



Evaluering av studiet ledelse og innovasjon

Et skreddersømstudium for
mellomledere i statsetater

Sigrunn Tvedten



*SKRIFT-
SERIEN*

Nr. 16

2015



Evaluering av studiet ledelse og innovasjon

Et skreddersømstudium for
mellomledere i statsetater

Sigrunn Tvedten

Skriftserien fra Høgskolen i Buskerud og Vestfold nr 16/2015

© Høgskolen i Buskerud og Vestfold / Sigrunn Tvedten 2015

Skriftserien fra Høgskolen i Buskerud og Vestfold nr 16/2015

Skriftserien kan lastes ned fra <http://bibliotek.hbv.no/skriftserien>

ISSN: 1894-7522 (online)

ISBN: 978-82-7860-269-0 (online)

Omslag: Kommunikasjonsseksjonen, HBV

Foto: Stein Hofve

Utgivelser i HBVs skriftserie kan kopieres fritt og videreformidles til andre interesserte uten avgift. Navn på utgiver og forfatter(e) angis korrekt. Det må ikke foretas endringer i verket.

Forord

27.oktober 2014 satt 26 forventningsfulle studenter i et møterom på Høgskolen i Buskerud og Vestfold - campus Vestfold. Nå gikk startskuddet for den første av i alt seks samlinger i studiet Ledelse og innovasjon for statsetater. Studentene var alle ansatte i samarbeidende statlige etater i regionen, og de var her samlet for å i fellesskap videreutvikle sin kompetanse som mellomledere i offentlig sektor. I forkant av studiet ble det igangsatt et følgeforskningsprosjekt, for å dokumentere og evaluere resultatene av studiet. Som prosjektleder har jeg vært både deltaker og observatør på samlingene i studiet. Jeg har fulgt forelesninger, observert øvelser, deltatt i diskusjoner og lest refleksjonsnotater. Jeg har også intervjuet studenter fra dette og tidligere deltakerkull og andre involverte aktører. Denne rapporten er sluttproduktet fra dette evalueringsprosjektet.

Jeg vil takke deltakerne på studiet, som inkluderte meg under samlinger og lot meg delta i en rekke spennende diskusjoner både under undervisningen og mer uformelt på lederlaboratoriet på Bastøy. Deltakelsen ga meg en innsikt i hvordan kurset ble opplevd underveis, som har vært avgjørende for de tolkningene som er gjort i rapporten. Jeg takker også studentene som har gitt meg tilgang til refleksjonsnotater og som har stilt opp til intervjuer i etterkant av studiene. Takk også til etatens representanter i studiets referansegruppe og andre som har stilt opp med informasjon og til intervjuer.

Takk til Sidsel K. Solbrække (prodekan ved Handelshøyskolen og fakultet for samfunnsvitenskap, HBV) for kommentarer til rapporten.

Til sist rettes en stor takk til ansvarlig faglærer på studiet, førsteamanuensis Kjell Caspersen. Hans inkluderende væremåte og evne til raust å dele av sin kunnskap ga en innsikt i studiets faglige forankring og begrunnelsene for den særegne måten å tenke lederutdanning og organisasjonsutvikling på. Det er med stor glede jeg vil minnes samtaler hvor Kjell engasjert fortalte om sine visjoner for studieopplegget. Kjell Caspersen gikk dessverre bort før rapporten ble ferdigstilt, men hans innsats og visjoner vil uten tvil etterlate seg dype spor i fagmiljøene som videreutvikler studiene.

Undertegnede står ansvarlig for alle tolkninger og eventuelle feil i rapporten.

Bakkenteigen, 16. november 2015

Med vennlig hilsen

Sigrunn Tvedten

Innhold

Forord.....	2
Figurer.....	4
Vedlegg.....	4
1. Innledning.....	5
1.1 Bakgrunn	5
1.2 Om studiet Ledelse og innovasjon	5
1.3 Oppdrag og finansiering	6
1.4 Problemstillinger	7
1.5 Rapportens struktur.....	7
2. Modell, metode og datainnsamling.....	8
2.1 Evaluering av et lederutviklingsstudium	8
2.2 Evalueringsmodell.....	8
2.3 Metoder	9
2.3.1 Metoder og tidsplan for prosjektet.....	9
2.3.2 Metodevalg og -refleksjon.....	9
2.4 Om datainnsamlingen	11
2.4.1 Kvalitative intervjuer.....	11
2.4.2 Deltakende observasjon og refleksjon over forskerrollen	12
2.4.3 Underveisevalueringer	13
2.3.4 Notis om anonymisering og godkjenning fra NSD.....	13
3. Gjennomføring av studiet Ledelse og innovasjon i statsetater 2014/-15.....	15
3.1 Undervisningsopplegg, gjennomføring og vurdering.....	15
3.1.1 Samlingenes innhold og struktur	15
3.1.2 Lederlaboratorium	16
3.1.3 Pensum.....	16
3.1.4 Forelesninger.....	17
3.1.5 Refleksjonsnotater og gruppearbeid	19
3.1.6 Gruppediskusjoner, øvelser og rollespill.....	19
3.1.7 Selvevalueringer og refleksjon over egne lederegenskaper	20
3.2 Det administrative støtteapparatet	21
3.3 Oppsummering og diskusjon.....	22
4. Læringsutbytte og resultater	24
4.1 Lederrollen og kompetanseheving.....	24
4.2 Innovasjon i offentlig sektor.....	25
4.3 Resultater av anvendt kunnskap på arbeidsplassen	26
4.3.1 Omorganiseringer og samspill mellom grupper	26
4.3.2 Utviklingsarbeid i egen organisasjonen.....	26
4.3.3 Kompetanseheving i organisasjonen og kollegaveiledning	27
4.4 Samarbeid mellom etater	27

4.4.1 Nye blikk på mulighetene for samarbeid	28
4.4.2 Nettverk som diskusjon- og støttegrupper om lederoppgaver	28
4.4.2 Nettverk for å tilrettelegge for kommunikasjon mellom etater.....	28
4.4.3 Bedre løsninger mot brukergrupper: De sårbare overgangene.....	29
5. Oppsummering og anbefalinger.....	30
5.1 Oppsummerende diskusjon	30
5.2 Anbefalinger knyttet til gjennomføringen av studiet	31
5.2 Anbefalinger knyttet til planlegging og bestilling av skreddersømstudier.....	32
5.3 Anbefaling om oppfølging av resultater	33
Litteraturliste	34

Figurer

Figur 1 Tidsplan og aktivitetsoversikt	9
Figur 2 Oversikt over studiegjennomføring.....	15
Figur 3 Pensum på Ledelse og innovasjon 2014/-15	17
Figur 4. Studentevaluering: Forelesningene har vært relevante.	18
Figur 5. Studentevaluering: Gruppediskusjonene opplevde jeg som relevante.	20
Figur 6. Studentevaluering: Dagene har vært tilfredsstillende organisert.	22
Figur 7. Studentevaluering: Sett under ett er jeg fornøyd med samlingene.....	23
Figur 8. Studentevaluering: Dagen/studiet som helhet har gitt meg mer innsikt i min forståelse av lederrollen.....	24

Vedlegg

Vedlegg 1 Emneplan Ledelse og innovasjon 2014/-15.....	35
Vedlegg 2 Informasjonsskriv deltakere kull 1	38
Vedlegg 3 Fokusgruppeintervju kull 1.....	40
Vedlegg 4 Informasjonsbrev deltakere kull 2	41
Vedlegg 5 Intervjuguide erfaringer kull 1 og kull 2	43
Vedlegg 6 Informasjonsbrev til representanter fra etatene	44
Vedlegg 7 Intervjuguide – intervju med representant fra etatene.....	45
Vedlegg 8 Intervju med ekstern sensor kull 2.....	46

1. Innledning

Høgskolen i Buskerud og Vestfold (HBV) har siden 2014 tilbudt et skreddersydd lederutviklingsstudium for mellomledere og tillitsvalgte i et utvalg statsetater i Vestfold og Buskerud. Emnet *Ledelse og innovasjon* ble gjennomført første gang studieåret 2013/-14, med 19 deltakere fra fire statlige etater. Våren 2014 søkte HBV om midler fra Statens kompetansemidler til et evalueringsprosjekt som skulle undersøke og dokumentere gjennomføring og virkninger av studiet. Midlene ble søkt gjennom Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi). Evalueringsprosjektet ble igangsatt juni 2014, som en følgestudie av emnet som ble tilbudt studieåret 2014/-15. Prosjektets fremste målsetning har vært å dokumentere virkningene etter gjennomført lederutviklingsstudium. Informasjon har vært samlet inn gjennom deltakende observasjon i undervisningssituasjoner, lesing av deltakernes refleksjonsnotater, intervjuer med deltakere etter gjennomført studium, samt intervjuer med andre utvalgte aktører. Denne rapporten er sluttproduktet etter evalueringsprosjektet.

1.1 Bakgrunn

Skreddersømstudiet *Ledelse og innovasjon i Statsetater* er kommet i stand gjennom samarbeidsordningen stat-næringsliv i Vestfold, initiert av Fylkesmannen i Vestfold i 2000. Arbeidet med å utvikle et felles lederutviklingsstudium ble igangsatt etter en lederkonferanse med tittelen *Staten som attraktiv arbeidsplass*, august 2011. Hensikten med konferansen var å øke kunnskapen om hvordan staten kan fremstå som en attraktiv arbeidsplass og hvordan rekruttere, utvikle og ikke minst beholde dyktige medarbeidere. Konferansen ble avholdt på daværende Høgskolen i Vestfold, med omlag 150 ledere og tillitsvalgte fra ti statsetater i Vestfold. Konferansen ga et rom for dialog om strategier for videre samarbeid mellom statsetatene i regionen. Blant forslagene var utviklingen av et studietilbud hvor deltakerne var mellomledere rekruttert fra samarbeidende etater. Lederutvikling ble valgt som tema for studietilbudet, og HBV¹ ble valgt som tilbyder av studiene.

Studietilbudet er utviklet i dialog mellom HBV som tilbyder og bestillende etater. Det er nedsatt en referansegruppe for studiet, med representanter fra etatene og HBV, samt en koordinator fra Fylkesmannen i Vestfold. Etatene står for rekrutteringen av studenter, og foreløpig har emnet blitt gjennomført av deltakere fra Vestfold politidistrikt, NAV Vestfold, Kriminalomsorgen region sør, Bufetat region sør og Psykiatrien i Vestfold. Det er åpning for å invitere ytterligere statsetater inn i samarbeidet.

Emnet gir studiepoeng på bachelor- eller masternivå alt avhengig av hvilket utdanningsnivå deltakerne har fra før. Dersom studentene gjennomfører og består eksamen i emnet oppnår de 15 studiepoeng. Det ligger en opsjon i samarbeidet at det totalt skal utvikles og tilbys 60 studiepoeng for den gruppen deltakere som startet sitt studieløp med *Ledelse og innovasjon*. Det ligger i tillegg en opsjon på gjennomføring av dette emnet flere ganger dersom det er behov. Det aktuelle emnet er foreløpig tilbudt to ganger, hvorav altså andre gjennomføring, 2014/-15, blir dokumentert i denne rapporten.

1.2 Om studiet *Ledelse og innovasjon*

Formålene for studiet *Ledelse og innovasjon* er flersidige: De faglige læringsmålene for studiet er uttrykt gjennom emneplanen (se

¹ Høgskolen i Vestfold (HiVe) ble omdøpt til Høgskolen i Buskerud og Vestfold (HBV) etter fusjonen 1. januar 2014. Heretter benyttes konsekvent HBV, uavhengig av tidspunktet det henvises til.

Vedlegg 1). Bakgrunnen for å utvikle og tilby studiet for den aktuelle deltakergruppen er samtidig knyttet til mer overgripende formål om erfaringsoverføring og økt samarbeid mellom etater på regionalt nivå. Ytterligere målsetninger, som varierer noe i vektlegging mellom de bestillende etatene, inkluderer karriereutvikling og formalisering av lederkompetanse for ledere, tillitsvalgte og aspirerende lederkandidater i etatene.

Ifølge emneplanen er formålet med studiet Ledelse og innovasjon «å belyse sammenhenger mellom samfunnets krav og forventninger, organisasjoners handlinger og responser, samt individers konkrete arbeidssituasjon» (se Vedlegg 1). Bakgrunnen er et kontinuerlig behov for statlige etater for å utvikle nye og mer effektive rutiner og løsninger for komplekse oppgaver under stadig skiftende omgivelser. For å kunne løse sammensatte og krevende utfordringer, er det behov for at hver enkelt ansatt har kompetanse og evne til å gjøre nødvendige vurderinger og utvikle nye verktøy i møte med komplekse samhandlings- og beslutningssituasjoner. Studiet er skreddersydd for de bestillende statlige etatene, og tilpasses de til enhver tid aktuelle utfordringene ansatte i etatene står overfor. Studiet Ledelse og innovasjon tar sikte på å øke både deltakernes forståelse og handlingskompetanse i møte med krevende arbeidsoppgaver, med endelig mål om å bedre tilbudet til brukere av offentlige tjenester.

Studiet er erfaringsbasert og deltakelse krever minimum to års yrkeserfaring. Deltakerne gjennomfører studiet parallelt med at de utfører sitt arbeid i etatene. Et læringsteoretisk grunnprinsipp for studiet er at deltakerne betraktes som kompetente medskapere i læringssituasjonen. Det forventes at studentene aktivt bidrar til læringsprosessene gjennom å bringe egen arbeidserfaring inn i diskusjoner og øvelser. Deltakerne definerer i tillegg selv problemområder og utfordringer med utgangspunkt i egen arbeidssituasjon, som de belyser gjennom refleksjonsnotater og tverretattlig gruppearbeid. Målsetningen er dermed å skape en konstruktiv kobling mellom teori, faglig refleksjon og praksisfeltet. I den forbindelse er det knyttet forventninger til at kunnskapen skal anvendes i organisasjonene, på en måte som vil gi synlige resultater i form av for eksempel konkrete tiltak eller initiering av utviklingsarbeid.

Deltakerne er, som nevnt, rekruttert fra fem ulike statsetater: Vestfold politidistrikt, NAV Vestfold, Kriminalomsorgen region sør, Bufetat region sør og Psykiatrien i Vestfold. Disse statsetatene har et iboende samarbeidsgrunnlag gjennom deres møte med mange av de samme brukergruppene, dog i ulike livsfaser og livssituasjoner. Gjennom dette tverretattlige studiet får deltakerne anledning til å bli bedre kjent med hverandres kulturer, arbeidsformer og utfordringer. Utover de rent faglige målsetningene er det dermed også knyttet forventninger til gevinsten av å tilrettelegge for samarbeid og erfaringsoverføring mellom samarbeidende etater på regionalt nivå. Ved å skape en møteplass for ansatte som arbeider på om lag samme linje i etatene, tilrettelegges det for å ta initiativ til samarbeid «nedenfra», av de ansatte som kan videreføre samarbeidet i relativ nærhet til førstelinjen og dermed brukerne. Denne målsetningen danner grunnlaget for en selektiv rekruttering av studenter til studiet, hvor betingelser har vært at de skal være mellomledere, aspirerende lederkandidater eller tillitsvalgte i de bestillende etatene. Rekrutteringsprosessen følger for øvrig noe varierende retningslinjer i de ulike etatene.

1.3 Oppdrag og finansiering

Evalueringsprosjektet er finansiert gjennom «Kompetansemidler i statlig tariffområde 2010-2012», under punkt 1b: «Organisasjons- og ledelsesutvikling for økt involvering av medarbeidere/tillitsvalgte, herunder prosjekter for lokal personal- og lønnspolitikk, læring på arbeidsplassen, utvikling av metoder og verktøy for kompetanse- og karriereutvikling og utvikling av lærende organisasjoner.» En ramme for prosjektet har dermed vært å levere konklusjoner som tilfredsstillende en eller flere av disse formålene. Prosjektet har hatt en finansiell ramme på 300 000,-, eller omlag 460 arbeidstimer. Tidsrammen for prosjektet var

etter søknaden 06/2014 – 02/2015, men sluttrapporteringen fra prosjektet ble av ulike årsaker utsatt til 08/2015. Ansvarlig prosjektleder har vært Sigrunn Tvedten (høgskolelektor i sosiologi ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold), som også står ansvarlig for denne rapporten.

1.4 Problemstillinger

Evalueringen har vært konsentrert rundt følgende problemstillingene:

- Å følge og dokumentere gjennomføringen av studiet *Ledelse og innovasjon* studieåret 2014/-15. Herunder inkluderes beskrivelse av undervisningsopplegg og en diskusjon av emnets faglige forankring.
- Hvordan vurderer studentene studiet ledelse og innovasjon?
 - Vurdering av undervisningsopplegg og gjennomføring
 - Vurdering av eget læringsutbytte
- Hvorvidt og hvordan har studiet *ledelse og innovasjon* medført resultater i form av utvikling og læring i organisasjonene?
- Hvorvidt og hvordan har studiet *ledelse og innovasjon* bidratt til erfaringsoverføring og økt samarbeid på tvers av samarbeidende statsetater?

1.5 Rapportens struktur

Rapporten starter i kapittel 2 med en presentasjon av evalueringsmodell, metodiske valg og refleksjoner, samt en beskrivelse av datainnsamlingen. I kapittel 3 redegjøres det for undervisningsopplegget og dets ulike elementer. Her presenteres i tillegg studentenes vurderinger av gjennomføringen samt diskusjoner av emnets faglige forankring og karakteristikk. I kapittel 4 presenteres resultater av gjennomført studium, i form av studentens selvopplevde læringsutbytte og beskrivelser av ulike måter deltakerne har tatt i bruk kunnskapen på i praksis. I kapittel 5 følger en avsluttende diskusjon og anbefalinger for videre studier.

2. Modell, metode og datainnsamling

2.1 Evaluering av et lederutviklingsstudium

Som Jan Kjetil Arnulf (2012, s. 92 ff) påpeker, med henvisning til sentrale internasjonale forskningsbidrag på feltet, har det å evaluere virkningene av lederutviklingsstudier vært en underprioritert oppgave, sammenlignet med ressursene som benyttes til lederutvikling. De resultatene som finnes viser at det finnes store variasjoner i hvorvidt det store utvalget av lederutviklingsprogrammer bidrar til resultater eller ikke (Collins & Holton, 2004). Studiene viser at en betingelse for et effektivt lederutviklingsprogram er at studiet møter noen behov hos deltakerne, enten de er definert av overordnede i organisasjonen, deltakerne selv eller av andre interessenter (Jan Ketil Arnulf, 2012, s. 104). Det anses dermed som avgjørende at lederutvikling tar utgangspunkt i tre forhold: (1) organisasjonenes strategiske utfordringer; (2) hvordan ledelsen er konstruert; (3) hvilke lederutfordringer de konkrete lederne står overfor. Med andre ord ligger utfordringen i å skape lederutviklingsstudier som kobler studier med relevant tematikk til den riktige deltakergruppen. Disse innsiktene har vært sentrale i evalueringen gjennom å vektlegge forholdet mellom klarheten i studiets uttalte formål, rekrutteringen av deltakere og undervisningsopplegg og gjennomføring; fordi resultatene altså kan antas å være avhengig av en hensiktsmessig sammenheng mellom disse tre elementene.

Studiet *Ledelse og innovasjon* er markedsført som et skreddersømstudium, hvor særskilte kjennetegn ved og utfordringer i de deltakende statsetater skal ligge til grunn for utviklingen av studiet. Under planleggingen av studiet var fagansvarlig fra HBV i dialog med den regionale toppledelsen fra de bestillende etatene, for å kartlegge behov og gjøre dertil passende tilpasninger for studiet. Det at lovnadene ved studiet lå i skreddersømstudium, gjør at evalueringen tar hensyn til om emnet er tilrettelagt på en måte som deltakerne opplever relevante for de utfordringene de møter som mellomledere i de aktuelle statlige etatene.

2.2 Evalueringsmodell

I utformingen av evalueringsmodell for prosjektet har jeg tatt utgangspunkt i to klassiske teorier om evaluering. Først defineres evaluering, med Reidar Almås, som «*systematisk innsamling av data for å skille og analysere virkningene av et forsøk på å skape endring på et gitt område*» (Reidar Almås, 1990, s. 13). I denne rapporten er formålet å samle inn informasjon for å dokumentere gjennomføringen og virkningene av lederutviklingsstudiet *Ledelse og Innovasjon* i Statsetater. For å operasjonalisere dette oppdraget har Donald L. Kirkpatrick's (1998) fire-nivå modell blitt anvendt som et utgangspunkt, men i en modifisert versjon. Da Kirkpatrick utviklet sin klassiske modell på slutten av 50-tallet, var fokuset rettet mot evaluering av lederopplæring, eller management training. Et hovedpunkt var at en evaluering både må undersøke *interne resultater* og *eksterne resultater*. *Interne resultater* deles inn i studentenes opplevelse og vurdering av studiet (*reaksjoner*) og deres læringsutbytte. I denne evalueringen har deltakerens subjektive læringsutbytte blitt vektlagt, noe som kort diskuteres nedfor. *Eksterne resultater* er her tolket som anvendelsen av ny kunnskap i organisasjonene. Denne kan både ta form som endringer i individuelle deltakerens forståelse av lederrollen og utførelse av arbeidsoppgavene, eller mer omfattende som utviklingsarbeid i organisasjonen.² Modellen har dannet grunnlag for utformingen av problemstillinger (se punkt 1.4) og for valg av metoder for datainnsamling.

² Det er kjent at Kirkpatrick's modell har vært diskutert og kritisert, blant annet gjennom forslag til potensielle ytterligere dimensjoner, men den originale modellen ble vurdert som et hensiktsmessig utgangspunkt for å operasjonalisere evalueringsmandatet/-oppdraget.

2.3 Metoder

2.3.1 Metoder og tidsplan for prosjektet

Det ble valgt en i hovedsak kvalitativ tilnærming til evalueringen, hvor en kombinasjon av ulike samfunnsvitenskapelige metoder ble benyttet. I datainnsamlingen har vektleggingen vært deltakende observasjon under samlingene, semistrukturerte kvalitative intervjuer med deltakere, og analyse av refleksjonsnotater. Intervjuene er gjort med deltakere fra emnet som ble gjennomført studieåret 2013/-14 og 2014/-15, og de to deltakergruppene omtales heretter som kull I og kull II. Det er i tillegg gjennomført intervjuer med representanter fra fire av etatene, to av deltakernes nærmeste overordnede ledere, faglærer samt ekstern sensor. I tillegg ble det gjennomført anonymiserte, kvantitative evalueringer i etterkant av fire av samlingene, ved hjelp av QuestBack. Evalueringsprosjektet har også fått tilgang til resultatene fra disse underveisevalueringene. En oversikt over datainnsamlingen er presentert i Figur 1. Datainnsamlingen er beskrevet mer utføring i neste avsnitt.

Figur 1 Tidsplan og aktivitetsoversikt

Tidsplan	Aktiviteter
Juni – august 2014	Planlegging Søknad NSD Kontakt via epost deltakere kull 1
August – oktober	12 intervjuer med deltakere kull 1 Fokusgruppeintervju med deltakere kull1
Oktober - januar	Deltakende observasjon under samlingene Innholdsanalyse av refleksjonsnotater (Evalueringer gjennomført av administrasjon)
Mars – mai	12 intervjuer med deltakere kull 2 2 Intervjuer med utvalgte deltakeres nærmeste ledere Intervju med ekstern sensor Intervju med faglærer
Hele prosjektperioden:	Deltakelse i 4 møter i referansegruppen for studiet, med statusrapportering 4 intervjuer med representanter fra etatene.
Juni – august 2015	Ferdigstille rapport
August 2015	Prosjektet avsluttes

2.3.2 Metodevalg og -refleksjon

I utarbeidelsen av en strategi for datainnsamling ble det vurdert flere alternativer. Utgangspunktet var et empiridrevet eller «grounded» forskningsdesign, hvor informasjon innhentet gjennom kvalitative intervjuer med studenter fra kull I dannet grunnlaget for videre utforming av følgestudiet av kull 2. Utover den grovkornede modellen fra Kirkpatrick, ble det vurdert som hensiktsmessig å møte både studier og deltakere uten for mange forventninger, ferdigdefinerte parametere og hypoteser. Valget falt på en kvalitativ tilnærming hvor deltakerne kunne beskrive læringsutbytte og anvendelse av kunnskap detaljert og med egne ord.

Studier med formål å måle og analysere læringsutbytte har en lang tradisjon innen forskningen på høyere utdanning (Bedgood & Donovan, 2012; Ramsden, 1991). Studentenes individuelle læringsutbytte og måloppnåelse blir, i tråd med konvensjonell praksis i høyere utdanning, vurdert gjennom eksamensordningen. Det er ikke ansett som innenfor evalueringens mandat å skulle gjøre en vurdering av deltakernes objektive, individuelle læringsutbytte knyttet til

læringsutbytteformuleringer. På den annen side anses det som viktig samle inn studentenes erfaringer med undervisningsopplegget, deres subjektive opplevelse av læringsutbyttet og beskrivelser av hvordan de eventuelt opplever å ha anvendt kunnskapen i praksis. Evalueringen av læringsutbytte hos deltakere gjøres gjennom analyser av refleksjonsnotater, kvalitative intervjuer, intervju med ekstern sensor og faglærer, samt intervjuer med et utvalg av deltakernes nærmeste ledere.

En av de store diskusjonene knyttet til å måle subjektivt læringsutbytte, er relatert til validitet – eller hva man egentlig måler (Bedgood & Donovan, 2012). Blant annet føres en diskusjon rundt hvorvidt man gjennom spørreskjemaer for å måle studenters vurdering av undervisningsopplegg og læringsutbytte i realiteten måler tilfredshet med foreleserens fremtoning og evne til å underholde, mer enn faktisk undervisningskvalitet og læringsutbytte (også kalt «Dr. Fox-effekten»). Tolkingsmangfoldet er dermed stort i analyser av svar på en begrenset spørreskjemaundersøkelse for å måle subjektivt læringsutbytte. En tidlig prioritering lå derfor i å velge bort en spørreundersøkelse hvor systematisk sammenlignbare data om studentenes motivasjon, bakgrunn, evaluering og læringsutbytte kunne ha blitt studert kvantitativt. En første begrunnelse for valget var antall potensielle respondenter: med 25 deltakere på kull II, og med risiko for frafall, ville datamaterialet uansett ikke vært egnet for statistiske effektanalyser, utover deskriptive beskrivelser av frekvenser og enkle sammenhenger.

For det andre ble det vurdert som hensiktsmessig å ha en eksplorerende, dyptpløyende tilnærming til deltakernes læringsutbytte og anvendelse av kunnskap. Gjennom kvalitative intervjuer ble deltakerne oppfordret til å med egne ord beskrive konkret og detaljert substansielt hva de hadde lært, og hvordan de opplevde at de hadde fått anvendt kunnskapen i organisasjonen. Deres svar ble så analysert i lys av refleksjonsnotatene de har levert. Til sammen danner det grunnlag for å vurdere *hvordan* undervisningsopplegget studentene deltatt i viser potensiale for skape resultater i form av endringer i forståelse og praksis.

Det ble gjort en avgjørelse om ikke å kontakte studentene for å samle inn informasjon i forkant av studiene. Deltakerne skulle inn i en hektisk periode hvor de skal kombinere studier på masternivå med full jobb, og en positiv start er viktig i motivasjonen for et slikt studieløp. Valget ble derfor tatt om å la deltakerne møte studiet i første samling med faglærer, heller enn å belastes med spørsmål knyttet til evalueringsprosjektet i forkant.³

I etterkant av evalueringen ser jeg at en mer systematisk kartlegging av studentenes egenskaper kunne ha vært hensiktsmessig. Det er gjennomført anonyme evalueringer etter samlingene, men en spørreundersøkelse som inkluderte informasjon om studentenes motivasjon, kjennetegn, utdanning og arbeidserfaring hadde gitt utdypende informasjon om hva som kan forklare eventuelle resultater, samt en beskrivelse av deltakergruppen. Vurderingen av relevante variabler er allikevel delvis basert på informasjon som er fremkommet under og etter studiet. Den fåtallige og fragmenterte deltakergruppen ville også gitt utfordringer knyttet til anonymisering ved de fleste relevante forklaringsvariabler. Det er heller anbefalt at det på bakgrunn av konklusjonene utvikles hensiktsmessige spørreskjemaer som kan anvendes systematisk ut mot senere kull som rekrutteres, og hvor antall besvarelser over tid vil kunne danne grunnlag for interessante analyser.

³ Deltakerne fikk ikke desto mindre tilsendt informasjon og forespørsel om deltakelse en uke innen studiestart.

2.4 Om datainnsamlingen

2.4.1 Kvalitative intervjuer

Kvalitative intervjuer med deltakerne

En stor del av datainnsamlingen foregikk gjennom kvalitative, semistrukturerte telefonintervjuer med deltakerne. En ulempe med metoden er at sammenlignbarheten mellom deltakernes tilbakemeldinger svekkes, da intervjuene tok form av en samtale som nødvendigvis utviklet seg i litt ulik retning. Store variasjoner i hva deltakerne vektla i sine fortellinger, bidro til at de 24 intervjuene er svært mangfoldige hva form og innhold angår. Utfordringen ble håndtert ved at enkelte grunnspørsmål ble stilt med lik spørsmålsformulering til alle deltakerne. I tillegg ble de tidlige intervjuene benyttet for å utvikle oppfølgingsspørsmål til senere informanter, for å øke sammenlignbarheten. En annen utfordring knyttet til intervjuundersøkelsen er at studentene har rekruttert seg selv gjennom å takke ja til invitasjonen til intervju. Det finnes ikke noe grunnlag for å vurdere hva som kjennetegner utvalget av studenter, versus de som avsto fra å bli intervjuet. Det kan for eksempel være at selvrekrutteringen har bidratt til at studenter som er særlig fornøyde eller kritiske blir intervjuet, mens de som er mer likegyldige ikke fanges opp. Av samme grunn blir det ikke presentert opptellinger av hvor mange av de intervjuede som har gjort seg ulike erfaringer. Hensikten er ikke generalisere, men å analysere mangfoldet i erfaringer som studentene presenterer og med det undersøke mulighetsområdet for virkninger av studiedeltakelse.

Intervju med deltakere kull I

Datainnsamlingen startet med intervjuer av deltakere fra kull I, som altså hadde gjennomført studiet studieåret 2013/-14. Det ble i alt gjennomført intervjuer med 12 av 18 deltakere. To intervjuer ble gjennomført i juni 2014, resten ble gjennomført i perioden august -september 2014. Deltakerne ble kontaktet per e-post (se Vedlegg 2). Intervjuene ble gjennomført per telefon, og varte mellom 20 og 30 minutter. Intervjuene ble ikke tatt opp på bånd, men det ble tatt notater som ble renskrevet umiddelbart etter intervjuene. Intervjuguiden ligger i Vedlegg 5.

Fokusgruppeintervju deltakere kull I

I tillegg til de kvalitative telefonintervjuene ble deltakerne på kull I invitert til å delta i et fokusgruppeintervju i september 2015. Fem deltakere fra kull 2 deltok. Fokusgruppeintervjuet ble gjennomført ved HBV, og ble organisert som en gruppediskusjon hvor intervjueren fungerte som moderator og ordstyrer. Diskusjonen ble delt inn i to bolker, konsentrert om to problemstillinger: (1) Lederutviklingsstudium for personlig utvikling eller som en ressurs for arbeidsplassen? (2) Hvordan kan et lederutviklingsstudium som *Ledelse og innovasjon* bidra til økt læring og samarbeid på tvers av statlige etater? Invitasjonen til fokusgruppene med problemstillingene til diskusjon ligger i Vedlegg 3.

Intervju med deltakere kull II

Det ble i perioden april til mai 2015 gjennomført 12 intervjuer med deltakere fra kull II. Det ble sendt forespørsel om deltakelse per e-post i to omganger til i alt 24 deltakere. Alle deltakere som meldte seg frivillig ble intervjuet. Intervjuene ble gjennomført per telefon, og tok 30-45 minutter. Intervjuguide ligger som Vedlegg 5. Intervjuene⁴ ble tatt opp på bånd og grovtranskribert for analyse.

Kvalitative intervjuer med representanter fra etatene, faglærer og sensorer

I løpet av studieåret ble det gjennomført kvalitative intervjuer med en representant fra hver av de fire etatene Vestfold politidistrikt, NAV Vestfold, Kriminalomsorgen region sør og Bufetat region sør. Representantene som ble intervjuet sitter i referansegruppen for emnet, og er ansvarlig for dialogen med HBV angående bestillingen av studiene, rekruttering av deltakere

⁴ Med unntak av ett hvor deltakeren reservert seg fra lydopptak.

og planlegging av progresjonen av studier. Representantene sitter i ulike posisjoner i etatene på regionalt nivå, enten i ledergruppen eller med ansvar for HR og videreutdanning.

Intervjuene ble gjennomført på representantenes arbeidsplasser. Ved to av tilfellene ble intervjuene tatt opp på bånd og delvis transkribert. Ved to av intervjuene gjorde tekniske utfordringer at det ble tatt skriftlige notater under intervjuet, som ble renskrevet umiddelbart etter gjennomføringen. Hensikten med intervjuene var å klarlegge etatenes bakgrunn og motivasjon for å delta i studiet, hvordan rekrutteringen av deltakere begrunnes og gjennomføres, samt tilbakemeldinger fra og oppfølgingen av deltakerne i etaten. Representantene får gjennom sin rolle tilbakemeldinger fra både deltakere og deltakernes nærmeste overordnede, og sitter dermed i tillegg på mye informasjon angående deltakernes vurderinger og tilbakemeldinger samt anvendelser. Informasjonsbrev og intervjuguide ligger vedlagt (se Vedlegg 7 og Vedlegg 8).

Kvalitative intervjuer med deltakernes nærmeste ledere

Det er gjennomført to intervjuer med nærmeste ledere av deltakere. Dette er intervjuer hvor deltakerne har igangsatt utviklingsarbeid på arbeidsplassen, og intervjuet har vært benyttet for å understøtte og utdype hvordan deltakerens anvendelse av ny kompetanse har vært opplevd av kolleger i organisasjonen. Intervjuene har vært gjennomført per telefon, og hadde en varighet på om mellom 30 og 50 minutter.

2.4.2 Deltakende observasjon og refleksjon over forskerrollen

Følgforskning kan defineres som en mellomposisjon mellom aksjonsforskning og observasjonsstudier. Dette evalueringsprosjektet kan karakteriseres som deltakende observasjon (Fangen, 2010, s. 13f). I forkant av studien ble det sendt ut informasjonsbrev om evalueringsstudien til deltakerne (se Vedlegg 4). På første samling introduserte jeg meg, og forklarte min rolle med vekt på at min oppgave ikke var å observere eller vurdere enkelt deltakeres prestasjoner, men gjennomføringen av studiet og resultater på gruppenivå. Jeg deltok deretter på alle samlinger. Lindøe, Mikkelsen og Olsen (2002) presiserer i en artikkel hvordan forskerrollen i slike følgestudier raskt står i en utfordrende posisjon mellom tilskuer- og deltakerrollen, angående graden av involvering i prosessen som skal observeres. Det var for min del aldri aktuelt å gå inn i en rolle som prosessveileder eller på annen måte gripe inn i gjennomføringen av studiet. Fagansvarlig har lang erfaring med å gjennomføre tilsvarende studier, og jeg hadde ingen rolle som ressurs i gjennomføringen av studiet.

Derimot deltok jeg i større grad på linje med en student. Jeg hadde begrenset kjennskap til studiet før jeg startet prosjektet, fulgte forelesninger med faglig nysgjerrighet og ventet spent på hva som ville dukke opp i samlingene. På denne måten kunne jeg følge undervisningsopplegget fra et studentperspektiv, oppleve hvordan de ulike elementene i undervisningen fungerte sammen og kjenne på stemningen som dannet grunnlaget for læringsmiljøet. Min rolle skilte seg allikevel fra studentens ved at jeg ikke hadde bakgrunn for å delta i gruppeøvelser, rollespill eller gruppearbeid. Der gruppene skulle diskutere eller øve på rollespill var jeg tidvis med i grupper for å observere aktivitetene, og bisto med å filme en av gruppene i et rollespill. I situasjoner studentene gikk inn i prosesser som eksempelvis involverte tilbakemeldinger av mer personlig karakter eller diskusjon av gruppearbeid, trakk jeg meg tilbake. Mye av læringsprosessen i studiets siste del kretset rundt intenst gruppearbeid, som foregikk på arenaer utenom studiesamlingene. Erfaringer fra disse prosessene er hentet inn gjennom beskrivelser under samlingene og gjennom intervjuene i etterkant.

Videre skilte min rolle seg fra studentenes ved at jeg var i tettere dialog med faglærer. Det var blant annet nødvendig å gå i dialog underveis for å få begrunnelser for konkrete læringsaktiviteter og vurderinger av gjennomføringen. Her lå et potensiale for rolleforvirring

da jeg i det ene øyeblikket deltok på linje med studenter, men i neste øyeblikk gikk i dialog med faglærer hvor rollen som kollega var nærliggende.

Enkelte av deltakere fortalte mot slutten at de innledningsvis hadde en litt uklar oppfatning av min rolle – hvem og hva skulle jeg egentlig observere og vurdere? Generelt opplevde jeg allikevel stor grad av inkludering fra deltakernes side. Jeg ble invitert med inn i faglige gruppediskusjoner og mer uformelle samtalearenaene for eksempel i forbindelse med en tredagers overnattingstur (se kapittel 3 for beskrivelse). Flere av studentene benyttet seg av min tilstedeværelse til å gi direkte tilbakemeldinger angående studiegjennomføringen underveis, tilbakemeldinger som også ble gjentatt i de anonymiserte evalueringene i etterkant av samlingene. Gjennom uformelle samtaler og intervjuer ga de nyttige og tilsynelatende ærlige opplysninger om deres opplevelse og vurdering av studiet, både av positiv og mer kritisk art. Jeg kan ikke utelukke at enkelte deltakeren har tilbakeholdt informasjon av kritisk art på bakgrunn av mangel på tillit eller av hensyn til muligheten for å rekrutteres til videre studier, men de kritiske tilbakemeldinger som er kommet, tyder på en viss åpenhet.

Det er ytterligere ett punkt som er viktig å avklare knyttet til min forskerrolle: Jeg er selv ansatt som høgskolelektor på Handelshøyskolen og fakultet for samfunnsvitenskap ved HVB, som tilbyr studiet *Innovasjon og ledelse*. Dette innebærer at jeg arbeider ved samme fakultet som faglærer, og at vi er ansatt under samme dekan. Kritiske lesere vil raskt stille spørsmål ved min uavhengighet og objektivitet når det gjelder å holde en kritisk distanse til studiet jeg skal evaluere. I den sammenheng bør det presiseres at jeg er ansatt ved Institutt for historie, sosiologi og innovasjon, mens lederutviklingsstudier tilbys gjennom Institutt for økonomi og ledelse. Min stilling ved fakultetet er, utover dette evalueringsoppdraget, verken økonomisk eller faglig knyttet til dette tilbudet av skreddersømstudiet, og både personlige og faglige bindinger til fagmiljøet som tilbyr lederutviklingsstudier er svært begrenset. Jeg kan ikke utelukke at eventuelle sympatier knyttet til institusjonstilhørighet og kollegialt fellesskap kan ha påvirket mine vurderinger, men jeg har bevisst søkt å gi egne tolkninger kritisk motstand, og vektlagt at alle analyser og vurderinger skal kunne begrunnes i innsamlet datamateriale.

2.4.3 Underveisevalueringer

I kontrakten mellom bestiller og tilbyder av studiet ligger en avtale om å gjennomføre evalueringer i form av elektroniske, anonymiserte spørreskjemaer til deltakerne etter hver samling. Evalueringene ble gjennomført av de administrativt ansvarlige for studiet, ansatt ved HBV. I praksis ble det gjennomført tre underveisevalueringer, etter første, andre og fjerde samling (Eva1, Eva2 og Eva3 i figurene)⁵ samt en sluttevaluering etter siste samling (Eva4 i figurene). Evalueringene ble gjennomført ved å sende ut elektroniske evalueringsskjema på epost til deltakerne, gjennom programmet QuestBack. Resultatene er gjort tilgjengelig for evalueringsprosjektet, og er presentert i rapporten. Resultatene måler delvis deltakernes tilfredshet med ulike aspekter ved studieopplegget og delvis en tolkning av eget læringsutbytte. Alle figurene presenterer resultatene som prosentandeler. Antall svar (N=) varierer fra 16 til 24 av 24 deltakere. Deltakerne kunne i tillegg skrive kvalitative kommentarer for å utdype vurderingene. Disse kommentarene inngår i analysen av tilbakemeldinger fra studentene.

2.3.4 Notis om anonymisering og godkjenning fra NSD

Det er gjort et valg om ikke å oppgi antall deltakere som har stilt til intervju fra hver av etatene. Dette er gjort på grunnlag av at det er få deltakere fra enkelte etater, og det ville bli umulig å anonymisere overfor lesere som kjenner deltakerne. Av samme årsak er det gjort en beslutning om å i hovedsak ikke røpe hvilke etater casebeskrivelser i resultatdelen er hentet fra. Begrunnelsen for avgjørelsene er videre at det ikke ligger i evalueringsmandatet å

⁵ På grunn av tidsaspektet ble evalueringen etter samling tre og fire slått sammen.

sammenligne hvordan studiet vurderes fra ulike etater. Med et større datamateriale ville slike vurderinger vært svært relevant og interessant, men det ligger altså utenfor rekkevidde for dette prosjektet. De øvrige informantene fra etatene og HBV er ikke nevnt ved navn, men deres posisjon gjør det utfordrende med full anonymisering. Jeg har allikevel valgt å ikke trekke inn direkte sitater eller konkrete uttalelser fra disse intervjuene.

Prosjektet er vurdert meldepliktig til Personvernombudet ved Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD). Søknad ble sendt og prosjektet ble godkjent juni 2014.

3. Gjennomføring av studiet Ledelse og innovasjon i statsetater 2014/-15

Studiet ble gjennomført over fire samlinger, til sammen åtte fulle dager. Den tredje samlingen ble holdt over tre dager med overnatting, og omtales som et lederlaboratorium (se utdypende forklaring under punkt 3.1.2). I tillegg til deltakelse på samlingene forelå det et pensum for selvstudier på om lag 1200 sider. Studentene skulle under studieperioden levere inn fire refleksjonsnotater, hvorav de to siste skulle skrives gruppevis. Studiet ble avsluttet med en muntlig eksaminering, på bakgrunn av avsluttende gruppearbeid. Figur 2 gir en oversikt over kursets gjennomføring, med datoer for samlinger, innleveringer og muntlig eksamen.

Figur 2 Oversikt over studiegjennomføring

Samlinger	Refleksjonsnotater	Muntlig eksaminering
27.-28. oktober		
03. november	12.november 18.november	
25. – 27. november «Lederlab» Bastøy		
10. desember	15. desember	
07. januar	12. januar	27.-28.janaur

Det var en gjennomgående kritikk av emnet at hele undervisningsopplegget ble gjennomført over et tidsrom på fire måneder, til forskjell fra kull 1 hvor studiene gikk over sju måneder, inkludert sommerferie. Dette har gitt studentene noe ulikt erfaringsgrunnlag for sine tilbakemeldinger. Det kortvarige studieopplegget ble opplevd som svært hektisk og det gjorde det utfordrende å få tid til faglig fordypning og arbeid med studiene mellom samlingene, gitt at studentene er i full jobb ved siden av studiene. Det ble særlig kommentert som utfordrende at avsluttende arbeid med gruppearbeid ble lagt til årsskiftet, hvor mellomledere har mange pålagte arbeidsoppgaver som ikke kan delegeres til andre å utføre.

3.1 Undervisningsopplegg, gjennomføring og vurdering

I det følgende presenteres en beskrivelse og diskusjon av de ulike elementene i undervisningsopplegget. Under hvert punkt presenteres deltakernes tilbakemeldinger samt diskusjon av forbedringspotensial.

3.1.1 Samlingenes innhold og struktur

Samlingene besto av:

- forelesninger
- gruppediskusjoner
- rollespill og øvelser i gruppe
- selvevalueringer/egenvurdering
- plenumsdiskusjoner

I bestillingen til studiet lå det en ramme på tre forelesninger à tre timer, totalt ni timer. Disse ble fordelt slik at det per dag ble holdt to forelesninger à 1-1/2 timer. Den resterende tiden er definert som fagseminarer organisert av faglærer, med varierende aktiviteter. Hver samling

startet typisk med refleksjonsrunde med påfølgende forelesning på en til halvannen time. Deretter ble det satt i gang et gruppearbeid eller en øvelse. Disse øvelsene ble tatt opp til diskusjon i plenum. Deretter fulgte en ny forelesning med avsluttende plenumsdiskusjon. De ulike elementene presenteres nærmere under.

Studentene fikk i forkant av studiet tildelt tidspunkter og rom for samlingene, samt lesehenvvisninger til hver samling. Utover dette forelå det ikke en detaljert plan over samlingene, med hensyn til presis timeplan for temaer for forelesninger eller type aktiviteter. Det fremkom at valget av denne løse presentasjonen av undervisningsopplegget overfor studentene var gjort på bakgrunn av pedagogiske og faglige begrunnelser. Fraværet av en detaljert timeplan overfor studentene gir faglærer fleksibilitet og rom for tilrettelegging. Studiets gjennomføring preges av at fagansvarlig har et visst antall forelesninger som skulle holdes, sammen med en visst repertoar av verktøy, øvelser og diskusjonstemaer. Nøyaktig hvordan samlingen gjennomføres tilpasses deretter i møte med studentene. Studiet er dermed forankret i et læringssyn hvor studentene er tildeles en sentral rolle som medskapere i studieprosessen, og hvor deres arbeidserfaringer kan brukes underveis for å gjøre det faglige innholdet praksisrelevant. Ifølge faglærer er den fleksibiliteten som ligger i et slikt studieopplegg avgjørende for å kunne relatere til dagsaktuelle problemstillinger og tilpasse undervisningen til deltakergruppen, i tråd med målsetningen om et skreddersømstudium.

Dette var en kilde til frustrasjon blant en del av studentene. Det skapte tidvis usikkerhet knyttet til hvorvidt det fantes en plan, og opplevelsen av uryddighet. Flere av studentene har i etterkant av studiet likevel kommentert at de så denne valgte fleksibiliteten som hensiktsmessig i forhold til innholdet i studiet. Det å ikke ha detaljerte læringsmål og planer for hver aktivitet, gjør at man står åpen for å lære utover det planlagte. Flexibiliteten skaper videre en mulighet til å videreføre en diskusjon utover en planlagt ramme, dersom det vurderes som hensiktsmessig, og dermed gis studiet en dynamikk hvor samspillet mellom faglærer og studenter kan bidra til å forme et hensiktsmessig læringssituasjon. Samtidig knyttes undervisningsformen til nettopp de kjennetegn lederoppgaver har, med krav til omstillingsevne og fleksibilitet i arbeidsutøvelsen.

3.1.2 Lederlaboratorium

Som en del av undervisningsopplegget arrangeres et lederlaboratorium, som går over tre dager, med to overnattinger. På emnet Ledelse og innovasjon ble lederlaboratorium arrangert på Bastøy fyr. Faglærer har over en årrekke utviklet konseptet med lederlaboratorier til anvendelse innen lederutvikling. Hensikten er å kunne tilrettelegge for å jobbe i grupper og med øvelser som krever tid. En annen effekt er at overnattingen skaper et sosialt samhold i gruppen som bidrar til å skape trygghet, som igjen bidrar til å tilrettelegge for øvelser som krever tillit mellom deltakerne. Flere av de øvelsene som det redegjøres for nedenfor, ble gjennomført under lederlaboratoriet. Tilbakemeldingen fra et flertall av studentene var svært positive. Lederlaboratoriet ble av mange vurdert som helt sentralt for å oppnå den læringseffekten de hadde erfart, og flere fortalte at lederlaboratoriet hadde vært et vendepunkt i læringsprosessen.

3.1.3 Pensum

Pensumlisten er presentert i

Figur 3. I tillegg ble et antall artikler anbefalt og gjort tilgjengelig som støttelitteratur. Et kjennetegn ved studieopplegget var, i tråd med det øvrige opplegget, at pensum ikke skulle betraktes som fasitsvar med absolutt gyldighet. Faglærer kommuniserte tydelig at deltakerne skulle tilnærme seg pensum kritisk og gjennom en «kikkertilnærming» hvor man skulle orientere seg i overordnet tema i hvert bidrag. Det ble vektlagt at deltakerne skulle benytte pensum for å opparbeide seg økt faglig forståelse og kompetanse til å gjøre hensiktsmessige vurderinger av egen arbeidsutførelse. Pensum skal med andre ord fremstå som ressurser for å

styrke lederkompetanse og refleksjonsevne, heller enn innlæring av entydige oppskrifter for effektiv ledelse. Gjennom intervjuene ga studentene tilbakemelding om at pensum ble oppfattet som relevant og nyttig i det aktuelle studiet.

Et kritisk punkt ved gjennomføringen av studiene, som nær alle deltakerne kommenterte, var at pensumlitteraturen ble kunngjort for studentene kun kort tid før studieoppstart. Dette gjorde det utfordrende å skulle ha lest pensum som var satt opp til den første todagerssamlingen. En intens studiestart hvor de to første samlingene var relativt nære hverandre i tid, samt at første refleksjonsnotat skulle leveres inn to uker etter første samling, gjorde det å komme sent gang med lesning til en særlig stressfaktor for studentene.

Hvor tidlig et pensum skal foreligge innebærer hele tiden et kompromiss mellom å møte studentenes ønske om å starte forberedelsene til studiene tidlig, og fagansvarliges muligheter til å oppdatere pensum med nyere faglitteratur som stadig kommer på markedet. Det er viktig å finne et riktig balansepunkt mellom de to hensynene. Gitt at studiet skulle gjennomføres på svært kort tid, ble dette punktet særlig vektlagt i evalueringene. I det første kullet som gjennomførte emnet var frøste samling lagt før sommerferien, slik at studentene kunne fordype seg i pensumlitteratur frem mot neste samling på høsten - en modell flere av studentene på kull 2 anså som langt bedre.

Figur 3 Pensum på Ledelse og innovasjon 2014/-15

- Arnulf, Jan Ketil (2012) *Hva er ledelse?* Universitetsforlaget. (135 sider)
- J.C. Ry Nielsen og Morten Ry (2002) «Annerledes tanker om Leavitt – en klassiker i ny belysning.» *Nyt fra Samfundsvidenskabernes*. (39 sider).
- Botnen Eide m.fl. (2009) *Fordi vi er mennesker – en bok om samarbeidets etikk*. Fagbokforlaget. (128 sider).
- Caspersen, Kjell og Halland, Geir (2012) *Utvikling av lærende team*. Veivis, Trondhjem. (35 sider).
- Moxnes, Paul (2005) «*Positiv angst i individ, gruppe og organisasjon*». Forlaget Paul Moxnes. Oslo. (250 sider).
- Skau, Greta Marie (2005) *Gode fagfolk vokser*. Cappelen akademisk. (161 sider)
- Øiestad, Guro (2004) *Feedback*. Gyldendal Akademisk (170 sider)
- Lotte Darsø (2012) *Innovasjonspedagogikk*. Samfundslitteratur (186 sider)
- Stokkeland og Kaarbø (2014) *31 nøkler til godt kommunalt lederskap*. Kommuneforlaget (154 sider)

(Totalt ca. 1250 sider)

3.1.4 Forelesninger

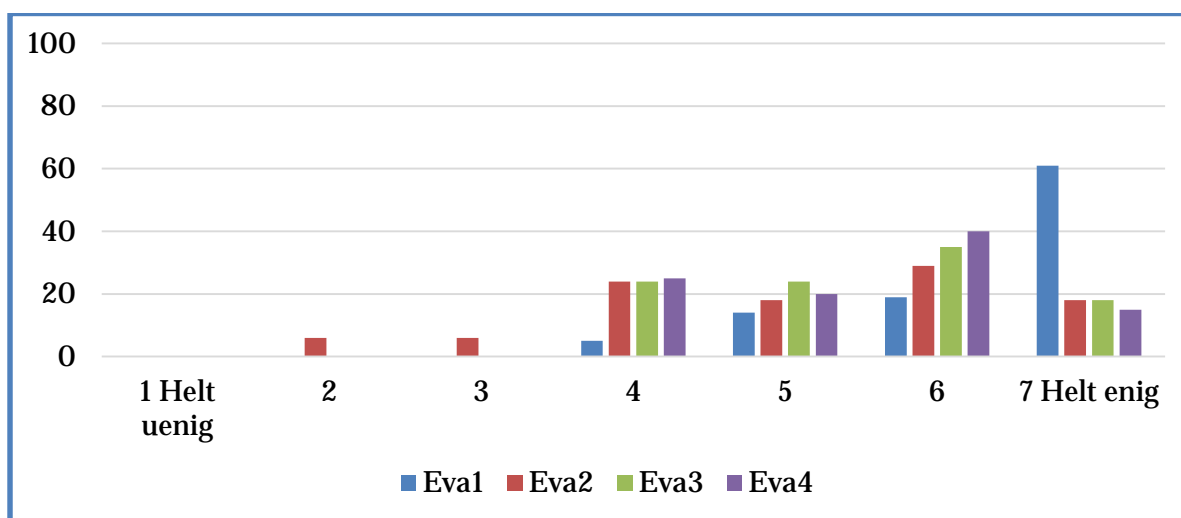
Forelesningene kretset rundt power-point presentasjoner, som gjerne var lagt ut på fronter i forkant, men som aldri var organisert for studentene etter tema eller tidsplan. Studieopplegget med forelesningene bar preg av at faglærer hadde forberedt presentasjoner av et repertoar av temaer og modeller, men med en fleksibilitet når og hvordan forelesningen skulle gjennomføres. Teorier ble relatert til aktuelle problemstillinger i etatene, gjerne fra nyhetsbildet. Forelesningene var i tillegg ispedd eksempler knyttet til foreleserens egne forskning på og erfaring med organisasjonsutvikling og lederrekruttering.

Forelesningene og pensumreferansene var preget av at foreleser gjennomgikk et utvalg sentrale modeller, som kunne danne grunnlag for studentenes analyser av egen organisasjon. Denne formidlingsstrategien vurderes som særlig effektiv i denne typen studier, forteller

assosierte fagpersoner. Et eksempel på en sentral modell er perspektiver på lederrollen, med vektlegging av en analyse av ledes plikter og rettigheter, samt en forståelse av operativ ledelse som grunnleggende karakterisert av kortvarighet, variasjon, fragmentering og handlingstvang. Denne forståelsesrammen vekket gjenkjennelse og ble anvendt av studentene i analyser av hvordan egen arbeidssituasjon kan (re-)organiseres for bedre å kunne håndtere arbeidsoppgaver. Et annet eksempel på en sentral modell er Ry Nilsen og Rys (2002) modifiserte utgave av Leavitts klassiske organisasjonsmodell. Studentene ble her gitt et analytisk verktøy for å analysere en organisasjon ved å se på samspillet mellom kultur, struktur, administrasjon og omgivelser. Svært mange studenter brukte modellen i en analyse av egen organisasjon.

Dette tolkes som et uttrykk for den pedagogiske strategien, som en ekstern informant omtalte som «å tilrettelegge akademia for praksisfeltet». Innholdet i forelesningene er forankret i det vitenskapelige feltet, gjennom teorier og empirisk forskning, men presentasjonen av teorien er hele veien orientert mot praksisfeltet og anvendelsen. Teori blir aldri presentert frittstående, uten å aktivt illustrere hvordan den gir innsikter som er relevante i en arbeidssituasjon eller organisasjonskontekst. På den andre siden beholdes det evig kritiske og problematiserende elementet som kjennetegner det vitenskapelige feltet, ved at teorier eller modeller aldri presenteres som entydige oppskrifter. Verktøyer og modeller kan erfaringsmessig ha vist seg å være mer eller mindre hensiktsmessige gitt visse problemstillinger, men det finnes ingen fasitsvar som studentene kan lære. Dette samsvarer med den oppfordring studentene fikk om å lese pensum med en kritisk distanse.

Figur 4. Studentevaluering: Forelesningene har vært relevante.



I intervju med studentene ga flertallet meget gode tilbakemeldinger på forelesningene. Som evalueringene viser svarte også flertallet av studentene at forelesningene var relevante (Figur 4). Møtet med foreleser og studiesituasjonen ga en liten wow-effekt på første samling, hvor hele 80 % svarte verdi 6 eller 7, på en skala hvor 1 er helt uenig, og 7 er helt enig. På de resterende samlingene svarte om lag en firedel midtverdien 4, mens det resterende flertallet fordeler seg på den øvre del av skalaen. Dette må tolkes som meget gode tilbakemeldinger, sammenlignet med erfaringer fra tilsvarende underveisevalueringer på studier innen høyere utdanning. I tilbakemeldingene fra studentene ble det særlig vektlagt at foreleser hadde en faglig tyngde og mye relevant erfaring. De trakk frem at han klarte å knytte teori og praksisnære eksempler sammen på en engasjerende måte. I tillegg ble forelesers tilstedeværelse og evne til å snakke med, ikke bare til studenter trukket frem.

3.1.5 Refleksjonsnotater og gruppearbeid

Studentene skulle i løpet av studiet levere inn fire refleksjonsnotater. De to første ble levert som individuelle refleksjonsnotater. Formålet var å bidra til å bearbeide pensumlitteratur, og å anvende den for å diskutere utfordringer i egen organisasjon. På lederlaben diskuterte deltakerne refleksjonsnotatene med hverandre, hvor hensikten var å kunne finne møtepunkter og temaer egnet til å videreføre gjennom et gruppearbeid. En lang rekke relevante problemstillinger ble lansert, og et sentralt spørsmål som vi vil komme tilbake til er hvordan denne situasjonen kan utnyttes til å legge føringer på hva slags utbytte som forventes fra gruppearbeidet.

Det tredje og fjerde refleksjonsnotater ble levert som gruppearbeid, hvorav det siste dannet grunnlaget for individuell muntlig eksaminering. I løpet av lederlaben ble det dannet fire grupper, hvor alle hadde medlemmer fra minst tre ulike etater. I tillegg til å være en diskusjon av pensumlitteraturen, var det to sentrale poenger knyttet til gruppearbeidet.

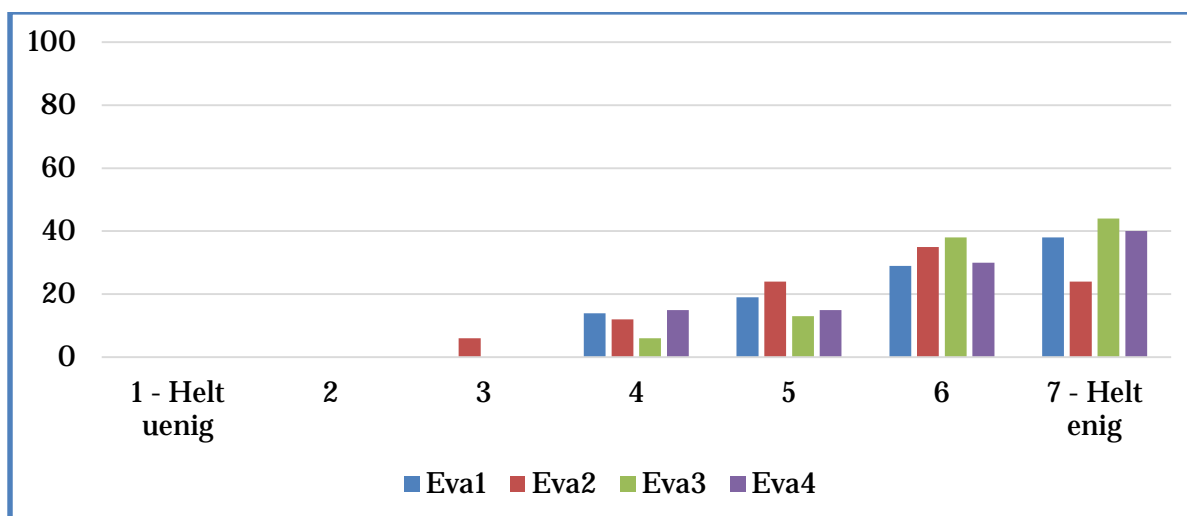
For det første var gruppeprosessen i seg selv et viktig læringselement. Et sentralt pensumbidrag i emnet er teksten *Utvikling av lærende team* (Caspersen & Halland, 2014), hvor det tilbys prosedyrer for gruppeprosesser og teametablering. Nær alle grupper redegjorde i refleksjonsnotatene for gruppeprosessen, hvor etablering av gruppekontrakt med regler for deltakelse sto sentralt. I intervjuer fortalte flere av studentene hvordan læring og øvelser knyttet til å etablere og drive igjennom en god gruppeprosess har hatt stor overføringsverdi til arbeidslivet, for eksempel knyttet til det å utvikle velfungerende team.

For det andre dannet gruppearbeidet muligheten for å tenke videreføring og aktiv anvendelse av innsikter fra refleksjonsnotatene. Det ble i denne forbindelse lagt sterke føringer på at den skulle dannes tverretatlige grupper, for å stimulere til både kunnskapsoverføring og nytenkning. Det ble oppfordret til å tenke innovasjon i valg av problemstilling. Tankeeksperimentet var som følger: «*Dersom du tenker deg ti-femten år frem i tid. Tenk deg at det initiativet som ble igangsatt med dette gruppearbeidet skal ha bidratt til en konkret og betydelig endring på deres arbeidsplass. Hva slags endring ville du være stolt over å ha vært med på å igangsette, når du hypotetisk ser tilbake på dine initiativer.*» Med dette ble studentene oppfordret til å være både nytenkende og ambisiøse, men samtidig realitetsorienterte og nyttetenkende, i forhold til gruppeprosjektet. Vi skal komme tilbake til resultatene fra disse gruppearbeidene i neste kapittel, om resultater.

3.1.6 Gruppediskusjoner, øvelser og rollespill

Alle samlinger inneholdt et element av gruppediskusjoner. Disse kunne vært knyttet til konkrete oppgaver og øvelser, som nevnt under, eller på senere samlinger orientert rundt selvvalgte tema for gruppearbeidet. Som Figur 5 viser var det store flertallet av studenter tilfredse med gruppediskusjonene. Om lag 15 prosent svarer middelveidien 4, på spørsmål om gruppediskusjonenes relevans, og de resterende andelene fordeler seg på de positive verdiene, med en vekt på 6 og 7. I intervjuer med deltakerne var nettopp gruppediskusjonene avgjørende for at deltakerne opplevde gjenkjennelseeffekten i utfordringene deltakerne i andre etater kunne fortelle om. Det var i stor grad gjennom gruppediskusjonene de ble kjent med hverandres etater og deres kultur og arbeidsform. Denne samtidige læringen av like erfaringer innenfor ellers svært forskjellige etater, ble fremhevet som svært lærerikt.

Figur 5. Studentevaluering: Gruppediskusjonene opplevde jeg som relevante.



Et grunnleggende antakelse som preger undervisningsopplegget er at ledelse involverer trenbare ferdigheter. Ved å ha trent på hvordan man skal håndtere det å ha en krevende samtale med en medarbeider, eller å være bevisst hvordan man bør planlegge et møte hvor det skal tas en beslutning, bidrar til å oppøve effektiv vurderingsevne og handlingskompetanse. Et viktig element i undervisningen er dermed treningsmomentet. På alle samlinger var det langt inn en eller flere slike øvelser, som i hovedsak ble gjennomført i grupper.

Trening på veiledning: Allerede første samling ble studenter satt i tre-personsgrupper, hvor de byttet på å gi veiledning, motta veiledning og observere veiledningen. Veiledningen ble med utgangspunkt i studentenes egendefinerte utfordringer, knyttet til egen arbeidssituasjon. Flere studenter opplevde erfaringene knyttet til det å trene på veilederrollen og på å gi tilbakemeldinger har vært svært utbytterikt.

Rollespill: På lederlaben ble det spilt to rollespill. I begge situasjonene ble deltakerne delt i grupper, og fikk tildelt ulike roller med instruksjoner til sine karakterer. I det ene rollespillet, som omhandlet møteledelse i møte med en utfordrende ansatt, spilte hver gruppe ut rollespillet foran videokamera. I etterkant ble videoene vist i plenum og faglærer benyttet disse til å gi tilbakemeldinger og å innlede til forelesning om møteledelse. Den andre rollespillet omhandlet møteledelse og beslutningstaking i gruppe, med en kompleks ledergruppe som sto overfor en krevende beslutning. Her ble spillet utsatt til en senere samling, rollespillet ble spilt av et utvalg deltakere i plenum, med etterfølgende diskusjon og tolkning av faglærer.

Lederen som kulturell arkitekt: En av de mer krevende øvelsene deltakerne ble stilt overfor, var å gi tilbakemelding på hverandres fremtoning som personer. Delt inn i grupper, ble hver deltaker bedt om å forberede og gi tilbakemeldinger om to av de andre deltakerne. Deltakerne hadde kun møtt hverandre i to tidligere samlinger, og for mange ble det en aha-opplevelse hvor presis og gjenkjennelig medstudentenes beskrivelse av dem som personer kunne være, etter så kort bekjentskap. Flere studenter opplevde det som en lærerik vekker å erfare hvor mye en som personer signaliserer gjennom fremtoning og væremåte i en sosial gruppe. Dette ble opplevd som en illustrasjon på betydningen en som leder som kulturell arkitekt, et tema som i tillegg var vektlagt i forelesninger.

3.1.7 Selvevalueringer og refleksjon over egne lederegenskaper

På lederlaben ble det gjennomført selvevalueringer, hvor deltakerne fikk utdelt skjemaer som de krysset av på for å vurdere sine egne lederegenskaper, personlighetstrekk og typiske handlingsmønstre. Faglærer har over tid samlet inn resultater på tilsvarende ledersamlinger,

som ble benyttet som et sammenligningsgrunnlag. Hver enkelt deltaker kunne sammenligne egne skår med et gjennomsnitt av et utvalg norske mellomledere.

En bemerkning her er at gjennomgangen av disse egenvurderingene illustrerer hvordan studiet grunnleggende bygger på den fagtradisjonen som innen organisasjonsteorien ofte kalles en symbolsk-fortolkende tradisjon, se for eksempel (Hatch & Cunliffe, 2006). Faglærer presiserte at resultatene fra disse selvevalueringene ga uttrykk for hvordan en selv valgte å vurdere seg selv i den aktuelle konteksten, på det aktuelle tidspunktet. Fremfor å essensialisere resultatene, ble deltakerne bedt om å la egne resultater danne grunnlaget for en refleksjon over hva som var deres styrker og svakheter i lederposisjonen. Dette elementet om selvrefleksjon er videre nyttet tett opp mot forelesninger og pensumlitteratur på temaet «lederen som kulturell arkitekt» - et tema mange studenter trakk frem som lærerikt når det gjaldt å forstå hvordan de selv virker i og på et arbeidsmiljø.

Opprinnelig var det lagt til rette for en 360-graders evaluering av deltakerne. Alle deltakerne svarte i forkant av lederlaben på et spørreskjema angående deres opplevelse av seg selv som ledere. De samme spørreskjemaene skulle så distribueres til et utvalg av deltakernes medarbeidere, slik at deltakerne kunne få tilbakemelding fra medarbeidere på dem, i anonymisert form gjennom faglærer. På grunn av tekniske utfordringer ble ikke dette gjennomført, noe som skapte en del misnøye i deltakergruppen. Flere deltakere hadde forberedt kolleger og medarbeidere på å besvare skjemaet, som ikke ble sendt ut. Se videre diskusjon under punkt 3.2.

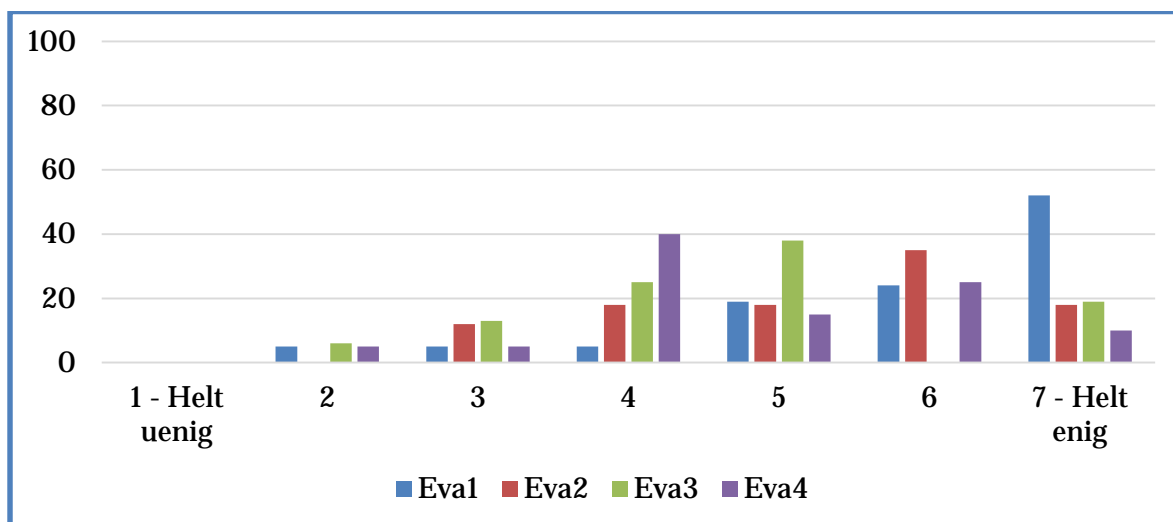
3.2 Det administrative støtteapparatet

Et gjennomgående kritisk punkt i studiet har vært tilbakemeldinger om mangel på organisering og informasjon. I evalueringene ser vi at mellom 10 og 19 prosent av studentene er under middel tilfreds med organiseringen av dagene, mens andelen som svarer middelverdien 4 øker fra 5 prosent etter første samling, til 40 prosent i totalvurderingen (se Figur 6). Det er tre punkter i studentenes tilbakemeldinger som er verdt å nevne særlig før helhetsvurderingen.

For det første viser tilbakemeldingene at den praktiske tilretteleggingen av et studium har stor betydning for opplevelsen av læringsutbyttet. Blant annet dannet flere uheldige omstendigheter en lite konstruktiv ramme for både den andre samlingen og lederlaben. Tekniske utfordringer i rommene som brukt til andre samling, samt at deltakerne måtte bytte rom under samlingen, ble vurdert som uheldig. På samme samling ble det også informert om det praktiske rundt lederlaben. Her var det stor misnøye med informasjonen. Dette dreide seg særlig om uklarheter rundt fasilitetene knyttet til overnattingen på Bastøy fyr hvor lederlaben ble arrangert, som antall sengeplasser og at deltakere måtte dele rom. Misnøye med sen og uklar informasjon satte et uheldig preg på andre samling, og ble trolig videreført i forberedelsene til lederlaben.

Deltakere håndterer både uklarhet og kummerlige overnattingsforhold ulikt, og særlig er det slående hvordan lederlaben ble vurdert ulikt i intervjuene blant deltakerne på kull I og kull II. Trolig henger det sammen med hvordan beslutningen om overnattingssted ble tatt. I kull I kom initiativet til å benytte Bastøy fyr fra deltakerne selv, og studentene fortalte med stor entusiasme om denne samlingen. I det andre kullet av studenter var Bastøy bestemt i forkant og informasjonen uklar. I intervjuer ga deltakerne svært positive tilbakemeldinger om lederlaben som konsept, med faglig innhold og sosialt samværet. Bastøy fyr som en ramme ble for øvrig trukket frem som svært flott. Men, totalvurderingen av oppholdet var langt mer varierende i andre enn første kull, trolig mye grunnet informasjonssvikt samt manglende eierskap til beslutningen om å benytte et lokale med fasiliteter som av flere ble betraktet som under tilfredsstillende.

Figur 6. Studentevaluering: Dagene har vært tilfredsstillende organisert.



For det andre er undervisningsopplegget som nevnt løst strukturert nettopp med tanke på å bevare muligheten for fleksibilitet og en dynamikk hvor faglærer kan gjøre tilpasninger til gruppen underveis. Samtidig skaper denne løse strukturen et særlig behov for klarhet i de administrative støtteapparatet, hvor uklarhet ikke er ønskelig. Dette kan være temaer knyttet til eksamensdatoer, innleveringsfrister eller pensumlisten som ble gjort tilgjengelig sent. Det krever et godt samspill mellom fagansvarlig og administrativt ansatte, slik at de som besvarer henvendelser fra studenter er på linje med faglærer når det gjelder hvilke forventninger studentene kan ha til informasjon. Mange studenter forteller at de i starten opplevde mangelen på detaljerte innholdsplaner for samlingene som frustrerende, men at de i etterkant vurderte det som hensiktsmessig. Men, dersom en planlagt og pedagogisk begrunnet fleksibel struktur, blir betraktet som et uttrykk for manglende planlegging og sviktende administrasjon, kan det gå ut over det læringsutbyttet denne formen er ment å gi.

Oppsummert er dermed at studiet har et forbedringspotensial når det gjelder å samkjøre det faglige opplegget og de administrative støtteapparatet. Intensive samlinger, overnattingstur og et fleksibelt faglig opplegg for studenter som tar emnet ved siden av full jobb, stiller store krav til at de administrative og fysiske rammene er tilfredsstillende. Anbefalingen er å styrke kommunikasjonen mellom fagansvarlige og de administrativt ansatte.

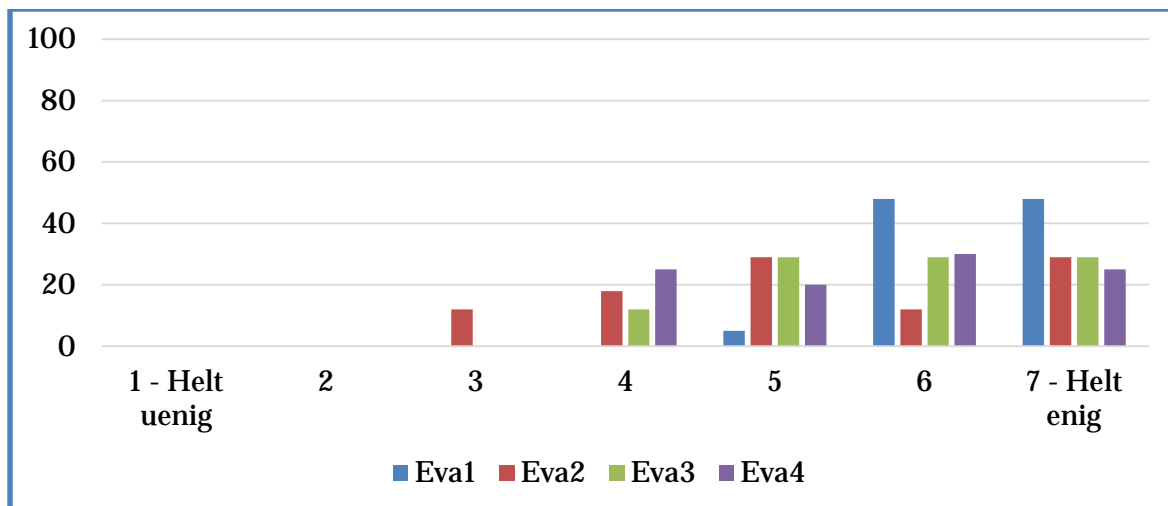
3.3 Oppsummering og diskusjon

Studentenes tilbakemeldinger på de anonyme evalueringene vitner om at flertallet er over middels tilfreds med gjennomføringen av studiet (se Figur 7). Studentene ga særdeles gode tilbakemeldinger etter første samling, med 95 % fordelt på de to høyeste verdiene. Andre samling viser de svakeste resultatene med 30 % som svarte 3 eller 4, og i alt 41 % på 6 eller 7. I avsluttende samling svarer en fjerdedel middelverdien 4, mens de resterende fordeler seg relativt like på de tre positive verdiene.

I intervjuene ble studentene spurt om hvorvidt det var temaer som virket overflødige, eller temaer de gjerne skulle ha fått mer kunnskap om. Tilbakemeldingene viste at de var tilfredse med temaene som ble tatt opp, og at de ikke ville kuttet på noen emner. En tilbakemelding fra flere var derimot at temaet innovasjon, og da særlig innovasjonspedagogikken til Lotte Darsø (2011), ble lite dekket eksplisitt i forelesninger. Dette pensumbidraget ble trukket frem som sentralt allerede på første samling, og som vi skal se fant en rekke av studenter stor nytte av Darsøs modeller og teorier i arbeidet med refleksjonsnotater og gruppearbeid.

Innovasjonshistorie og –begrepet om innovasjon ble eksplisitt dekket av en gjesteforeleser på siste samling. Selv om studentene satte pris på forelesningen, mente flere at temaet burde vært dekket tidligere i studiet, samt mer eksplisitt relatert til Darsø. Det ligger dermed et forbedringspotensial i å dekke temaet om innovasjonsprosesser i praksis noe mer grundig i forelesninger og annen undervisningsaktivitet.

Figur 7. Studentevaluering: Sett under ett er jeg fornøyd med samlingene



En sårbarhet ved undervisningsopplegget er knyttet til at en og samme faglærer har ansvar for tilnærmet all undervisning (med unntak av en forelesning). På den ene siden er dette en styrke, ved at det kan bidra til å integrere de ulike elementene, skape kontinuitet og fleksibilitet samt trygghet i læringsmiljøet. Samtidig gir viser tilbakemeldinger fra deltakerne en fare for at det tidvis oppstår en viss «trettthet» i samspillet mellom foreleser og deltakergruppe. Dette gjelder særlig i intense undervisningsopplegg som slike samlingsbaserte studier. Enkelte studenter påpekte således et forbedringspotensial i å trekke inn flere stemmer, for å få flere perspektiver representert. Faren ved å trekke inn flere forelesere er på den andre siden at undervisningsopplegget blir mer fragmentert noe som kan skade dynamikken som ligger i at forelesninger, øvelser og gruppediskusjoner danner en integrert helhet innenfor fleksible rammer.

I forlengelsen av forrige punkt fremstår et slikt undervisningsopplegg svært sårbart for tilgjengeligheten av fagpersonale. En ekstern faglærer med erfaring fra lignende undervisningsopplegg bekrefter at det kan være utfordrende å finne egnede lærekrefter til denne typen skreddersømstudier. Den fleksibiliteten som kreves for å kunne gjøre tilpasninger til praksisfeltet og deltakergruppen, stiller krav om at faglærer er faglig fortrolig med et bredt repertoar av verktøyer og perspektiver. Det kreves i tillegg et visst mot hos faglærer å gjennomføre samlinger hvor man ikke kan støtte seg på et ferdig manus og en struktur, særlig i møte med betalingsstudenter som etterlyser nettopp informasjon om struktur. Samtidig kreves et læringssyn og holdning til relasjonen student-faglærer hvor man anerkjenner deltakernes kompetanse på eget praksisfelt, og lar de være medskapere i en kollektiv læringsprosess. Et slikt undervisningsopplegg krever altså undervisningspersonale med faglig tyngde og erfaring som gir deltakerne og oppdragsgivere tillit til at den faglige kvaliteten er sikret, til tross for fleksibiliteten. Dette er i seg ikke et argument mot undervisningsopplegget, men et apropos særlig knyttet til vurderinger av overføringsverdi og eventuelle prosesser med å iverksette lignende studier.

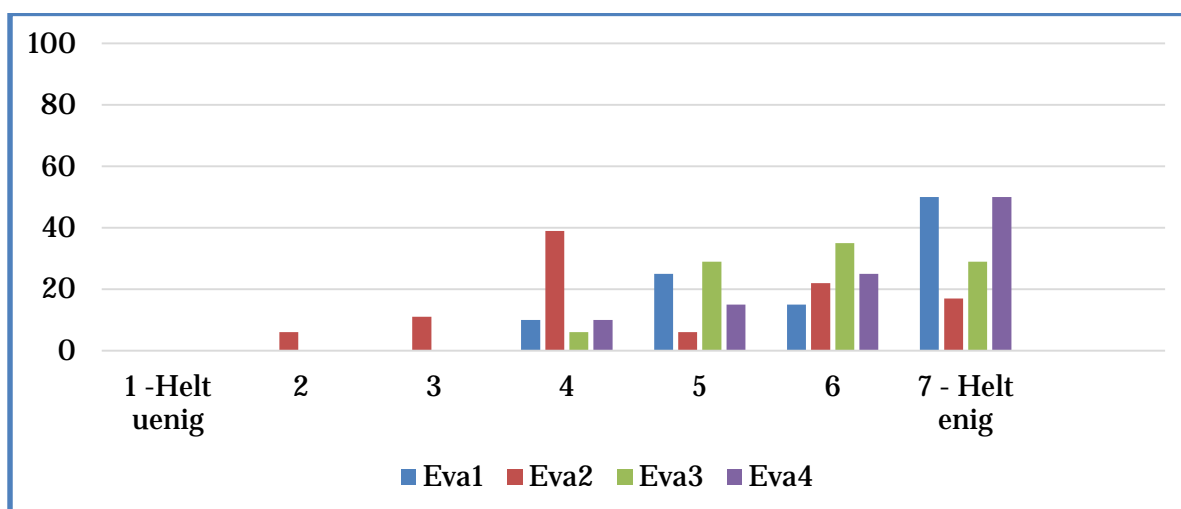
4. Læringsutbytte og resultater

Som nevnt i kapittel 2 bør en evaluering av et lederutviklingsprogram vurdere resultater både i form av studentens opplevelser og vurderinger av eget læringsutbytte; og som eksterne resultater, som kommer til synes i anvendelse av kunnskap som skaper synlige endringer i praksisfeltet. Den følgende presentasjonen starter med å presentere deltakernes subjektive læringsutbytte, etterfulgt av noen eksempler som viser deltakernes anvendelse av kunnskapen i praksis. Avslutningsvis diskuteres erfaringer knyttet til sammensetningen av studentgruppen og potensialet for nettverksbygging og samarbeid mellom etater.

4.1 Lederrollen og kompetanseheving

Nær samtlige av deltakerne som er intervjuet mente selv at studiet har gitt dem en økt bevissthet rundt lederrollen. Dette underbygges av resultatene fra de kvantitative evalueringene, hvor vi i Figur 8 ser at 90 prosent av studentene svarer fra verdi 5 til 7 på tre av fire målinger. Unntaket er igjen samling to, hvor tilfredsheten var noe lavere. På bakgrunn av studentenes tilbakemeldinger kan dette utbyttet delvis tolkes som et resultat av faglig påfyll, gjennom innsikter fra forelesninger og lesning av pensumlitteraturen. Studentene vektla videre betydningen av diskusjoner som oppsto i møte mellom deltakere og arbeidet med å anvende teori og analysemodeller for å forstå situasjoner i egen organisasjon gjennom refleksjonsnotatene.

Figur 8. Studentevaluering: Dagen/studiet som helhet har gitt meg mer innsikt i min forståelse av lederrollen.



Generelt vektla deltakere at det å få et rom hvor det var tid til refleksjon over utøvelsen av lederjobben, i dialog med deltakere med lignende ledererfaring, i seg selv var svært verdifullt for læringsutbyttet. Særlig opplevde deltakere at studiet hadde gitt dem økt trygghet på egne lederegenskaper og opplevelse av å ha faglige begrunnelser for vurderinger og beslutninger. Det at undervisningsopplegget tvang frem en refleksjon over hvordan en selv utøver lederrollen på egen arbeidsplass og forbedringsmuligheter ble i også vektlagt. Særlig sentralt var temaet knyttet til lederen som kulturell arkitekt og den innvirkning en leder selv kan ha på samarbeidsklima og organisasjonskultur gjennom opplevd som nyttig lærdom av mange.

Et sentralt tema i forelesninger var at en lederstilling er karakterisert av kjennetegnene kortvarighet, variasjon, fragmentering og handlingstvang. Det ble lagt vekt på at en leder må forholde seg til både plikter og rettigheter, overfor ledelse og ikke minst overfor samtlige man har lederansvar for. Flere av studentene opplever at det å få en forståelse av lederrollen gjør dem bedre i stand til å håndtere arbeidshverdagen. En del deltakere opplevde nærmest å

arbeide i en konstant endringsprosess hvor man hele tiden venter på at situasjonen skal normaliseres. I en slik situasjon er det hensiktsmessig å få kjennskap til noen verktøy for å utvikle rutiner og strategier hvor en slik arbeidshverdag danner utgangspunktet, og hvor den oppleves som mer håndterbar. Deltakere opplever at de etter studiet opplever større trygghet i å håndtere arbeidsoppgaver, sette rammer for egen stilling og at de har fått økt kompetanse i utførelsen av arbeidet som ledere. En leder kan fortelle hvordan en deltaker ble opplevd som en økt faglig ressurs etter deltakelse, blant annet ved at deltakeren ble merkbart mer aktiv i diskusjoner i ledergruppen, utviser høyere refleksjonsnivå og utviser økt grad av faglighet i bidragene i diskusjoner.

4.2 Innovasjon i offentlig sektor

Flere av deltakerne fremhever at innovasjonstemaet i studiet har vært av betydning for deres læringsutbytte. Læringsutbyttet er knyttet både til økt kunnskapsnivå og bevissthet rundt hva som kan betraktes som innovasjon i offentlig sektor, samt til hvordan planlegge, tilrettelegge for og gjennomføre innovasjonsprosesser.

«Jeg har aldri tenkt over at det vi driver med kan kalles innovasjon»

- Avdelingsleder

Et sentralt pensumbidrag på temaet innovasjon var Lotte Darsøs bok *Innovasjonspedagogikk* (Darsø, 2011). I bidraget presenteres en grunnleggende modell *Innovasjonsdiamanten*, hvor særlige elementer er evnen til å utnytte forholdet mellom *viten* og *ikke-viten*, og det å arbeide mot mål som av nødvendighet er karakterisert av usikkerhet. Boken er ment å skulle øke leserens innovasjonskompetanse, forstått som evnen til å skape innovasjon og kunnskap om å tilrettelegge for innovasjonsprosesser. Et stort antall av studentene opplevde at dette perspektivet på innovasjon var nyttig, for å forstå hvordan planlegge og gjennomføre endringsprosesser i organisasjonen. De fleste deltakerne opplever at arbeidet som mellomledere i statlige etater er preget av stadige omorganiseringer og krav om endringer i organiseringen av arbeidet. Et tema flere studenter trakk frem var at de aldri hadde tenkt over at noen av disse endringsprosessene de igangsetter kan tolkes og håndteres som innovasjoner. Enkelte pekte på en perspektivendring, fra å oppleve de stadige kravene om endring nærmest som kontinuerlig «uro» i organisasjonen, til økt opplevelse av å kunne ta kontroll arbeidet og se mulighetsrommet for endring. Blant annet fant deltakere at det å kunne definere et arbeid som en innovasjon, ga dem verktøy og modeller for å planlegge prosjekter, grunnlag for å vurdere og kommunisere ressursbehovet, både tids- og personellmessig, og dermed bedret grunnlag for effektiv gjennomføring.

Innovasjon var et tema for flere av refleksjonsnotatene, blant annet to av de avsluttende gruppeoppgavene. Den ene oppgaven er konsentrert rundt et case som har gått langt i drive innovativt utviklingsarbeid. Den andre oppgaven tematiserer innovative prosesser i en enhet som utad gjerne fremstår som svært lukket og konservativ. Oppgavene tematiserer ulike aspekter ved hvordan man som leder kan tilrettelegge for innovasjon eller bidra til å skape en innovasjonsvillig kultur innen offentlig sektor. Diskusjonene omhandler blant annet det å bli bevisst på mulighetsrommet for innovasjon i offentlig sektor – som av mange ofte blir opplevd som lite. Diskusjonene involverer videre refleksjon rundt lederrollen og diskusjon av ulike strategier en leder kan benytte seg av for å tilrettelegge for innovasjonsprosesser, og mer generelt en hensiktsmessig innovasjonskultur. Studentene ga, som nevnt, tilbakemelding på at de gjerne skulle ha fått mer inngående forelesninger på temaet innovasjon, og det er satt opp som et forbedringspunkt.

4.3 Resultater av anvendt kunnskap på arbeidsplassen

Intervjuene viser i det store og hele at resultatene etter gjennomføringen av *Ledelse og Innovasjon* er spredte og varierende, og at det stort sett er gjennomgående positive tilbakemeldinger. For et antall deltakere ligger læringsutbyttet foreløpig innenfor opplevelse av økt kompetanse til å gjøre faglig begrunnede vurderinger og valg. Men, en del deltakere forteller at de aktivt har benyttet studiet til å igangsette utviklingsarbeid på arbeidsplassen. Ofte har de allerede i første refleksjonsnotat definert noen konkrete utfordringer på arbeidsplassen, som de belyser og diskuterer ved hjelp av pensumlitteratur. På bakgrunn av arbeidet har studenten så igangsatt endringsprosesser på arbeidsplassen. Problemstillingene og endringsprosessene har deretter blitt videreført som tema i gruppearbeidet. I det følgende presenteres eksempler på utviklingsarbeid som har fått synlige resultater.

4.3.1 Omorganiseringer og samspill mellom grupper

Flere av deltakerne anvender refleksjonsoppgavene til å analysere og håndtere krevende omorganiseringer. Som en erfaren mellomleder kan fortelle, forstår hun nå hvorfor ulike prosjekter hun tidligere har vært involvert i, har møtt utfordringer. Det kan se ut som om arbeidet med studiet gitt deltakere redskaper til å forstå endringsprosesser gjennom økt innsikt i hvordan organisasjoner fungerer, og hvorfor ulike grupper av ansatte kan reagere uventet, for eksempel med motstand mot endringer. Flere deltakere opplever at de står bedre rustet til å skulle håndtere forestående endringsprosesser i organisasjonen, etter å ha deltatt på studiet.

En deltaker forteller konkret hvordan han gjennom arbeidet med studiet har anvendt teknikker for å utøve bedre ledelse og vært kulturell arkitekt etter en krevende omorganisering på egen arbeidsplass. Vedkommende gikk fra å være leder for avdeling A til å bli leder for en ny sammenslått enhet bestående av både avdeling A og B. Samarbeidet med de nye ansatte i tidligere avdeling B ble av deltakeren karakterisert som utfordrende og preget av manglende kommunikasjon. Blant annet gjaldt dette uventet og uforklarlig motstand knyttet til implementering av medarbeidersamtaler, som nettopp var ment å bidra til en bedre kommunikasjon mellom leder og ansatt. Gjennom arbeidet med studiene opplevde deltakeren selv å få en bedre forståelse for hvordan disse utfordringene kunne forklares og håndteres. Dette innebar særlig en økt forståelse for omorganiseringsprosessen og for hvordan ulike ansattgrupper kan ha uforutsette reaksjoner på krevende endringsprosesser, og at utfordringen gjøres mer håndterbar gjennom et analytisk tolkningsramme. I eksemplet ble utfordringene særlig forklart som manglede tillit mellom ansatte og en ny leder, som de opplevde at representerte andre interesser i organisasjonen enn deres avdeling på grunn av strukturen før omorganiseringen. Gjennom arbeidet med studiet opplevde han å få økt innsikt i hvordan han som leder selv fungerer som en kulturell arkitekt på arbeidsplassen. Deltakeren arbeidet systematisk med utfordringene under og etter studiet, og kunne fortelle at arbeidet hadde bedret samarbeidskulturen mellom avdelinger og ledelse på arbeidsplassen.

4.3.2 Utviklingsarbeid i egen organisasjonen

Gjennom intervjuer med deltakere fikk vi dokumentert eksempler på hvordan studiet med ledelse og innovasjon har vært benyttet til aktivt utviklingsarbeid i organisasjonen.

I et første eksempel er studiet aktivt anvendt for å igangsette utviklingstiltak i ledergruppen. Gjennom refleksjonsnotat og gruppearbeid utviklet deltakeren et prosjekt på bakgrunn av opplevde utfordringer i en nyetablert ledergruppe. Resultater er at deltakeren og medlemmer av hans ledergruppe kan fortelle om bedret samarbeidsklima, tillit og lojalitet i ledergruppen.

I eksempelet har flere medlemmer av ledergruppen deltatt på studiet, fordelt på begge kull. De opplever det som en styrke at de har utviklet et felles språk og forståelsesmåte, også knyttet til konkrete verktøy, som har vært svært gunstig for å fortsette utviklingsarbeidet i fellesskap. Overordnet leder bekrefter de positive virkningene av deltakelsen.

“Vi har gått fra å være en gruppe ledere til å bli en ledergruppe”

- Avdelingsleder om utviklingsarbeid i ledergruppen

I et annet eksempel har deltakeren anvendt de individuelle refleksjonsnotatene til å tolke og analysere samspillet mellom ledergruppen og fagorganisasjonene representert i egen organisasjon. Ifølge deltakeren hadde partsamarbeidet på arbeidsplassen vært preget av konflikt og manglende struktur. Arbeidet med å bedre partssamarbeidet var allerede i gang innen deltakeren deltok på studiet, men ifølge deltakeren har studiet bidratt til å gi noen konkrete verktøyer for å gjennomføre prosjektet. Blant annet har øvelser knyttet til møtehåndtering og hvordan en skal skape en bedre struktur rundt samarbeidet knyttet til dokumenthåndtering, møteinnkallelse og arkivering, vært konkrete tiltak som har vært iverksatt. Det omhandler i tillegg om hvordan arbeid med å bedre samspillet i ledergruppen har bidratt til at ledelsen fremstår som mer omforent og tydelig i møte med fagorganisasjonene. Både deltaker og nærmeste leder kan bekrefte at det er en vei å gå for å få partssamarbeidet til å fungere optimalt, men de tiltakene som er iverksatt tolkes som en positiv utvikling, hvor håpet er at bedret struktur og tydelighet i kommunikasjonen på sikt kan bedre det relasjonelle samspillet.

4.3.3 Kompetanseheving i organisasjonen og kollegaveiledning

I flere intervjuer kan deltakere fortelle at deres nye kompetanse blir etterspurt i organisasjonen, og at de blir tildelt oppgaver i organisasjonen for å heve kompetansen til kolleger. Ett ettertraktet tema er kunnskap knyttet til innovasjon i offentlig sektor og hvordan håndtere innovasjonsprosesser. Deltakere fra to ulike etater kan blant annet fortelle at de har fått ansvar for faglige temadager eller foredrag på dette temaet på arbeidsplassen.

Et annet ettertraktet kompetanseområde er knyttet til verktøy for å håndtere gruppeprosesser og opplæring i veiledning og tilbakemeldinger. I intervjuene med deltakeres nærmeste overordnede fortelles det at deltakerne, i forbindelse med deltakelsen på studiet, har anvendt verktøy for gruppeprosess og kollegaveiledning. Blant annet har verktøyene blitt anvendt som strategi for å utvikle samarbeid og gruppedynamikk i ledergruppen eller i team. I tillegg har deltakeren lært opp kolleger i å anvende disse verktøyene i deres relasjoner med ansatte.

4.4 Samarbeid mellom etater

Samtlige av deltakerne som har blitt intervjuet i studien har fremhevet sammensetningen av deltakergruppen som en styrke i undervisningsopplegget. På den ene siden opplevde deltakerne at møtet med medstudenter fra andre etatene ga en gjenkjennelseeffekt i form av at de sto ovenfor mange av de samme utfordringene i arbeidssituasjonen, for eksempel knyttet til de offentlige styringsstrukturene. De fleste deltakerne kunne ikke rapportere om at deltakelsen på studiet på det aktuelle tidspunktet hadde medført økt konkret samarbeid mellom etatene. Refleksjonsnotatene og intervjuene med studenter viser imidlertid spredte eksempler på gryende resultater knyttet til samarbeid, samt et potensiale for økte effekter av studiet på sikt. I det følgende er det beskrevet konkrete eksempler på hvordan deltakere har benyttet møtet med deltakere fra andre etater til økt forståelse, potensielt samarbeid og nettverksbygging.

4.4.1 Nye blikk på mulighetene for samarbeid

I pensumboka til Caspersen og Halland (2014, s. 7ff) beskrives hvordan forventninger kan bidra til å forme hva som skjer, med henvisning til munnhullet «du ser det du tenker». Forventningene du har til andre innvirker på hvordan du vurderer potensialet for samarbeid med disse. På denne måten bidrar din oppfatning av og forventninger til de andre til å forme forutsetningene for at samarbeidet skal fungere. I flere tilfeller kunne deltakerne fortelle om at deres forståelse av egen og andre etater hadde endret seg som følge av kjennskap til hverandres etater. På den ene siden kunne de bruke hverandres erfaringer med de ulike etatenes arbeidsform til å belyse styrker og svakheter i hvordan utfordringer ble håndtert i egen organisasjon. På den andre siden ga møtet med andre etater mulighet for å få «de andres» blikk på egen etat, og dermed få en ny forståelse fra det særegne ved organisasjonskulturen i egen etat. Flere av deltakerne vektla i denne sammenheng for eksempel at dialogen med andre deltakere hadde fått dem til å forstå betydningen av struktur og kommunikasjon mellom medarbeidere i egen etat. I et konkret eksempel hadde en mellomleder opplevd at økt forståelse for en samarbeidende etat hadde bidratt til å gjøre han mer positiv til å se mulighetene i et pågående tiltak for å etablere mer vedvarende samarbeidsrelasjoner med en annen etat. Dette tiltaket er i en etableringsfase, og kan bli relevant å følge videre.

4.4.2 Nettverk som diskusjon- og støttegrupper om lederoppgaver

Enkelte av gruppene som jobbet sammen om refleksjonsnotater har funnet det svært nyttig å opprettholde et forum for å diskutere utfordringer de står overfor i lederjobben. De hadde fastsatt tidspunkter for å treffes til diskusjon av faglige og jobbrelaterte temaer, etter at studiet var ferdig avholdt. Nettverket har i tillegg fungert til å spre informasjon om mulighet for å delta på videre lederutviklingsstudie sammen, for å fortsette det faglige samarbeidet. I tillegg til god personkjemi, kjennetegnes gruppene som har avtalt videre samarbeidet av at de ble etablert relativt tidlig i studieforløpet, og at de dermed rakk å bli kjent med hverandre på den relativt korte tiden.

4.4.2 Nettverk for å tilrettelegge for kommunikasjon mellom etater

Noen deltakere kan fortelle at de opplevde deltakergruppen som et nettverk, som de kan benytte for å få i gang en raskere dialog i gang med samarbeidende etater, ved behov. Et fåtall deltakere har allerede benyttet seg av dette nettverket. I denne sammenheng trekkes særlig frem fordelene ved at man kjenner konkrete relevante personer i aktuelle etater, som man kan kontakte direkte for å orientere seg om aktuelle problemstillinger.

“Før kjente jeg de bare fra telefonsamtaler. Nå vet jeg hvem de er, og kjenner mer til de utfordringene de sitter med. Det gjør det enklere å ta en høringstelefon.”

- Avdelingsleder om potensial for økt samarbeid mellom etatene

Flere av deltakerne fremhever potensialet for å utvikle slike hensiktsmessige nettverk gjennom den type studier de hadde deltatt på, men at det ville kreve en viss grad av tilrettelegging eller koordinering i etterkant av studiet, da studiet blir gjennomført over en relativt intens kortvarig periode.

Når det gjelder etablering av denne type anvendbare nettverk er det avgjørende hvorvidt deltakerne sitter i stillinger hvor kommunikasjon med samarbeidende etater er aktuelt. For deltakere som har arbeidsoppgaver knyttet til interne støttefunksjoner er denne nettverksfunksjonen mindre relevant. For disse fremstår nettverk av typen faglig diskusjonsforum, knyttet til temaer som samarbeid i ledergruppen, teamsamarbeid og dialog med ansatte, som å være av større betydning.

4.4.3 Bedre løsninger mot brukergrupper: De sårbare overgangene

En tverretattlig gruppe benyttet arbeidet med gruppearbeidet aktivt til å tematisere potensialet for økt samarbeid mellom etater. Gruppen hadde deltakere fra kriminalomsorgen, nav og bufetat. Det overordnede temaet for gruppearbeidet var hvordan stimulere til økt samarbeid mellom etatene i håndteringen av felles brukeres som står overfor sårbare overganger fra barnevernsinstitusjon eller fengsel og ut i samfunnet hvor kontakten med nav overtar. Problemstillingen «Hvordan kan vi som mellomledere bidra for å oppnå hensiktsmessige overganger for brukere som overføres fra en offentlig etat til en annen?». I refleksjonsnotatet diskuterer gruppen hvordan pensumlitteraturen kan anvendes for å forstå hindringer men også potensielle mulighetsområder, for å forbedre samarbeidet mellom de tre etatene når det gjelder disse brukergruppene med sammensatte utfordringer. Det er et overordnet mål å dra nytte og lærdom av de positive erfaringene som er gjort, for å utvikle mer systematiske strategier for fremtiden.

Blant temaene som diskuteres er betydningen av kulturpåvirkning og mellomledernes potensiale i å påvirke kulturen for samarbeid. Et annet tema var betydningen av kunnskap om hverandres etater og behovet for gjensidig støtte og konstruktive tilbakemeldinger på tvers av etatene. Et videre tema er lederes behov for å håndtere egen angst knyttet til å bevege seg inn i handlingsfelt preget av usikkerhet og ikke-viten, behandles. Gruppen diskuterer mulige strategier som kan videreutvikles i tillegg til de initiativene som allerede eksisterer, blant annet muligheter for etablering av faste samarbeidsfora, og betydningen av å lære av de situasjonene hvor «tilfeldige og personavhengige gode samarbeid oppstår» for å kunne utvikle hensiktsmessige samarbeidsformer.

Deltakerne benytter pensum fra Caspersen og Halland knyttet til temaetablering samt Darsøs modell om innovasjonsdiamanten, for å skissere det som potensielt kunne blitt en innovasjonsprosess knyttet til nye samarbeidsformer på tvers av etatene. Som deltakerne presiserer forblir refleksjonsnotatet en diskusjon av hypotetiske, implisitte og eksplisitte muligheter for samarbeid. Arbeidet med å utvikle dette samarbeidet ligger i forlengelsen etter at studiet er avsluttet, men illustrerer potensialet studiet har i å skape møteplasser for å utvikle brukerrettet samarbeid.

5. Oppsummering og anbefalinger

5.1 Oppsummerende diskusjon

Intervjuer med eksterne informanter forteller at det aktuelle studieopplegget er et eksempel på en undervisningsform som ikke så ofte blir systematisk gjennomført i praksis. Et pedagogisk alternativt undervisningsopplegg kombineres med skreddersøm til praksisfeltet og målrettet regional og tverretattlig rekruttering. Oppsummert vitner det om en nyskapende og lovende måte å drive lederutvikling på innen offentlig sektor.

Studentenes tilbakemeldinger vitner om gjennomgående høy tilfredshet med studiet, og høyt læringsutbytte. Særlig fremheves kombinasjonen av faglig tyngde, relevante empiriske eksempler og et lærdom knyttet til å studere med mellomledere i samarbeidende etater. Et annet viktig aspekt ved studiet er forutsetningen om at god ledelse involverer trenbare ferdigheter, og vektleggingen av trening og konkrete verktøyer for å øke mellomledernes handlingskompetanse.

Fagmiljøet har utviklet lederopplæringsmodellen gjennom en årrekke, men det er fremdeles å betrakte som et pågående prosjekt. Særlig vektla faglæreren hvordan studiet samtidig som å være et erfaringsbasert studium på masternivå, i tillegg har potensiale for å være en igangsetter for organisasjonsutvikling i arbeidslivet. Målsetningen er da at deltakerne benytter studiesituasjonen til å aktivt søke nye løsninger på konkrete og definerte utfordringer. Gjennom å aktivt invitere deltakerne til å anvende egne erfaringer, og ta rollen som medskapere i egen læringsprosess, stimuleres det til å identifisere og igangsette potensielle utviklingsprosjekter med forankring «nedenfra» i studentenes praksisfelt.

Resultatene viser at flere av studentene har anvendt deltakelsen i studiet til å igangsette utviklingsarbeid på egen arbeidsplass. Særlig gjelder dette arbeid med å forbedre gruppeprosesser knyttet til samarbeid i ledergrupper og lederteam. Studenter forteller at de opplever et høyere refleksjonsnivå rundt lederrollen, økt forståelse av samspillet mellom ulike elementer i organisasjoner og større bevissthet om utøvelsen av lederoppgavene. Dette dreier for eksempel om å forstå og håndtere utfordringer knyttet til krevende omorganiseringer, eller å planlegge og drive utviklingsarbeid eller innovasjonsarbeid med utgangspunkt i krav til mer effektive løsninger. Enkelte studenter opplever å ha blitt brukt aktivt til å lære opp kolleger i for eksempel veiledning, innovasjon og gruppeprosess, og således anvende studiet til spredning av kompetanse i organisasjonen.

Resultatene viser at studentene vurderer studentsammensetningen som særlig vellykket. Møtet med mellomledere fra andre etater i regionen ga en gjenkjennelseeffekt som bidro til å vurdere egen etat med et nytt blikk. Samtidig har økt kjennskapet til samarbeidende etater gitt nye bilder av «de andre» og økt forståelse for deres arbeidsmåter og utfordringer. Studentene forteller at studiet kan danne grunnlaget for hensiktsmessige nettverk mellom mellomledere på tvers av etater, og muligheter for økt samarbeid, men dette potensialet er foreløpig kun i liten grad blitt realisert. Enkelte initiativer viser allikevel at studieformen kan ha effekter på sikt. Særlig viser prosjektet som tok opp etatenes samarbeid om utsatte brukergruppers sårbare overganger mellom etatene, hvordan denne typen undervisningsopplegg kan skape grobunn for innovative prosjekter for økt, brukerrettet samarbeid på tvers av etater.

5.2 Anbefalinger knyttet til gjennomføringen av studiet

Gjennomgående var studentene tilfredse med undervisningsopplegg, innhold og arbeidsmåter. Det har allikevel kommet frem noen kritiske bemerkninger som kan danne grunnlag for forbedringer av studiet. På bakgrunn av resultatene følger derfor noen anbefalinger for veien videre.

- Økt vektlegging av innovasjonspedagogikk. Flere av studentene ga tilbakemelding om at temaet om innovasjonspedagogikk og hvordan planlegge og lede innovasjonsprosesser kunne ha vært vektlagt ytterligere, særlig i form av forelesninger.
- Økte prioritering av ressurser til tilbakemeldinger. En endring fra første til andre gjennomføring av studiet var å gi større prioritering av tilbakemeldinger til studentene på refleksjonsnotatene. Dette medførte at studentene på kull 2 alle fikk tilbakemeldinger på innleveringer innen rimelig tid. Tilbakemeldingene fra studentene viser imidlertid at de ønsker mer fyldige og kritiske tilbakemeldinger, både tidlig i prosessen og med mer konkrete anbefalinger for forbedringer. Det bør dermed vurderes om mer ressurser bør avsettes til å drive veiledning for å stimulere frem økt progresjonen i utarbeidelsen av refleksjonsnotater.
- En tidsplan tilpasset studentenes studiesituasjon. Det er allerede gjort vurderinger i referansegruppen om at forsøket med å gjennomføre studiet intensivt over tre-fire måneder ikke har vært hensiktsmessig for denne studentgruppen. Det anbefales å sørge for at studiet strekkes over tid slik at det både gir rom for faglig fordypning i pensum, og tilstrekkelig med tid til å legge arbeid i gruppearbeidet. Det bør særlig unngås å legge studiet med avsluttende innspurt over nyttår, da mellomledere i offentlig sektor har mange presserende oppgaver rundt årsskiftet.
- Større føringer eller veiledning knyttet til sammensetningen av grupper. Erfaringene med gruppesamarbeidet var varierende. Enkelte grupper hadde funnet samarbeidsgrunnlag allerede tidlig i samlinger. Andre grupper opplevde at de var mer tilfeldig sammensatt under tidspress da gruppearbeidet skulle igangsettes på lederlaboratoriet. Enkelte studenter foreslo dermed å styre gruppesammensetningene noe mer, for å unngå at grupper indirekte ble etablert av tilfeldigheter svært tidlig etter innledende gruppeøvelser, uten hensyn til potensielle samarbeidstemaer som kunne identifiseres senere. Det er usikkert hvor sterke føringer det er hensiktsmessig å legge, men tiltak bør vurderes.
- Bedre samspill mellom fagligansvarlige og administrasjon. Det ligger et potensiale for å forbedre administrative sidene ved studiene. Særlig er velfungerende administrativ støtte viktig i et studium hvor undervisningen foregår i intensive samlinger samtidig som fagtilbudet baseres på stor grad av fleksibilitet i opplegget. Det samme gjelder krav til egnede rom og tekniske fasiliteter. Det vurderes derfor som hensiktsmessig å forbedre opplegg gjennom at ansvaret for de administrative og faglige aspektene av studiene blir noe tettere integrert, uten dermed å bruke unødvendig mye tid på felles planlegging. Særlig vurderes det som nødvendig å skape en felles forståelse av hva slags informasjon studentene kan forvente å få, og gjennom hvilke kanaler de skal få den.

5.2 Anbefalinger knyttet til planlegging og bestilling av skreddersømstudier

Evalueringen viser at det ligger et stort potensiale i å utnytte samarbeidsordninger på regionalt nivå for å etablere møteplasser for ansatte i samarbeidende etater. Evalueringen illustrerer videre at samarbeid om et skreddersydd lederutviklingsstudium hvor deltakere rekrutteres fra samarbeidende etater er hensiktsmessig. De positive resultatene illustreres både i tilbakemeldinger om at kunnskap om hverandres etater gitt individuelt økt læringsutbytte, og i potensialet for økt samarbeid på tvers av etater. På det nåværende tidspunktet er de overordnede formålene med studiene noe utydelig formulert, og med noe ulik vektlegging i de ulike etatene. De faglige læringsmålene nedfelt i emneplanen er det grunnleggende enighet om. Det er også enighet om målsetningen om å rekruttere deltakere fra ulike statsetater. Uklarhetene gjelder presisering og vektleggingen av målsetninger knyttet til økt samarbeid på tvers av etater, forventninger om etablering og anvendelse av nettverk på tvers av etater og forventninger knyttet resultater i form av anvendelsen av kunnskap på arbeidsplassen.

Etatene har gjennomgående noe divergerende rammer og begrunnelser for å bidra med deltakere til studiet. Det er dermed ikke gitt at etatene vil kunne enes om en presisering av formål knyttet til nettverksbygging og samarbeid. Ulikhetene mellom etatene kommer blant til uttrykk gjennom ulike prioriteringer i rekrutteringen av deltakere, og en mer strategisk rekruttering av deltakere med tanke på samarbeidspotensialet vil kunne være i konflikt med andre prioriterte målsetninger for lederutviklingen. En ytterligere kompliserende faktor er at arbeidet med det aktuelle skreddersømstudiet er ulikt forankret i etatene, slik at representantene går inn i samarbeidet med ulik grad av handlingsrom fra egen etat når det gjelder etatens prioritering av studiet og i definisjonen av bestillingen. Store omorganiseringer fra sentralt hold i de deltakende etatene gjør planleggingsprosesser ytterligere utfordrende.

På bakgrunn av resultatene fra studien, gis følgende anbefalinger knyttet til veien videre:

- Vurdere muligheten for å presisere og forankre målsetninger knyttet til nettverksbygging og samarbeid mellom etater. Resultatene fra prosjektet viser at et tverretattlig skreddersømstudium for mellomledere potensielt bidrar til å tilrettelegge for økt nettverksbygging og samarbeidet på tvers av etatene. Fra faglærerens perspektiv ligger det muligheter for å i større grad kunne påvirke og styre studiets resultater gjennom strategisk rekruttering av deltakere, og ved å tydeligere forventningene til deltakernes prosjekter.
- Etterstrebe en forpliktende og mer langsiktig plan for studiene og rekrutteringen av deltakere. Anbefalinger gjelder både i rekrutteringen av nye studenter og for studenter som ønsker å gå videre på nye moduler. Resultatene fra intervjuene peker på noen aktuelle tiltak: Knyttet til en målsetning om å stimulere frem lærende organisasjoner bør det vurderes å aktivt rekruttere medarbeidere fra samme arbeidssted eller fra samme ledergruppe til ulike deltakerkull. Relatert til formål om å stimulere innovative, brukerrettede samarbeidsløsninger på tvers av etatene, bør det vurderes muligheter for å tilrettelegge for at studenter som har startet opp et samarbeid på en modul kan videreføre arbeidet gjennom å delta sammen på en senere modul. Det samme gjelder tiltak for å rekruttere deltakere som står i stillinger hvor et samarbeid er naturlig (jfr. punkter over).
- Tydeliggjøre forventninger knyttet til anvendelse av kunnskap. En rekke av deltakerne forteller at deres nyervervede kompetanse allerede anvendes i utviklingsarbeid i organisasjonen. En grunntanke i studiene er ikke desto mindre å stimulere deltakerne til å identifisere og om mulig iverksette utviklingsarbeid med utgangspunkt i deres opplevelse av utfordringer på arbeidsplassen. På bakgrunn av dette er anbefalingen likevel å være noe tilbakeholdne med å øke krav til resultater knyttet til

forhåndsdefinerte prosesser, men heller tilrettelegge for en kultur hvor medarbeideres initiativer på bakgrunn av studier blir verdsatt.

- Invitere ytterligere utvalgte relevante statsetater inn i samarbeidet. Jeg er kjent med at referansegruppen allerede har en dialog knyttet til temaet, og vil oppfordre til å videreføre dette arbeidet. Det kan blant annet bidra til å skape en større stabilitet i rekrutteringen av studenter, i tillegg til at potensialet for å utvikle nye samarbeidsområder for studentene øker.

5.3 Anbefaling om oppfølging av resultater

Det har fremkommet en rekke spennende resultater på bakgrunn av denne evalueringen. Dessverre er det en del aktuelle problemstillinger som ikke kunnet bli belyst på grunn av begrensede ressurser. Det er for det første anbefalt å følge opp konkrete eksempler på at deltakere har anvendt studiet til utviklingsarbeid og initiativer til samarbeid mellom etater, gjennom grundigere studier som besøk på arbeidsplass og intervjuer med flere involverte. For det andre er det anbefalt å utvikle en mindre spørreundersøkelse som kan bidra til å kartlegge mer systematisk sammenhengen mellom studentenes bakgrunn, motivasjon og arbeidserfaring knyttet til sannsynlighet for ulike former for resultater. Med flere kull av studenter kan antall besvarelser komme opp i en størrelsesorden at mer avanserte sammenhenger kan analyseres. Dette kan på sikt bidra til en ytterligere mer strategisk utvelgelse av hvilke kandidater som bør kobles sammen på hvilke typer av studier.

Litteraturliste

Bedggood, R. E., & Donovan, J. D. (2012). University performance evaluations: what are we really measuring? *Studies in Higher Education*, 37(7), 825–842.

<http://doi.org/10.1080/03075079.2010.549221>

Caspersen, K., & Halland, G. (2014). *Utvikling av lærende team : prosedyrer, prosesser, roller og utfordringer* ([3. utg.]). VeiVis.

Collins, D. B., & Holton, E. F. (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly*, 15(2), 217–248. <http://doi.org/10.1002/hrdq.1099>

Darsø, L. (2011). *Innovationspædagogik : kunsten at fremelske innovationskompetence*. Samfundslitteratur.

Donald L. Kirkpatrick. (1998). *Evaluating training programs: the four levels* (2nd ed.). Berrett-Koehler.

Fangen, K. 1966-. (2010). *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforl.

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

Jan Ketil Arnulf. (2012). *Hva er ledelse*. Universitetsforl.

J. C. Ry Nielsen. (2002). *Anderledes tanker om Leavitt : en klassiker i ny belysning*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Odd Einar Olsen, Aslaug Mikkelsen, & Preben H. Lindøe. (2002). Fallgruver i følgeforskning. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 43(02), 191–217.

Ramsden, P. (1991). A performance indicator of teaching quality in higher education: The Course Experience Questionnaire. *Studies in Higher Education*, 16(2), 129–150.

<http://doi.org/10.1080/03075079112331382944>

Reidar Almås. (1990). *Evaluering på norsk: ei innføring i vurdering av prosjektarbeid og handlingsretta forskning*. Universitetsforlaget.

Vedlegg 1 Emneplan Ledelse og innovasjon 2014/-15

L-STAT1 2014	Ledelse og innovasjon	15 Studiepoeng
Norsk	Emneansvarlig: Førsteamanuensis Kjell Caspersen	2014/15

INNLEDNING

Hyppige endringer i arbeidsbetingelser og omstillinger i arbeidslivet stiller nye krav til ledere og deres evne til å kommunisere både med sine medarbeidere og med omgivelsene. Ledelse skjer alltid innenfor en normativ kontekst. Det er derfor nødvendig for ledere å mestre atskillige ferdigheter og forståelser for å håndtere arbeidshverdagens sammensatte samhandlings- og beslutningssituasjoner. Gjennom offentlige reformer og nye krav til organisasjon og ledelse, er spørsmålet om ledelse aktualisert og fremhevet som sentrale betingelser knyttet opp til gjennomføring.

Dette emnet i *Ledelse og innovasjon* har som formål å belyse sammenhenger mellom samfunnets krav og forventninger, organisasjoners handlinger og responser, samt individers konkrete arbeidssituasjon. Studentene skal få forståelse for at organisasjoner representerer et komplisert samspill mellom mennesker i en samfunnsmessig ramme, og at valg av strategier i ledelse er viktig for målrettet påvirkning av dette samspillet. Ledelse er i vitale menneskelige prosesser på individ- og gruppenivå når det gjelder bevaring av organisasjonsidentitet på den ene siden og ny praksis og innovasjon på den andre siden.

Dette emnet tar opp ulike grunnlagsspørsmål knyttet til hva ledelse og endringsledelse innebærer. I tillegg drøftes innovasjon som en spesifikk lederskapsutfordring. For ledere handler det om evnen til å se muligheter og å organisere ressurser for å realisere mulighetene, med verdiskapning som resultat. Det legges derfor vekt på at lederskap innebærer å forløse gode krefter i organisasjoner og dens omgivelser, gjennom prosesser knyttet til utvikling av kultur, holdninger, strukturer og kompetanse. Innholdet i emnet tar utgangspunkt i at slike lederferdigheter kan utvikles gjennom kritisk refleksjon over egen praksis, erfaringslæring, og øvelse i veiledning, myndiggjøring og maktutøvelse.

Lederlaboratorium

En vesentlig læringskomponent i dette emnet er studentenes deltakelse de praktiske øvelsene i Lederlaboratoriet. Lederlaboratoriet skal øke studentenes handlingskompetanse og mulighetsorientering gjennom å delta i rollespill, observasjon, tilbakemelding og personlig veiledning. I lederlaboratoriet vil studentene møte forskjellige former for praktiske lederutfordringer, lære metoder for kreativitet og ideutvikling, veiledning i vanskelige situasjoner, konflikthåndtering, metoder for refleksivitet og gruppeprosess. Etter lederlaboratoriet oppsummer hver enkelt student og gruppen sin læring.

Tema i laboratoriet vil være ulike dilemmaer i ledelse. Studentene presenteres for flere beslutningsscenarier som krever samhandling om beslutningene. Innspill i regi av faglærere skaper interaksjon mellom ny informasjon, prosesser og beslutninger til et resultat eller en konklusjon skisseres. Faglærere og studenter har en gjennomgang der studentene diskuterer kritiske elementer i dialog og felles refleksjon med faglærerne. Bruk av videokameraer gjør det mulig å observere og dokumentere atferd og prosesser i gruppene. Scenarioene utvikles i samarbeid med arbeidslivet og bygger således på reelle situasjoner. Under faglig veiledning gjennomfører studentene selv alle delene i prosessene i Lederlaboratoriet.

LÆRINGSUTBYTTE

Emnet skal bidra til at studenten får følgende læringsutbytte:

KUNNSKAP

Ved fullført emne Ledelse og innovasjon skal studenten kunne:

- forklare og gi eksempler på kritiske og filosofiske perspektiver på ledelse som fenomen
- forklare og gi eksempler på etiske vurderinger og det offentlige etos
- analysere veiledningsmetodiske forutsetninger og premisene for reflekterende prosesser
- analysere kulturelle uttrykk i relasjon til organisasjoners effekt
- analysere målsettings-, kommunikasjons- og beslutningsprosesser i en organisasjon

- forklare og gi eksempler sentrale bidrag innen forskning på effekt av ledelse

FERDIGHETER

Ved fullført emne Ledelse og innovasjon skal studenten kunne:

- anvende metoder for ideutvikling og kreativitet i grupper
- initiere og legge til rette for innovasjonsprosesser
- utøve og begrunne ledelse basert på kritiske og filosofiske perspektiver
- anvende virkemidler for hensiktsmessig kulturutvikling
- benytte og begrunne retoriske virkemidler og argumentere saklig
- beherske det å motta og gi veiledning, individuelt og i gruppe
- utføre selvstendig meklings under forhandling og konflikt

GENERELL KOMPETANSE

Ved fullført emne Ledelse og innovasjon skal studenten kunne:

- demonstrere gjennomføringsevne
- demonstrere analytisk kompetanse og beherske ulike logiske slutningsmodeller
- lære av – og endre handlingsmønstre, herunder også egen praksis
- reflektere over etiske prinsipper og dilemma knyttet til egen lederrolle
- ta hensyn til lover, regelverk og avtaler

INNHOOLD

Det gis innføring i grunnleggende og nyere perspektiver innen ledelse. Lederes prosessuelle ansvar og håndtering av sentrale prosesser i organisasjoner, tillegges spesiell vekt. Dette gjøres gjennom å belyse og iscenesette ulike dilemmaer i reelle beslutningssituasjoner under konflikt.

- ulike perspektiver på ledelse
- praktiske ledelsesutfordringer
- kulturanalyse
- ledelse og innovasjon
- endringsledelse
- gruppeprosess
- veiledning i teori og praksis
- konflikthåndtering
- erfaringslæring
- metoder for refleksivitet

LÆRINGSAKTIVITETER

Emnets arbeidsform er sterkt prosessorientert og basert på gruppearbeid, forelesninger, fagseminarer og deltakelse i og gjennomføring av lederlaboratorium, egen skriving og muntlige presentasjoner. Det legges stor vekt på gruppearbeidsformen, og i denne forutsettes det aktiv deltakelse fra alle studentene. Alle studentene må delta aktivt i lederlaboratoriet. Studentene gis anledning til å gjennomføre og fremlegge en analyse av en gitt case, med anbefalinger og begrunnelser. Læringsaktivitetene innledes med et oppstartseminar over en dag à seks timer.

Forelesninger

Fire innledende forelesninger à tre timer. Gjennom forelesningene skal studentene utvikle teoretisk og metodisk innsikt i perspektiver, debatter, forskningsresultater og begreper som er sentrale i ledelsesfaget.

Fagseminarer

Fire fagseminarer avholdes i forlengelsen av forelesningene. I disse vil studentene få anledning til refleksjon, analyse og utprøving av kunnskap om ledelse. Fagseminarene er også arena for utdypende spørsmål, problematisering og diskusjon. Studentene skal her benytte praktiske erfaringer fra ledelse i

egen virksomhet som eksempler for å utdype sin teoretiske forståelse. Gjennom fagseminarene og refleksjonsnotatene skal studentene utarbeide en ledelsescase som belyser problemstillinger knyttet til utfordringer i ledelse ved egen arbeidsplass. Avslutningsvis skal caseoppgaven bearbejdes videre av gruppen og leveres inn og består for å få fremstille seg til avsluttende muntlig eksamen.

Lederlaboratoriet

Lederlaboratoriet gjennomføres over 3 døgn. Forberedelsene til de praktiske laboratorieøvelsene inkluderer self/peer-rating på sentrale ledelsesdimensjoner. Integret i lederlaboratoriet er hver enkelt student sitt arbeid med å formulere en individuell plan som skal gi et personlig referansepunkt for egenutvikling. Det legges stor vekt på at studentene skal få mulighet til å utvikle egen handlingskompetanse knyttet til å legge til rette for og å håndtere innovasjonsprosesser i organisasjoner.

FORKUNNSKAPSKRAV

Bachelorutdanning eller tilsvarende. Minimum to års yrkespraksis. Realkompetanse kan vurderes.

DELTAKELSE

Studentene må som hovedregel møte fram og delta i alle aktiviteter i dette emnet. Gjennom gruppearbeidet forplikter studentene seg i forhold til hverandre. Studentene kan ikke gjennomføre studiet uten deltakelse i gruppearbeidet. Det er opp til gruppemedlemmene å stille krav til hverandre.

Målet med det obligatoriske oppstartseminaret er at studentene skal bli kjent med hverandre, med faglærerne og med grunnleggende prinsipper for gruppearbeid. De ulike emnene blir presentert og det første gruppearbeidet starter. Temaet for dette arbeidet er "etikk og ledelse" og studentene skal utarbeide et skriftlig arbeide som skal presenteres i plenum.

Obligatorisk deltagelse og arbeider

- Deltakelse på oppstartseminaret
- Deltakelse i lederlaboratorium minimum 70 prosent
- Innlevering av fire refleksjonsnotater

VURDERING

Vurdering underveis

- Studenten vurderes og gis muntlig tilbakemelding på sin deltagelse i Lederlaboratoriet
- Caseanalyse gjennomføres i grupper. Maks 25 maskinskrevne sider (ca. 8000 ord) må være bestått før fremstilling til muntlig høring.

Avsluttende vurdering

- Individuell muntlig høring basert på innlevert caseanalyse og emnets teoretiske grunnlag

Vurderingsuttrykk

- Gradert bokstavkarakter (A-F).

Ny og utsatt eksamen

- Muntlig høring kan gjennomføres på nytt påfølgende semester.

Hjelpemidler til eksamen

- Ingen

Vedlegg 2 Informasjonsskriv deltakere kull 1

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt «Evaluering av kurset Innovasjon og ledelse»

Bakgrunn og formål

Høsten 2013 ble for første gang kurset *Ledelse og Innovasjon* gjennomført i regi av Høgskolen av Vestfold, som et skreddersømstudium med deltakere fra fire statlige etater. I denne forbindelse er det opprettet et prosjekt som skal dokumentere og analysere erfaringer fra kurset, samt gjennomføre en følgestudie av nytt kurs som avholdes høsten 2014. Hensikten er å undersøke hvordan kurset ble opplevd av deltakerne, dokumentere erfaringer knyttet til de ulike elementene i kurset, og særlig hvorvidt og på hvilken måte kurset har fått konsekvenser for deltakernes arbeidspraksis og kapasitet til å utøve ulike former for lederskap.

Som tidligere student på kurset **inviteres du til å delta i prosjektet på tre måter:**

1. Et *telefonintervju*, på ca. 20 minutter, fortrinnsvis i løpet av juni 2014.
2. Et *fokusgruppeintervju*, som skal gjennomføres i september 2014.
3. Ved å gjøre *refleksjonsnotater*, som er innlevert i forbindelse med kurset Innovasjon og ledelse, tilgjengelig for evalueringsprosjektet. Du velger selv hvilke notater du eventuelt ønsker å dele med oss.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og er tilgjengelige kun for prosjektleder. All personidentifiserbart materiale vil slettes ved prosjektslutt, 31.2.2015. All innsamlet informasjon anonymiseres i forbindelse med formidling gjennom rapport og erfaringskonferanse. Alle deltakere vil få mulighet til å lese sluttrapporten før publikasjon, og kan be om å få konkrete opplysninger fjernet.

Frivillighet

Deltakelsen i prosjektet er frivillig, og du kan når som helst trekke ditt samtykke til deltakelse i hele eller deler av prosjektet, uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Dersom du velger å trekke ditt samtykke vil det ikke ha noen konsekvenser for deg.

Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. Prosjektet er finansiert av Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi), og Høgskolen i Buskerud og Vestfold (HBV).

Vi håper at du finner det interessant å delta i prosjektet!

Dersom du har spørsmål angående prosjektet, ta kontakt med Sigrunn Tvedten, sigrunn.tvedten@hbv.no, tlf. 33 03 12 66 / 99 15 75 50.

Med vennlig hilsen

Sigrunn Tvedten

Prosjektleder

Høgskolelektor i sosiologi ved Institutt for historie, sosiologi og innovasjon
Høgskolen i Buskerud og Vestfold.

Samtykke til deltakelse i studien

Samtykkeerklæringen returneres per e-post til prosjektleder, eller medbringes på dagssamling.
Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg samtykker til å delta i intervju/fokusgruppeintervju

Jeg samtykker til at ett eller flere av mine refleksjonsnotatet benyttes i evalueringen av kurset.

Vedlegg 3 Fokusgruppeintervju kull 1

Til tidligere studenter på kurset «Ledelse og Innovasjon»

Invitasjon til samling med gruppearbeid og fokusgruppeintervju

Sted: Bakkenteigen, møterom B2-4 (Bastøy).

Tid: Mandag 22. september 2014, kl. 09.30 – 12.30.

Vi takker for at du ønsker å delta på samling! Deltakerne vil få utdelt to gruppeoppgaver, og arbeidet med disse vil fungere som fokusgruppeintervjuer hvor undertegnede er moderator i diskusjonene.

Tema for gruppearbeid og fokusgruppeintervjuer:

1. Lederutviklingsstudium for personlig utvikling eller som en ressurs for arbeidsplassen?
2. Hvordan kan et lederutviklingsstudium som *ledelse og innovasjon* bidra til økt læring og samarbeid på tvers av statlige etater?

09.30 – 09.45	Velkommen og presentasjon av gruppeoppgaver
09.50 – 10.40	Gruppearbeid del 1: Leder- og/eller organisasjonsutvikling?
10.50 – 11.40	Gruppearbeid del 2: Samarbeid og erfaringsoverføring mellom etater
11.45 – 12.30	Lunch og avsluttende diskusjoner

Velkommen!

Mvh
Sigrunn Tvedten

Forespørsel om deltakelse i evalueringsprosjekt

«Evaluering av kurset Ledelse og Innovasjon»

Bakgrunn og formål

Studieåret 2013-14 ble kurset Ledelse og Innovasjon gjennomført for første gang ved Høgskolen av Vestfold, med deltakere fra fire statlige etater. I denne forbindelse finansierer Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) et evalueringsprosjekt for å dokumentere og analysere erfaringer fra første kull av deltakere, samt å gjøre en følgestudie av studiet som avholdes høsten 2014. Hensikten er å undersøke hvilke deler av kurset deltakerne opplever som nyttig og mindre nyttig, samt å dokumentere og analysere eventuelle virkninger studiet har på deltakernes videre yrkesutøvelse i respektive etater. Særlig vektlegges deltakernes vurdering av muligheter for å anvende ervervet kunnskap på arbeidsplassen, og betydningen av at deltakerne er rekruttert fra samarbeidende statsetater i regionen. Som en del av evalueringen vil også representanter fra etatene i studiets referansegruppe, samt utvalgte medarbeidere og overordnede på deltakernes arbeidsplasser bli intervjuet.

Deltakelse

Du inviteres herved til å delta i prosjektet på bakgrunn av at du er deltaker på studiet Innovasjon og ledelse studieåret 2014/-15. Følgeevalueringen vil inkludere følgende:

- Prosjektleder deltar i utvalgte deler av undervisningen, etter anbefaling fra faglærer. Det vil her gjøres anonymiserte notater basert på observasjon av undervisning og plenumsdiskusjoner.
- Refleksjonsnotatene som dere leverer inn i forbindelse med studiet gjøres tilgjengelige for evalueringsprosjektet.
- Det vil gjennomføres fokusgruppeintervju og/eller personlige intervjuer under og etter gjennomføringen av studiet.
- Det gjennomføres intervjuer med utvalgte overordnede og medarbeidere av deltakerne.

Frivillighet

Din deltakelse i evalueringsprosjektet er frivillig, og du kan når som helst trekke ditt samtykke til deltakelse i hele eller deler av studien, uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Dersom du velger å trekke ditt samtykke vil det ikke ha noen konsekvenser for deg som student på emnet Ledelse og Innovasjon. Dette innebærer for eksempel at du kan velge å unndra et refleksjonsnotat fra evalueringsprosjektet ved innlevering, eller reservere deg fra å gjennomføre intervjuer dersom du får en forespørsel om dette.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Som et utgangspunkt er ikke datainnsamlingen innrettet mot å samle inn personopplysninger, da enkeltindivider ikke er i fokus i evalueringsprosjektet. Allikevel vil trolig noe av innsamlet materiale i praksis inneholde personidentifiserbare opplysninger. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og er tilgjengelige kun for prosjektleder. All personidentifiserbart materiale vil slettes ved prosjektslutt, 31.6.2014. All innsamlet informasjon anonymiseres i forbindelse med formidling gjennom rapport og erfaringskonferanse. Alle deltakere vil få mulighet til å lese sluttrapporten før publikasjon, og derigjennom be om å få konkrete opplysninger fjernet.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Evalueringsprosjektet er finansiert av Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi).

Vi håper at du finner det interessant å delta i studien! Vennligst gi en bekreftelse på at du har mottatt informasjonen ved å svare på denne e-posten, eller ved å overlevere samtykkeerklæring på første samling.

Dersom du har spørsmål om evalueringsprosjektet, ta kontakt med Sigrunn Tvedten sigrunn.tvedten@hbv.no tlf. 33 03 12 66 / 99 15 75 50.

Med vennlig hilsen

Sigrunn Tvedten

Prosjektleder

Høgskolelektor ved Institutt for historie, sosiologi og innovasjon, Høgskolen i Buskerud og Vestfold.

Samtykke til deltakelse i studien

- Jeg har mottatt informasjon om evalueringsprosjektet, og kjenner til at prosjektleder deltar på utvalgte arenaer for erfaringsutvekslinger underveis i kurset høsten 2014, samt at anonymiserte notater basert på åpne diskusjoner hvor jeg deltar vil benyttes i evalueringen av faget.
- Jeg kjenner til at jeg har mulighet til å reservere meg fra deltakelse i intervjuer/fokusgruppeintervjuer.
- Jeg kjenner til at prosjektleder vil gjøre intervjuer med mine medarbeidere og overordnede om erfaringer knyttet til min deltakelse på studiet.
- Jeg kjenner til at prosjektleder vil lese refleksjonsnotater jeg leverer inn i gjennom studiet, og vet at jeg har mulighet til å reservere meg dersom jeg ikke ønsker at enkeltinnleveringer blir anvendt i evalueringen.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 5 Intervjuguide erfaringer kull 1 og kull 2

(En noe kortere versjon ble benyttet til kull 1)

Bakgrunn (arbeids-/ledererfaring/utdanning)

Nåværende stilling og lederansvar

Evt. Relevant arbeidsbakgrunn

Erfaring med lederoppgaver

Utdanningsbakgrunn og tidligere lederutdanning (studier, eller kurs)

Motivasjon, forventinger og rekruttering

Din motivasjon for å delta på studiet ledelse og innovasjon?

Hvordan ble du rekruttert?

Hvilke forventinger hadde du til studiet?

Kjenner du til tidligere deltakere/hadde du hørt om studiet fra andre?

Vurdering av studiet (opplegg/gjennomføring)

Hva er din overordnede vurdering av studiet?

- Undervisningsopplegg, pensum, tema, sammensetning av deltakere (tverretatlig)
- Gjennomføring og utbytte
 - o Forelesninger/gruppetdiskusjoner/rollespill
 - o Refleksjonsoppgaver/gruppearbeid
 - o Eksamen
- Hva var mest positivt
- På hvilke punkter har du kritiske bemerkninger?

Læringsutbytte

- Hvilket læringsutbytte sitter du igjen med?
 - Hva har vært mest nyttig for deg?
 - Noe du hadde savnet/ville hatt mer om?
 - Noe som virket unødvendig?
- Erfaringsoverføring mellom etater?

Anvendelse av kunnskap

- I hvilken grad opplever du at du anvender lærdommer fra studiet i arbeidshverdagen i dag?
- Endringer i praksiser? Anvendelse av verktøyer?
- Vurderer du studiet som et personlig gode – eller også et gode for din arbeidsplass?

Erfaringsoverføring, Nettverk og samarbeid

- Om sammensetningen av deltakere.
- Læring om og fra andre etater?
- Opplever du at studiet har lagt grunnlag for et nettverk som vil bestå utover kurstiden?
 - o Nytteverdi?
- Samarbeid mellom etater?

Forespørsel om deltakelse i prosjektet for «*Evaluering av skreddersømstudiet Ledelse og Innovasjon*»

Bakgrunn og formål

Høsten 2013 ble for første gang kurset *Ledelse og Innovasjon* gjennomført i regi av Høgskolen av Vestfold, som et skreddersømstudium med deltakere fra fire statlige etater. I denne forbindelse er det opprettet et prosjekt som skal dokumentere og analysere erfaringer med og virkninger av studiet, samt gjennomføre en følgestudie av nytt studium som avholdes høsten 2014. Formålet er å undersøke erfaringer fra studiet, og dokumentere eventuelle virkninger studiet har for deltakernes arbeidspraksis og kapasitet til å utøve ulike former for lederskap, utviklingsarbeid i organisasjonene, og for læring og samarbeid mellom deltakende etater.

Som representant for en av de deltakende etatene, inviteres du herved til å delta i prosjektet gjennom et intervju. Intervjuet vil vare ca. en time, og vil omhandle følgende temaer: Begrunnelsen for at din etat ønsker å bidra med deltakelse på kurset innovasjon og ledelse, samt forventninger og målsetninger for deltakelsen. Strategier for kompetanseheving og lederutvikling i din etat, relatert til rekrutteringen av deltakere til studiet. Vurderinger av studiet så langt, og eventuelle virkninger. En mer detaljert intervjuguide kan sendes ut i forkant av intervjuet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og er tilgjengelige kun for prosjektleder. All personidentifiserbart materiale vil slettes ved prosjektslutt, 31.2.2015. All innsamlet informasjon anonymiseres i forbindelse med formidling gjennom rapport og erfaringskonferanse.

Frivillighet

Deltakelsen i prosjektet er frivillig, og du gir ditt samtykke gjennom å stille opp til intervju. Du kan når som helst trekke ditt samtykke til deltakelse i hele eller deler av prosjektet, uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Dersom du velger å trekke ditt samtykke vil det ikke ha noen konsekvenser for deg.

Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. Prosjektet er finansiert av Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi), og Høgskolen i Buskerud og Vestfold (HBV).

Vi håper at du ønsker å delta i prosjektet!

Dersom du har spørsmål angående prosjektet, ta kontakt med Sigrunn Tvedten, sigrunn.tvedten@hbv.no, tlf. 33 03 12 66 / 99 15 75 50.

Med vennlig hilsen

Sigrunn Tvedten

Prosjektleder

Høgskolelektor i sosiologi ved Institutt for historie, sosiologi og innovasjon
Høgskolen i Buskerud og Vestfold.

Vedlegg 7 Intervjuguide – intervju med representant fra etatene

Varighet: en time. Åpning for justering til hver etat og fleksibilitet underveis

Relevant bakgrunn – som har hatt betydning for engasjementet i utviklingen av studiet

- Fartstid i stillingen, erfaring fra andre lederstillinger i etaten, annen relevant bakgrunn

Hva var bakgrunnen for politietatens ønske om et slikt studie?

- Hvor kom initiativet fra/forankring i etaten?
- Erfaringer med tidligere lederutviklingsstudier i etaten/ alternative emner på Politihøgskolen
- Betydningen av kontekst – eks. særskilte forhold i etaten har skapt behov
- Hvilke kriterier finnes for etatens deltakelse

Målsetning med studiet, sett i lys av strategier for lederutvikling og kompetanseheving i etaten

- Personlig utvikling av ledere (og lederkandidater) vs et ledd i organisasjonsutvikling (anvendelse/virkninger/innovasjon)?
- Hvilke alternative/parallele lederutviklingstiltak/studier finnes i etaten?
- Utdype målsetningene knyttet til nettverksbygging, samarbeid og erfaringsoverføring mellom etater?

Hvordan vil du beskrive prosessen med å utvikle studiet?

Strategi for rekruttering av deltakere

- Prosess
- Kriterier
- Erfaringer fra rekrutteringen til kull 1 og 2

Vurdering av studiet

- Tilbakemeldinger fra studenter samt fra studentenes medarbeidere/overordnede
- Finnes uttalte strategier for å anvende kunnskapen/kompetansen deltakerne oppnår?
- Virkninger for nettverk, samarbeid, erfaringsoverføring mellom etater

Veien videre

- Støtte videre gjennomføring av kull III og/eller ytterligere moduler?

Vedlegg 8 Intervju med ekstern sensor kull 2

Intervju gjennomført vår 2015

Intervjuguide med temaer (fleksibelt):

- Hva er din faglige bakgrunn?
 - o Undervisning/forskning av relevans for emnet du har vært sensor for
 - o Erfaring som sensor på tilsvarende emner?
- På hvilken måte kjenner du til studiet/emnet ledelse og innovasjon for statsetater?
 - o Kun forespurt om sensur?
 - o Hva slags samarbeidet har du tidligere hatt med faglærer?
 - o Vært sensor på lignende emner for faglærer?
- Hvordan vurderer du den faglige kvaliteten på emnet ledelse og innovasjon?
 - o Innhold/pensum/
- Hvordan vurderer du kvaliteten på besvarelsene?
 - o Prosjektoppgavene/de muntlige prestasjonene
- Hva slags erfaring har du med lignende studier/emner, og hvordan vurderer du disse, sammenlignet med emnet Innovasjon og ledelse for statsetater?
- Annet: åpen for innspill