til nye ledere. De informantene som var nyest i rollen har også et stort behov for opplæring og utvikling i denne fasen.

Foreløpig er det kurs som er rettet spesifikt til nye ledere i Ledelsesprogrammet. Om man er ny leder i Kommunen må det settes av relativt mye tid til å få gjennomført de viktige, og riktige kursene. Slik får man mulighet til å sette seg inn i viktige temaer og oppgaver som ligger til jobben og ansvaret man har som leder. De tre informantene som var nyest i rollen som leder beskriver alle at det er stort arbeidspress og mye å sette seg inn i. «Og for meg selv så kan jeg si at, jeg visste at det er veldig viktig at jeg følger opp og gjør disse tingene her samtidig så fortrenger den daglige drifta det. Og så blir det kanskje en sånn ond sirkel?» (R2-66).

HR-konsulentene har lagt inn flere kurs som er beregnet på nye ledere, i tillegg er det kurs som er beregnet på alle lederne (Se tabell 5.1). Basert på utsagnet til denne informanten, som også sammenfaller med det de to andre sier så vil det være en utfordring å gjennomføre disse kursene.

Jeg ønsker med denne tabellen å vise at det er variasjoner deltakerforutsetninger og variasjon i hvor de er ansatt, lederspenn og ansvarsområdet i utvalget på syv informanter. Det er som nevnt tidligere tre som er førstegangsledere (FGL) og fire som er erfarne ledere. Det er fem av syv som er direkte rekruttert fra andre stillinger i Kommunen. De to andre ble ansatt fra stillinger i andre kommuner, men disse to har tidligere jobbet i Kommunen. Alle informantene har mange studiepoeng utover grunnutdanningen, det er fire av syv som har master, henholdsvis organisasjon og ledelse, skoleledelse og i tverrfaglig samarbeid. Informantene har et lederspenn fra 30 til 55 ansatte. Fem av syv har økonomiansvar. Det er også forskjell i ledelsesnivå, det er ikke tatt med i denne tabellen.

Informant	FGL/erfaren leder	Internt rekruttert?	Utdanning	Etat	Lederspenn	Økonomi-ansvar ?
1	FGL	Ja	Master	HOV	30	Nei
2	FGL	Nei		UO	53	Ja
3	Erfaren	Ja	Master	UO	55	Ja
4	Erfaren	Ja		UO	41	Ja
5	FGL	Ja		UO	34	Ja
6	Erfaren	Ja	Master	HOV	28	Nei
7	Erfaren	Nei	Master	UO	55	Ja

Tabell 6.1 Lederforutsetninger til informantene som har deltatt i denne forskningen.

Denne tabellen viser at det finnes variasjon i utvalget som har deltatt i denne forskningen. Når vi vet at Kommunen har over 350 ledere vil det være store variasjoner i deltakerforutsetningene. I denne tabellen er det valgt ut noen variabler, og det vil helt sikkert være flere og større variasjoner å avdekke om alle lederne hadde blitt satt opp i en slik tabell.

6.3.2 Lederutvikling som en del av hverdagen, eller ikke?

Empirien forteller at da det nye Ledelsesprogrammet skulle lages ønsket man å sette mer fokus på hverdagslæring, det å lære seg selv, og lære til og av andre.

«Ja, også er det at om vi lykkes med 70-20-10 eller hva vi skal kalle det, etterhvert så er det jo det å lære av andre og lære selv og lære i hverdagen at man blir bevisst på det som leder og. At man faktisk kan lære i en ledergruppe/møte det er læringselement der også det er læring hele tiden, men trenger ikke å gå på et studiepoenggivende kurs, for å få kompetanseutvikling og at det da også legger til rette for sine ansatte og da».
(HR-209).

Det ble valgt et konsept, 70-20-10, som skal danne rammeverket for all lederopplæring og lederutvikling i Kommunen. Et konsept er som Gundersen (2021) beskriver et helhetlig opplegg eller ordning. Filstad (2016) hevder at Jennings modell for uformell læring, 70-20-10, fungerer som veiledende for mange organisasjoner som så langt ikke har hatt så mye fokus på læring i praktisk arbeid. Det stilles imidlertid spørsmål om hvorvidt dette konseptet er

forskningsbasert. Det som da har vært kritikken er at forskningsgrunnlaget for 70-20-10 er mangelfullt, og som Clardy (2018) påpeker at det har blitt et konsept snarere enn en vitenskapelig basert metode for opplæring.

Med dette som bakteppe er dette allikevel valgt som rammeverk. Kommunen beskrives i Ledelsesprogrammet som en organisasjon, og da vil underforstått alle konsepter som er beregnet på organisasjoner også kunne passe i Kommunen. 70-20-10 kan også ses på som en organisasjonsoppskrift, noe som kan brukes i alle organisasjoner. En av årsakene til at det passer inn overalt er at det er fleksibelt.

Det står beskrevet i Ledelsesprogrammet 2021-2025 og i boka «Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse» Filstad (2016) at modellen er fleksibel. Dette betyr at fordelingen mellom 70-20-10 ikke trenger å være akkurat 70-20-10, men det kan også være 50-30-20 eller andre fordelinger, bare summen blir 100. Clardy (2018) legger også til at 70-20-10 ikke er eksakte tall, men at modellen også kan forklares med prosentiler for X% uformell-, erfaringsbasert læring, Y% uformell- og sosialbasert læring, og Z% formell og opplæringsbasert læring. I Kommunen er 70-20-10 valgt som basis.

Det kan allikevel være forvirrende med disse fleksible tallene. «Det er jo det dem har gjort om på nå da vet du, eller jeg har forstått det sånn at det er 30-20-10 skal gå litt mer på, du skal være litt mer ute i skolen å jobbe og du skal erfare og ikke bare sitte å høre på kurs» (R5-235). Selv den informanten som har fått med seg at det er et nytt konsept for lederopplæring og –utvikling har ikke helt fått med seg at det er 70-20-10. På den andre side så kan jo x, y og z variere i verdi, dette kan kanskje medvirke til at informanten roter med tallene. Kommunen har ved å velge 70-20-10 signalisert at de ønsker å sette fokus på hverdagslæring, og ikke bare på den formelle opplæringen. Kompetanseutviklingen skjer hele tiden, og overalt.

I tillegg til at 70-20-10 skal bidra til generell kompetanseutvikling, så skal det også bidra til lederutvikling. Ledere skal, om de bruker 70-20-10, kunne utvikle seg som ledere ved at man lærer seg noe, og det forventes at man skal bruke det man har lært, lære av hverandre, lære opp andre, og dele av erfaringene. I Ledelsesprogrammet er det også lagt opp til at ledere selv har et ansvar for egen læring og utvikling.

Det ble satt et større fokus på det som Filstad (2006) og Day (2014) beskriver som arbeidsplasslæring, den uformelle læringen, og læring gjennom deltakelse og praksis. Den individuelle, kognitive, læringen skulle få mindre plass.

Alle informantene vet at det har kommet et nytt Ledelsesprogram. To av informantene har satt seg bedre inn i det nye Ledelsesprogrammet enn de andre, og vet at det er innført et nytt rammeverk for læring, 70-20-10. De to informantene som vet at 70-20-10 er en del av det nye Ledelsesprogrammet, opplever at det er uklart hvem som skal følge opp og hvordan dette skal følges opp. «Jeg syntes lederutviklingsprogrammet er veldig bra ut, men jeg er spent på hvordan det følges opp. Og eller om man tenker at man må gjøre mye selv her» (R1- 317).

Lacerenza et al. (2017) har som et funn fra sine undersøkelser påpekt at det oppnås lavere effekt av opplæring som er selv-administrert enn i de tilfeller hvor en instruktør holder en fysisk opplæring. At informasjonen om Ledelsesprogrammet også har foregått via Teams kan ha vært med på å redusere hastighet og effekt av implementeringen.

Informantene har også ulike opplevelser av hvordan effekten av læringen har vært, både den uformelle og den formelle. Hvilket utbytte informantene i Kommunen har hatt i hverdagen varierer og er forskjellig. En informant opplever at den uformelle arbeidsplasslæringen også er nyttig. «Jeg syntes jeg lærer noe nytt hele tiden jeg, jeg lærer masse nytt bare med å pusle her holdt jeg på å si daglig. Pusle og pusle det går ganske unna men, det jeg holder på med hver dag» (R2-203).

Fra HR-konsulentenes side er det en forventning om at metoden som er valgt for det nye ledelsesprogrammet er tilfredsstillende, og legger til rette for læring for den enkelte leder i hverdagen.

En av de nyere tingene iallfall at vi ikke bare skal ha fokus på den formelle opplæringen da. Sånn som vi var inne, men, man at det at vi må se at kompetanse skjer hele tiden da og overalt og ta det mer innover oss og ta det med inn i lederutviklingen da. Så det har vært grunnsteinene også og det er det vi har skrevet programmet ut ifra (HR-89).

HR-konsulentene ønsker å ha mer fokus på uformell læring enn det som var tilfellet i Lederutviklingsprogrammet. Foreløpig ser det ut som det er lagt mest vekt på formell læring gjennom kurs.

En av informantene er nok inne på noe av det som har vært tanken med å innføre 70-20-10, både å kunne bruke det i hverdagen, men også å kunne benytte de møtene man har i hverdagen til å jobbe med lederutvikling. Informanten peker på tre viktige punkter, det ene er tiden, det andre er hvordan følge dette opp, og det tredje er hvem skal følge det opp.

Men vi har ikke så mye tid, vi har en time i uka, SFO-leder, skolen og inspektør og meg og vi snakker om hvor vi vil og hvordan vi skal jobbe med ting og sånn, men vi har ikke sånn at nå skal hun jobbe med ledelsesutvikling personlig da, så skal SFO-leder jobbe med sine ting så skal jeg jobbe med mine ting også. Så setter vi opp en plan for evaluering- det har vi ikke gjort. Nei. Ideelt sett så burde man ha gjort sånn, jeg vil vel tenke at noe av tanken bak det nye ledelsesprogrammet også skal være sånn, men det er jo ingen som følger det opp. Nei. Det er jo jeg som rektor som må følge det opp, det er ingen som følger opp meg (R5-261).

Det står ikke beskrevet hvordan dette skal innføres, det finnes per nå ingen beskrivelse eller forklaring på hvordan ledere skal bruke 70-20-10 i hverdagen. Det var også en digital opplæring om dette rammeverket for læring på et ledermøte i september 2021. Denne opplæringen gir også en utførlig forklaring av 70-20-10. Jeg oppfattet det på denne opplæringen at alt ansvaret ligger hos lederne, både for å benytte 70-20-10 til egen opplæring og utvikling, men også for å utvikle egne ansatte. Det stilles også spørsmål om man er en god leder om de ansatte ikke utvikler seg.

En informant lurer også på hvordan dette skal gjennomføres. «Litt mere sånn mer tydelig med hvordan det er tenkt at dette skal gjennomføres da, det er liksom- ja. Jeg tenker at lederprogrammet er veldig fint men jeg er litt usikker på hvordan det skal treffe meg og hvordan jeg skal ta nytte av det» R1-284.

Hvordan og når ledere på alle nivåer skal sette i gang med, og ta i bruk dette, er det ikke sagt noe om. En stor utfordring som også Kommunen peker på er hvordan få dette Ledelsesprogrammet implementert, og få det ut der det skal virke.

Det er flere konsepter eller organisasjonsoppskrifter som skal oversettes og implementeres i Kommunen. Det ene er 70-20-10 som er beskrevet over. Det andre er innføringen av en ny ledelsesfilosofi, mestringsorientert ledelse, som har overtatt for transformasjonsledelse. Det tredje er de fire nøkkelkompetansene. Det finnes ikke noe i empirien fra informantene om disse fire nøkkelkompetansene. Det finnes litt i empirien fra informantene rundt skifte av filosofi, men ikke mye. En informant husker at de jobbet med transformasjonsledelse, «... veldig mye av det fokuset gikk på transformasjonsledelse. Vi brukte mye av tiden på å ta for oss boka, og innholdet i den boka, diskuterte liksom det på gruppa. Vi hadde en LUP-gruppe som fungerte veldig bra» (R5-90).

Røvik (2007) hevder at det er en utfordring å få en ny organisasjonsoppskrift, oversatt fra der det kommer fra og over og inn i en organisasjon. Han beskriver flere utfordringer i kjeden av overføringer fra en organisasjon, via oversettelse og over til en annen organisasjon. Dette gjenspeiles også i intervjuene fra informantene. «... nye så ser det veldig bra ut, men det er så nytt enda så det har vel ikke kommet sånn ordentlig i gang. Men dem har jo noen kurs fra KS» (R5-50). Det er ingenting fra forskningen som tyder på at dette fungerer. Jeg har heller ikke i min arbeidshverdag i Kommunen opplevd noen endring i hvordan vi jobber i vår ledergruppe eller i hverdagen.

HR-konsulentene har også beskrevet at det blir en utfordring å få dette ut til lederne og ut i alle seksjonene, og derfra ut til de som skal bruke det i hverdagen. «For det er jo det med implementering kanskje er en sånn viktig bit også det å skrive en plan, program da og ha gode intensjoner da, og faktisk jobbe det inn. Det er det som er tøft» (HR-353). Dette har HR-konsulenten fått helt rett i.

6.4 Leder- og ledelsesutviklingens uhåndgripelighet

Alle informantene gir uttrykk for at det er vanskelig å huske innholdet i Lederutviklingsprogrammet. Dette ble kommunisert veldig tydelig med utsagn som: «det husker jeg ikke», «det klarer jeg ikke å komme på» og «jeg prøver å hente det frem». Flere informanter oppgir innhold som de oppfatter å være fra Lederutviklingsprogrammet, men etter å ha snakket mer rundt temaet kommer de frem til at ikke er derfra allikevel.

Noen av informantene oppgir at de har fått godt utbytte av Lederutviklingsprogrammet, og det har vært nyttig i egen arbeidshverdag. Allikevel er det vanskelig for alle å kunne gjengi konkret hva dette nyttige har vært. Det har blitt en del av kunnskapen og kompetansen til informanten, men at informanten ikke lengre kan definere det. «Så det har blitt en svær grøt ...» (R3-129).

70-20-10 modellen legger opp til en utvikling der den største delen av opplæringen og utviklingen skal være integrert i hverdagen. Dette kan bidra til at det kan gjøre det enda vanskeligere for lederne å forholde seg til hva som egentlig er lederutvikling. Evaluering av lederopplæring og utvikling kan også bli utfordrende, det er vanskelig å evaluere, om informanten ikke vet hva som er hva. «Det er bevis på det jeg sier, jeg er ikke veldig oppdatert på hva som er LUP og ikke LUP og når vi holder på med LUP og ikke LUP nå» (R4-225).

At man over tid er deltaker i et program som det er vanskelig å huske, og som det er vanskelig å måle effekten av, kan oppleves å være til liten hjelp og kanskje heller bidra til å skape frustrasjon i hverdagen.

7 Avslutning og konklusjoner

Dette er studiens avsluttende kapittel, og utgjør samtidig det siste av tre kapitler som må ses som en helhet. Gjennom kapittel 5 har jeg beskrevet datagrunnlaget for utvikling av studiens fire kategorier, med påfølgende drøfting og diskusjon av studiens funn i lys av teori i kapittel 6.

I dette kapittelet vil jeg løfte opp de dilemmaene og kompleksiteten som finnes i den kommunale leder- og ledelsesutviklingen

7.1 Leder- og ledelsesutviklingens kompleksitet

Kompleksiteten slik det kommer frem i denne avhandlingen er at det som oppleves meningsfullt og nyttig for noen oppleves nesten veldig lite nyttig for ander. Noen hadde aller størst utbytte av LUP-grupper, både med de faste oppgavene, men også at det var tid og rom til å drøfte det som deltakerne hadde på hjertet. Samtidig sier en informant at det ikke gir så mye, MEN denne informanten har også opplevd å få en annen respekt for andre yrkesgrupper, og sett at de også har «sko som trykker både her og der» de også.

HR-konsulentene kan på bakgrunn av dette, uansett hvordan og hva de velger å prioritere som innhold, læringsmåter, teorier/filosofier, og konsepter i Ledelsesprogrammet. Ikke gjøre alle til lags, men det vil ikke si at det ikke vil gi lederne noe allikevel.

Det er store muligheter for å lage et bedre system for å sikre at lederne både får informasjon, opplæring og utvikling. Det kan se ut som seksjonene, etatene og virksomhetene må ha mer å si eller ta mer ansvar eller få mer ansvar for alle ledere, også for nye. Det bør være et godt samarbeid mellom HR-konsulentene og de forskjellige nivåene i Kommunen. Det hadde nok vært en fordel å dele opp leder- og ledelsesutviklingen. Slik at det er noe helt overordnet som gjelder for alle lederne i Kommunen, samtidig som det kunne vært noe spesifikt i forhold til det lederne trenger på seksjons-, etats- og virksomhetsnivå. Kommunen har mye overordnet planverk, dette kunne vært et hjelpemiddel for å kunne gi noe av den

opplæringen og utviklingen som alle ledere behøvde.

Det å oversette og implementere et konsept inn i en organisasjon er en utfordring. Det er en vanskelig oppgave, og det ser ut som Røvik (2016) får rett i antagelsen om at man må kjenne til hvor organisasjonsoppskrifter kommer fra og hvor de skal. Her blir dette en utfordring da både Clardy (2018) og også til dels Filstad (2016) er kritisk til det forskningsbaserte bak 70-20-10, ergo det blir vanskelig å vite hvor konseptet kommer fra. Dette kan ha vært en medvirkende årsak til at dette ikke har vært vellykket. Det er også et paradoks at når en modell skal passe i alle organisasjoner, så passer det kanskje ingen steder?

Både HR-konsulentene og lederne må akseptere at når det lages et Ledelsesprogram som er til alle lederne i Kommunen så vil det alltid være noe, mye eller lite som ikke oppleves nyttig. Om HR-konsulentene og Kommunen vil styre lederne og dermed et lederskap i en retning, vil det være vanskelig om all opplæring og utvikling skal være frivillig og skje i hverdagen. Når alt blir opp til hver og en leder, vil man allikevel få opplæring og utvikling, men dette vil bli basert på det lederne selv bestemmer. Det er Kommunen som har mulighetene til å legge føringer og bestemme innhold og retning, men også hva lederen må delta på.

Det som HR-konsulentene har beskrevet som den store endringen i programmet, bytte av ledelsesfilosofi fra transformasjonsledelse til mestringsorientert ledelse, er det bare en informant som sier noe om. De fire kompetansene som alle lederne skal inneha i forskjellige grad er det ingen informanter som nevner. Dette får det til å se ut som det som HR-konsulentene har vektlagt høyt ikke betyr noe, eller veldig lite, for informantene.

7.2 Leder og ledelsesutviklingens dilemmaer

I målsettingen for begge programmene finnes det en del med personlig utvikling, det som Day (2000) beskriver som lederutvikling. Denne lederutviklingen skal føre til Kommunal utvikling, beskrevet av Day (2000) som ledelsesutvikling. Ved at lederne utvikles, utvikles også Kommunen.

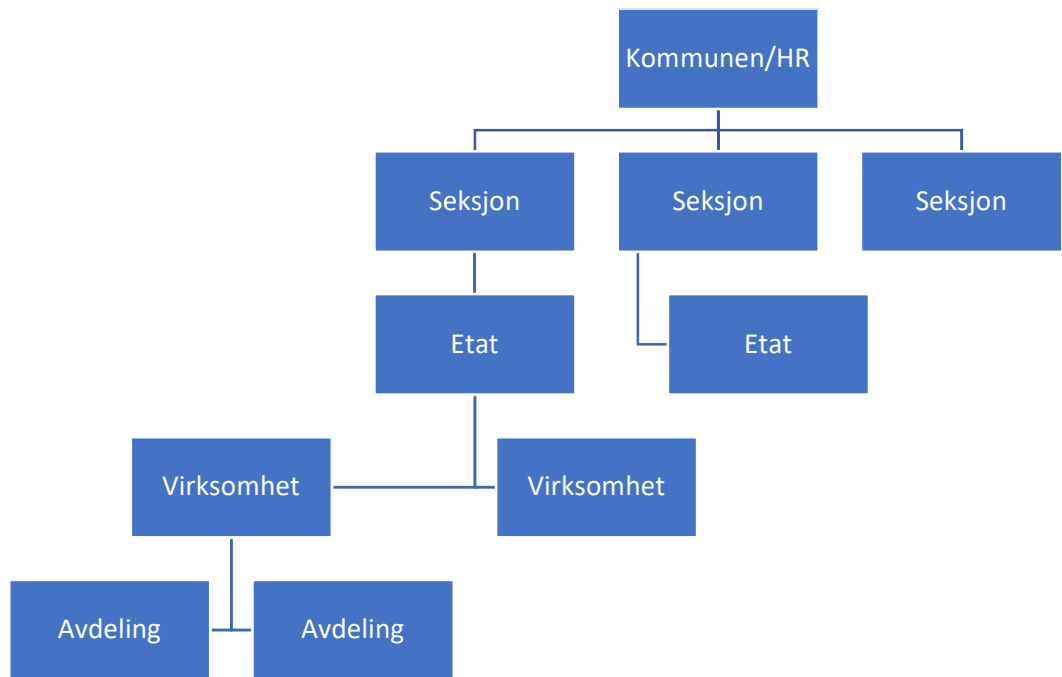
Day (2000) argumenterer for at forholdet mellom leder- og ledelsesutvikling må knyttes sammen og sees på som komplementære; ledelsesutvikling overskrider og inkluderer utviklingen av individuelle ledere. Ledelsesutviklingen tar høyde for å se på en større helhet enn bare lederen som enkelt individ. Hele organisasjonen blir en del av ledelsesutviklingen eller ledelsesutviklingen blir en del av organisasjonen.

At ett program skal passe til alle ledere i en organisasjon er vanskelig, eller umulig, selv om konklusjonen til Lacerenza et al. (2017) sier at lederutvikling er mer effektivt enn andre tidligere har antatt. Etter å ha gjennomført denne forskningen er det ingen tvil om at leder- og ledelsesutvikling er et stort og komplekst område, som også inneholder flere dilemmaer.

Dette dilemmaet mellom kommunal og individuell nytte, vil alltid være tilstede i leder- og ledelsesutviklingen. Det er viktig at HR-konsulentene og Kommunen erkjenner at dette er et dilemma, og erkjenner at det er et sprik her som man ikke kan velge bort.

Når det er et så stort antall ledere som 350 stykker, vil det være en utfordring i seg selv og skulle gi noe individuelt til alle disse. Samtidig vil det også være en utfordring å motivere og tilrettelegge for at de skal oppleve det meningsfullt å delta på opplæring i temaer som også gir kommunal nytte.

Det er umulig for HR-konsulentene å lage et program som skal dekke alt overordnet, men også individuelle, avdelingsvise, etatsvise og seksjonsvise behov. På bakgrunn av det informantene forteller så hadde det nok vært mer hensiktsmessig om ansvaret for lederopplæring og -utvikling også lå ute i de forskjellige nivåene i Kommunen.



Figur 7.1. Del av organisasjonskartet for Kommunen.

Med denne figuren ønsker jeg å vise at det er flere nivåer i Kommunen. Slik det er nå skal Ledelsesprogrammet dekke alle behovene til Kommunen både vannrett og loddrett i organisasjonskartet.

Det hadde vært en fordel om noe informasjon og opplæring kunne vært gitt fra det høyeste nivået, eksempelvis ledelsesteorien og overordnet opplæring som gjelder for alle Kommunens ledere. Videre kunne seksjonen hatt ansvar for det som er viktig i hver seksjon, og etaten for sine ledere, og virksomheten for lederne der igjen. Kanskje det da hadde vært mulig å målrette opplæring mer etter individuelle behov, samtidig som HR-konsulentene har påpekt at lederne blir satt godt inn i det kommunale; de får en større forståelse for ledelsesstrategien til Kommunen, og dermed også for helheten.

7.4.2 Tydelig kommunikasjon

I studien sliter alle informantene med å huske. De vet ikke hva de har deltatt på. De blander sammen det som er leder- og ledelsesutvikling som et kommunalt program med andre møter og samlinger som de har deltatt på. Alle vet ikke

hvorfor de har vært med, men noen antar at det har vært fordi det er mye likt i ledelse på tvers av organisasjonen, uansett hva og hvor man er leder.

Tydelig kommunikasjon er viktig. Det er en utfordring, da Ledelsesprogrammet 2021-25 går over flere år. Det er lettere å kommunisere om noe som er fast og felles som møter, kurs, samlinger og som følger en mal, enn om det bare foregår i hverdagen som 70-20-10. Dette er viktig med tydelig kommunikasjon både med tanke på motivasjonen, og engasjementet til lederne, det er viktig å vite hva man er med på, og hvorfor. Om HR-konsulentene skal få en troverdig evaluering av Ledelsesprogrammet, så er det en forutsetning at de får tilbakemeldinger på det som faktisk er Ledelsesprogrammet.

Ledelse er et praktisk fag. Informantene har alle sagt noe om at den læringen og utviklingen som er nyttig i hverdagen er viktig. Det er ikke alltid den kommunale nytten er så lett å oppdage eller forstå for informantene. Det blir en utfordring på bakgrunn av dette å få lederne motiverte og engasjerte også i det som skal gi kommunal nytte. Det blir viktig å kommunisere dette slik at lederne forstår at dette også er nyttig, ikke bare for Kommunen, men også for hver og en leder.

7.4.4 Teori og praksis

Konsepter som skal passe inn i alle organisasjoner, passer kanskje ingen steder?

Det blir en utfordring for HR-konsulentene å konkretisere disse konseptene for lederne. I denne avhandlingen så er det mestringsorientert ledelse og modellen 70-20-10 det er fokusert mest på. De fire nøkkelkompetansene kan også ses på som konsepter, men det var bare HR-konsulentene som var opptatt av disse, noe som underbygges av at ingen av informantene opplyste noe om disse kompetanseområdene.

Det er et stort potensiale her for å konkretisere dette budskapet og kommunisere det ut til lederne. Både hvorfor byttet mellom transformasjonsledelse og mestringsorientert ledelse er gjort, de fire nøkkelkompetansene, og 70-20-10. Det er også viktig at disse endringene ikke bare er i et program, da vil det ikke skje noen endring i den praktiske hverdagen. Det er i den praktiske hverdagen lederne befinner seg, og det er her endringen må skje om det skal ha noen effekt. HR-

konsulenten må også konkretisere hva som skal gjøres annerledes enn før, og ikke minst; hvorfor. Det er også etterspurt hvem som skal føle dette opp, det må også HR-konsulentene klargjøre.

Ellers er det en risiko for at «alt blir en svært grøt».

8.0 Studiens styrker, svakheter og konsekvenser for fremtiden og videre forskning.

Denne studien har vært et dypdykk i HR-konsulentens og syv lederes forventinger, opplevelser og tanker om leder- og ledelsesutviklingen i Kommunen. De har gjennom egne skildringer bidratt til å gi meg som forsker informasjon og kunnskap om dilemmaene og kompleksiteten som finnes i leder- og ledelsesutviklingen i Kommunen. HR-konsulentene har uten tvil lagt ned mye arbeid i Ledelsesprogrammet, og det finnes et stort potensiale for å benytte dette bedre. Denne forskningen kan kanskje bidra til at Ledelsesprogrammet kan bli bedre utnyttet og gi større praktisk nytte, både for lederne; individuell nytte og for Kommunen; kommunal nytte.

Denne studien handler i all hovedsak om HR-konsulentenes og noen ledere sitt perspektiv. Det kunne også vært sett på perspektivene til Kommunens øverste ledere, ledere i andre seksjoner, etater, virksomheter eller avdelinger. Arbeidsgruppen som har bidratt med utviklingen av Ledelsesprogrammet kunne også vært spurt. Studien har sine tydelige begrensninger, hvor det kun er gjennomført intervju med HR-konsulentene og syv ledere fra to forskjellige etater. Vi vet altså ikke om tilsvarende funn ville være å finne hos andre ledere i andre etater, eller hos ledere i andre deler av hierarkiet. Dette kan absolutt være grunnlag for videre forskning.

Svakheter ved studien og metoden er også omhandlet i kapittel 3.

9.0 Litteraturliste.

- Clardy, A. (2018). *70-20-10 and the Dominance of Informal Learning: A Fact in Search and Evidence. Human Resource Development Review*, 17(2), 153-178. Doi: 10.1177/1534484318759399
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and Mixed Metodes Approaches* (4th ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE
- Day D. V., Fleenor J.W., Atwater L. E., Sturm R. E., & McKee R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 2014 (25), s 63-82. www.elsevier.com/locate/leaqua
- Day D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11 (4), s 581- 613. www.elsevier.com/locate/leaqua
- Elkjær, B. & Wahlgren, B. (2006). Organizational Learning and Workplace Learning- Similarities and Differences. I E.Antonacopoulou, P. Jarvis, V. Andersen, B. Elkjær og S. Høyrup (red). *Learning, Working and Living. Mapping the Terrain of Working Life learning*. New York: Palgrave MacMillian.
- Filstad C. (2016). *Organisasjonslæring- fra kunnskap til kompetanse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Flick, U. (2020). *Introducing research methodology*. London: SAGE
- Gundersen, D. (2021, 7. november). Store norske leksikon. <https://snl.no/konsept>
- Haaland, F.H & Dale, F. (2005). *På randen av ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Anmarkrud, A., Evjen, G., & Haaland, F.H. (1997). Evaluering av Lederutviklingsprogrammet i Oslo Vann – og avløpsverk.
- Kjellström S., Stålné K. & Törnblom O. (2020). Six ways of understanding leadership development: An exploration of increasing complexity. *Sage*, 2020, s 434-460.
- Krogh, V.G., Ichijo, K. & Nonaka I. (2000). *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigi taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oxford University Press, Inc.: NKS Forlaget.
- Lacerenza C. N., Reyes D. L. & Marlow S. L. (2017). Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 2017, Vol. 102, No. 12.
- Lou, X. (2006). The spread of a «Human Resources» Culture: Institutional Individualism and the Rise of Personal Development Training. I G.S. Drori, J.W. Meyer & H. Hwang (red.), *Globalization and Organization- World Society and Organizational Change* (s. 225-240). Oxford: Oxford

University Press.

- Merriam, S.B. & Tisdell, E.J. (2016). *Qualitative Research. A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moldoveanu, M. & Narayandas, D. (2019). The future of leadership development: gaps in traditional executive education are creating room for approaches that are more tailored and democratic. *Harvard Business Review*, (March – April 2019).
- Nordhaug O. (1998). *Kompetansestyring i arbeidslivet*. Tano Aschehoug.
- Lea, L.M & Parker R. A. (2014). *Designing and conducting survey research*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Røvik, K.A. (1998). *Moderne Organisasjoner: Trender i Organisasjonsutviklingen ved Tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagforlaget.
- Røvik, K.A (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Sander, K. (2020). Informasjon – og kunnskapssamfunn. *Estudie.no*
[.https://estudie.no/kunnskapssamfunn](https://estudie.no/kunnskapssamfunn).

Lederutviklingsprogram for * kommune 2012 – 2019

Ledelsesprogram for *kommune 2021-2025

Vedlegg 1. NSD godkjenning

Vurdering

Referansenummer
929340

Prosjekttittel

Ledelsesprogram i kommunen- hva skal det bidra til?

02.11.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 02.11.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

Vurdering (2)

03.03.2022 - Vurdert

Personverntjenester har vurdert endringen registrert i meldeskjemaet. Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg. Behandlingen kan fortsette. Endringen består i at det nå er 3-4 ledere/rektorer i friskliv og mestring som blir intervjuet, tidligere var det ledere i sykehjem.

Vedlegg 2. Informasjonsbrev og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

Masterstudie i organisasjon og ledelse Høgskolen i Østfold

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hva ledelsesprogrammet i kommunen bidrar til. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å intervju kursstaben, 3-4 rektorer og 3-4 ledere på sykehjem i kommunen.

Formålet med prosjektet er å undersøke hva ledelsesprogrammet i kommunen skal bidra og bidrar til. Dette skal undersøkes ved intervjuer, der jeg ønsker å finne ut hvilke forventinger og opplevelser/tanker både kursstaben og noen ledere har om ledelsesprogrammet. Jeg vil også sette meg inn i hvordan ledelsesprogrammet i kommunen er bygd opp og hva det inneholder.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Østfold er ansvarlig for dette prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi jeg har gjort en vurdering om at jeg ønsker å intervju rektorer og ledere på sykehjem. Jeg tenker at dere har noen likhetstrekk ved at dere er ledere som jobber tett på og med mennesker. Det samme gjør deres ansatte. Det er selvfølgelig også forskjeller på alder til de dere skal yte tjenester til og fagfeltet er forskjellig med helse og pedagogikk. Jeg ønsket å ha noen likhetstrekk, men også forskjeller, og landet på at dette var et godt utgangspunkt for prosjektet.

Jeg ønsker også å intervju kursstaben, for å høre hvordan ledelsesprogrammet fra kommune sin side er lagt opp og hvilke forventinger kommunen har til ledelsesprogrammet.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju, der jeg stiller deg spørsmål angående dine forventinger og

opplevelser/tanker om ledelsesprogrammet i kommunen. Intervjuet gjennomføres av meg, Monica Ripel. Intervjuet blir tatt opp på godkjent diktafon som lastes ned på smarttelefon. Nettskjema diktafon app'en. Det transkriberes i etterkant av meg.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun min veileder Frode H. Haaland og jeg som har tilgang til dataene.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15.06.22.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Østfold har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskolen i Østfold, ved student Monica Ripel eller veileder Frode H. Haaland.
- Vårt personvernombud: Line Mostad Samuelsen

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Student

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Masterstudie i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- ☐ å delta i intervjuet
- ☐ at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes dette vil kunne gjelde de i kursstaben.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3. Informasjonsbrev og samtykkeskjema, endret.

Vil du delta i forskningsprosjektet

Masterstudie i organisasjon og ledelse Høgskolen i Østfold

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hva ledelsesprogrammet i kommunen bidrar til. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å intervju kursstaben, 3-4 rektorer og 3-4 ledere i Friskliv og mestring i kommunen.

Formålet med prosjektet er å undersøke hva ledelsesprogrammet i kommunen skal bidra og bidrar til. Dette skal undersøkes ved intervjuer, der jeg ønsker å finne ut hvilke forventninger og opplevelser/tanker både kursstaben og noen ledere har om ledelsesprogrammet. Jeg vil også sette meg inn i hvordan ledelsesprogrammet i kommunen er bygd opp og hva det inneholder.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Østfold er ansvarlig for dette prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi jeg har gjort en vurdering om at jeg ønsker å intervju rektorer og ledere i Friskliv og mestring. Jeg tenker at dere har noen likhetstrekk ved at dere er ledere som jobber tett på og med mennesker. Det samme gjør deres ansatte. Det er selvfølgelig også forskjeller på alder til de dere skal yte tjenester til og fagfeltet er forskjellig med helse og pedagogikk. Jeg ønsket å ha noen likhetstrekk, men også forskjeller, og landet på at dette var et godt utgangspunkt for prosjektet.

Jeg ønsker også å intervju kursstaben, for å høre hvordan ledelsesprogrammet fra kommune sin side er lagt opp og hvilke forventninger kommunen har til ledelsesprogrammet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju, der jeg stiller deg spørsmål angående dine forventninger og opplevelser/tanker om ledelsesprogrammet i kommunen. Intervjuet gjennomføres av meg, Monica Ripel.

Intervjuet blir tatt opp på godkjent diktafon som lastes ned på smarttelefon. Nettskjema diktafon app'en. Det transkriberes i etterkant av meg.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun min veileder Frode H. Haaland og jeg som har tilgang til dataene.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15.06.22.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Østfold har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskolen i Østfold, ved student Monica Ripel eller veileder Frode H. Haaland.
- Vårt personvernombud: Line Mostad Samuelsen

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Student

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Masterstudie i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- ☐ å delta i intervjuet
- ☐ at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes dette vil kunne gjelde de i kursstaben.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4. Intervjuguide

Intervjuguide

Til lederne

Kjønn?

Hvor mange år har du vært leder?

Hvor mange ansatte direkte under deg har du personalansvar for?

Har du økonomiansvar?

Kan du fortelle litt om din bakgrunn, utdanning og jobb?

Kan du fortelle litt hva du husker fra ledelsesprogrammet/LUP?

- Hvordan er det bygd opp?

Hva er dine opplevelser/tanker om ledelsesprogrammet?

- Hva husker du best? - fortell
- Hvilken del av ledelsesprogrammet har satt spor hos deg? På hvilken måte?
- Hvilke deler av ledelsesprogrammet bruker du din arbeidshverdag? - fortell
- Hva har det gjort noe med deg som leder?
- Hva har det gjort noe med deg som menneske?
- Hvordan tror du det har påvirket dine ansatte at du har deltatt/deltar i ledelsesprogrammet?
- Hvordan opplever du at fordelingen mellom informasjon, læring/ opplæring og utvikling i ledelsesprogrammet har vært/er?
- Er det noe du savner har savnet i ledelsesprogrammet? Hvorfor -fortell.
- Har det vært vel anvendt tid?

Hvilke behov for lederutvikling opplever du at du har behov for (i din arbeidshverdag)?

- På hvilken måte fyller ledelsesprogrammet dette behovet? Eller ikke- fortell.
- Hva bidrar ledelsesprogrammet til utover lederopplæring/utvikling? Opplever du dette i så fall som positivt eller negativt?
- Det kom et nytt ledelsesprogram i mars 2012, hva tenker du om det?

Til de som har vært ansvarlig for å utarbeide ledelsesprogrammet.

Kan dere si litt om bakgrunnen deres, utdanning og arbeidserfaring?

Hva var årsaken til at dere fikk ansvaret for ledelsesprogrammet?

Kan dere si litt hvorfor det ble et nytt ledelsesprogram i mars 2021?

Hva er årsaken til at det er et ledelsesprogram i kommunen?

- Kan dere si litt kort om hvordan ledelsesprogrammet er bygd opp?
- Hva er hovedinnholdet?

Hvordan har dere jobbet med ledelsesprogrammet?

- Hva var årsaken/e til at dere gjorde det på den måten?

Hva har vært den røde tråden i arbeidet?

- Hva har dere ønsket at lederne skal sitte igjen med?
- Hva trenger lederne av kompetanse for å fylle en rolle som leder i Fredrikstad kommune?
- Hva har vært kommunen sitt ønske med dette programmet?
- På hvilken måte klarer dere å integrere både læring/opplæring og utvikling, uten at det bare blir informasjon?