



Evalueringsrapport

«*Ledelse av prosesser*»

- et integrert studium og lederutviklingsprogram for ledere i Molde kommune



Juni 2016



MOLDE KOMMUNE

Forord

Med dette legger jeg fram evalueringsrapporten for det integrerte lederutviklingsprogrammet og ledelsesstudiet Ledelse av prosesser (LAP), kull 1-4 i Molde.

I LAP-sammenheng kom jeg i inn som student/deltaker, samt administrator for Molde kommune, i kull 2. I kull 3 og 4 har jeg, i tillegg til å ha administratorrollen, også vært kommunens representant i programledelsen. Jeg har jobbet ved Personal- og organisasjonsavdelingen i Molde kommune siden 2008. Siden september 2015 har jeg vært seksjonsleder i avdelingen for organisasjonsutvikling og digitalisering.

Min rolle i denne evalueringen har vært å organisere og gjennomføre evalueringsarbeidet. Underveis i prosessen har jeg fått veiledning, råd og innspill fra førsteamanuensene Stein Amundsen og Randi Bredvold ved Høgskolen i Lillehammer. Programledelsen for LAP-studiet i Molde, Kjell Dahl (programansvarlig) og Øystein Ballo (studieansvarlig) fra Lederskap AS, har også bidratt med nyttige faglige innspill.

Arbeidet begynte så smått høsten 2015. Da ble evalueringsprosessen designet og den kvantitative delen av datainnsamlingen ble gjennomført. Arbeidet med gruppeintervju (kvalitativ datainnsamling), systematisering og analyse av data har i all hovedsak blitt gjennomført våren 2016.

Jeg vil rette en stor takk til hver og en av de engasjerte informantene i dette evalueringsarbeidet. Det har vært en sann glede å møte så mange positive og genuint interesserte medarbeidere fra ulike tjenestoområder og -nivå i organisasjonen vår!

Kristin Ålmo

Molde, 6. juni 2016

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	4
1.1. Hva er LAP?	4
1.2. Bestillingen	4
2. Evalueringsmetode	5
2.1. Evalueringsmodell	5
2.2. Evalueringens hovedspørsmål	6
2.3. Metodiske fordeler og utfordringer	6
3. Evalueringsprosess	7
3.1. Undersøkellesdesign og utvalg av informanter	7
3.1.1. Meningsnivået. Elektronisk spørreundersøkelse.	8
3.1.2. Læringsnivået. Gruppeintervju 1 og 2.	8
3.1.3. Anvendelsesnivået. Gruppeintervju 3 og 4.	8
3.1.4. Organisasjonsnivået. Gruppeintervju 5 og 6.	9
3.2. Gruppeintervju i kjente arbeidsstrukturer med tidsrammer	9
3.2.1. «Morgenmøte»	11
3.2.2. Dialogmetoden	11
3.2.3. Rollerefleksjon	11
3.2.4. Avsluttende fellesmøte	12
4. Resultater	12
4.1. Meningsnivået	12
4.1.1. Innledning med åpent spørsmål	12
4.1.2. Bakgrunnsvariabler	13
4.1.3. Hovedtema: Læringsutbytte	13
4.1.4. Avslutning med åpne spørsmål	14
4.2. Læringsnivået	14
4.3. Atferdsnivået	16
4.4. Organisasjonsnivået	19
5. Diskusjon	22
5.1. Deltakernes opplevelse	22
5.2. Atferd og holdninger	23
5.3. Faglige referanser i praksis	25
5.4. Verdi for organisasjonen som helhet	25
6. Avslutning og konklusjoner	26
Litteraturliste	28

1. Innledning

Totalt over 100 ledere, mellomledere, frikjøpte og sentrale stabsmedarbeidere i Molde kommune hadde høsten 2015 enten fullført eller begynt sitt studieløp i Ledelse av prosesser (heretter benevnt som LAP). I alt fire studentkull ble gjennomført i perioden 2012-2016. De tre første kullene ble gjennomført i samarbeid med Kristiansund kommune, hvor kommunene delte på studieplassene.

1.1. Hva er LAP?

Det integrerte ledelsesstudiet og lederutviklingsprogrammet LAP bygger på og er en forlengelse av lederutviklingsprogrammene Krefter i bevegelse og Veksthus for ledere. LAP går videre i fordypning i ledelse av endrings- og omstillingsprosesser. LAP er basert på en vurdering av at moderne organisasjoner mer og mer både etterspør og krever ledere som etablerer hensiktsmessige arbeidsstrukturer som team, midlertidige prosjekter, lederteam/grupper mv. Ledere må kunne lese og forstå de mange ulike faglige, følelsesmessige og fagpolitiske spenninger som oppstår. Lederoppgaven blir ofte å sikre at gruppenes energi går til å arbeide på de formulerte arbeidsoppgavene.

Målgruppen er enhetsledere, virksomhetsledere, sentrale mellomledere, rådgivere som arbeider med ulike prosesser og prosjekter, samt frikjøpte hovedtillitsvalgte og HVO. Intern-/stabsrådgivere kan ha nytte av å forstå de mange ulike krefter som «drar energiene» vekk fra de rasjonelle arbeidsoppgavene og hvordan en kan bistå organisasjonens ledere når energien ikke anvendes til de formulerte arbeidsoppgavene.

For å muliggjøre læring etableres det en midlertidig læringsorganisasjon, hvor læringen blant annet skjer ved å være med å etablere, drive og avvikle læringsorganisasjonen. Organisasjonen vil etablere både faste og midlertidige arbeidsstrukturer som vil gi den enkelte gode læringsmuligheter.

Selve studieløpet består av i alt fem samlinger à to dager med avsluttende skriftlig eksamen. Mellom samlingene jobber studentene i såkalte skrivegrupper for å bearbeide tema og jobbe seg stegvis fram mot det skriftlige sluttproduktet. Bestått eksamen gir 30 studiepoeng på masternivå.

1.2. Bestillingen

Hensikten med evalueringen har først og fremst vært å skape læring og grunnlag for videre organisasjonsutvikling. Dette var også bakgrunn for rådmannens bestilling av evalueringen. Under åpningen av LAP videregående trinn 2 i april i år, viste rådmannen til kompetanseutvikling for ledere som et evigvarende løp, og hvor denne evalueringen vil danne et grunnlag for å hjelpe til med utvikling av veien videre.

I bestillingen fremgår det at evalueringen av LAP skal:

- Gi ledelsen et vurderingsgrunnlag av hvorvidt programmet har påvirket ledelsesutøvelsen for de som har deltatt og på hvilken måte. Det skal spesielt legges vekt på hvorvidt lederprogrammet og Lean utfyller og gjensidig forsterker hverandre.
- Undersøke hvorvidt ledere anvender de faglige referansene fra studiet i praksis. LAP har i seg noen grunnleggende lederperspektiver. Læringsmålene er nedfelt både i godkjent studieplan (se vedlegg) og i avtalen med Molde kommune

- Gi grunnlag for læring og dermed mulige justeringer av programmet.
- Få fram grunnlag for de nødvendige vurderinger av hvilke verdier som kan trekkes ut av programmet. Det skal legges opp til et konkret og gjennomførbart opplegg uten for store kostnader.

2. Evalueringsmetode

I Molde kommunes strategiske kompetanseplan fra 2014 står det skrevet følgende om evaluering:

«Uten systematisk evaluering av konkrete tiltak har vi ikke noe grunnlag for å vurdere hvilke effekter iverksatte tiltak har i forhold til definerte mål og behov. Evaluering er ingen tilleggsaktivitet, men en integreert, nødvendig og avgjørende del av strategisk kompetanseplan.»

Dette sier noe om hvor viktig evaluering er i seg selv. Et kompetansetiltak, som et lederutviklingsprogram jo er, tar ikke slutt når eksamen leveres, men anses som en helt sentral del av læringsprosessen.

2.1. Evalueringsmodell

Jeg valgte D.L. Kirkpatrick's (1998) modell for evaluering av lederutviklingsprogrammer fordi den samsvarer med kommunens generelle forståelse av effektmåling på kompetansetiltak. Kirkpatrick definerer evaluering av lederutviklingsprogrammer som å avgjøre tiltakets effektivitet. For at dette skal gi mening, må følgende defineres på forhånd: Hva skal måles og hvordan skal målingen skje (metode)? Svar på disse spørsmålene framgår av tabellen under. Det som skal måles etter Kirkpatrick's evalueringsmodell samsvarer godt med hovedspørsmålene som er skissert innledningsvis.

Evalueringsnivå	Effektmåling på	Hva skal måles?	Valgt målemetode for denne evalueringen
1. Meningsnivået	Reaksjoner	Hvor fornøyde var deltakerne med tiltaket?	Spørreundersøkelse til alle deltakere: Egen opplevelse/vurdering
2. Læringsnivået	Læring	Hvilken kompetanse har deltakerne tilegnet seg som følge av tiltaket?	Gruppeintervju med et utvalg deltakere: Kunnskaper og holdninger
3. Atferdsnivået	Anvendelse	I hvilken grad blir tilegnet kompetanse anvendt i praksis?	Gruppeintervju med ansatte: Samsvar mellom liv og lære?
4. Organisasjonsnivået	Nytte	I hvilken grad har tiltaket gitt samlet organisatorisk nytte mht. overordnede mål?	Gruppeintervju med toppledelse, frikjøpte, stab. Nytte for organisasjonen?

Som det fremgår av tabellen, er det valgt en kombinasjon av kvantitativ (spørreundersøkelse) og kvalitativ undersøkelsesmetode (intervju). Da metodevalg og undersøkelsesdesign ble vurdert, var hensikten å sikre så godt som råd er, at svarene på det som skulle måles ble så gyldige og pålitelige som mulig. Det betyr sikring av at det som skal måles faktisk er det som blir målt og at

datainnsamling utføres på en troverdig måte. I dette tilfellet er det brukt kvalitative intervju for å utdype eller undersøke nærmere kvantitative funn. Altså: Står deltakernes umiddelbare reaksjoner og vurdering av lederprogrammet i stil med hva de har tilegnet seg av kunnskaper og faktisk fått til å oversette til og praktisere i egen ledelsesutøvelse?

2.2. Evalueringens hovedspørsmål

Med utgangspunkt i bestillingen og den valgte evalueringsmodellen, har jeg formulert følgende hovedspørsmål som søkes besvart gjennom denne rapporten:

- Hvordan har deltakerne selv opplevd/vurdert LAP-programmet?
- Hvordan har deltakerne endret atferd og holdninger som ledere som følge av LAP?
- På hvilken måte evner deltakerne å bruke de konkrete faglige referansene fra LAP i praksis?
- Hvilken betydning har LAP for hvorvidt ledelse utøves på en måte som har verdi/relevans/nytte for Molde kommune?

2.3. Metodiske fordeler og utfordringer

Det er styrker og svakheter ved både kvantitative og kvalitative metoder når det kommer til dataenes gyldighet og pålitelighet. Den kvantitative undersøkelsen er anonym og informantene skjermes fra ytre påvirkning. Det kan gjøre det enklere for informantene å svare ærlig. En annen fordel er at det er lett å forholde seg til dataene i ettertid og det er relativt lite ressurskrevende å gjennomføre. Undersøkelsen kan brukes på nytt ved senere evalueringer og det vil da være mulig å sammenligne med tidligere resultater. Det er også enklere å generalisere resultater fra en kvantitativ undersøkelse med bred deltakelse fremfor intervju med et mer begrenset utvalg informanter.

På den andre siden er en spørreundersøkelse lukket og lite fleksibel med hensyn til at informantene «tvinges» til å svare på spørsmål med svaralternativer. Er det egentlig mulig å innhente de dataene som informantene ønsker å gi? En spørreundersøkelse er også svært avhengig av at den som har designet undersøkelsen treffer med spørsmålsoppbygging og svarkategorier. Det er vanskelig å hente inn tilleggsinformasjon og å vite konkret hva som ligger i informantenes vurdering av de enkelte spørsmålene. Det er heller ikke mulig å sikre felles forståelse rundt tema, spørsmål eller svarkategorier mellom den som utfører undersøkelsen og de som svarer.

Det kvalitative gruppeintervjuet som er brukt i denne evalueringen, har en styrke ved sin åpenhet og fleksibilitet. Informantene påvirker i stor grad hva som blir samlet inn av data og det er lett for den som intervjuer å stille tilleggsspørsmål om noe er uklart eller det underveis viser seg interessant å utdype et tema ytterligere. I en gruppe vil det også være en annen dynamikk og være romslig med hensyn til refleksjon omkring de tema som tas opp enn når en sitter alene foran en PC og velger mellom forhåndsbestemte svaralternativer.

Ulempen ved kvalitativ metode kan være hvis informantene ikke opplever trygghet i situasjonen og tillit til den som intervjuer. Det er helt avgjørende for å få en åpen og god dialog. Det er også en ganske ressurskrevende undersøkelsesmåte med tanke på at særlig den som intervjuer, men også informantene, må sette av en del tid. Det kan også være krevende å systematisere data i ettertid, da det gjerne genereres mye kompleks informasjon som krever mye strukturering.

3. Evalueringsprosess

Fremdriftsplanen for evalueringsprosessen ble bygd opp kronologisk på følgende måte:

- a) Design av den totale evalueringsprosessen, inkludert møte med faggruppen.
- b) Presentasjon av opplegg og fremdriftsplan i rådmannens ledermøte. Ledermøtet fikk i oppgave å komme med innspill på tema de var opptatt av inn i en slik evaluering.
- c) Ferdigstilling og utsending av elektronisk spørreskjema.
- d) Oppsummering av resultatene fra spørreundersøkelsen.
- e) Design og gjennomføring av gruppeintervju/gruppeprosesser.
- f) Systematisering og analyse av data.

Når det gjelder punkt b), så var det et poeng å la lederne komme med innspill på selve opplegget og ikke minst tema til undersøkelse i den innledende fasen av evalueringen. Det ble gjort til en selvstendig oppgave i prosessen som også skulle skape læring. For å unngå frykt og uro rundt evalueringsprosessen, ble det lagt vekt på tydelighet og felles forståelse av hensikt, hvilke spørsmål som skulle stilles, hvilken undersøkelsesmetode som skulle brukes og hvordan evalueringen skulle organiseres. Slik kunne forankring av opplegget sikres og ledermøtets medlemmer fikk et eierskap til evalueringen.

Som nevnt i innledningen, så har hensikten med evalueringen først og fremst vært å skape læring og grunnlag for videre organisasjonsutvikling. Da må det tas hensyn til målgruppa for evalueringen. Michael Quinn Patton (2002) sier at i nyttefokusert evaluering, må de aktørene som evalueringen omfatter, selv delta, slik at de får et reelt og ønsket forhold til resultatene. Det blir et subjekt-subjektforhold til evalueringen med fokus på refleksjon. Tingliggjøring eller objektivering på den andre siden vil kunne skape frykt og gi mer inntrykk av evalueringen som en revisjon (Dahl, 2015).

3.1. Undersøkelsesdesign og utvalg av informanter

I dette avsnittet gis en beskrivelse på hvordan selve dataene har blitt samlet inn og hvorfor.

3.1.1. Meningsnivået. Elektronisk spørreundersøkelse.

Med utgangspunkt i Kirkpatrick's evalueringsmodell (se side 4) ble det på meningsnivået, valgt å gjennomføre en elektronisk spørreundersøkelse til alle LAP-deltakere fra Molde kommune som hadde fullført eller var underveis i studieløpet. Tre av de fire studentkullene har også hatt deltakere fra Kristiansund kommune, men disse har ikke tatt del i undersøkelsen.

Hensikten med spørreundersøkelsen var å få deltakernes subjektive reaksjoner og egenvurdering av hvor fornøyd de var med programmet. Hvilken mening hadde programmet gitt den enkelte? Var deltakerne tilfreds og hadde programmet møtt deres forventinger? Spørsmålsstillingene i spørreundersøkelsen speiler læringsmålene for studiet.

På evalueringsnivå 2-4, altså læringsnivået, atferdsnivået og organisasjonsnivået, ble det valgt å gjennomføre seks kvalitative gruppeintervju eller gruppeprosesser ved bruk av dialogmetoden. Dette er en arbeidsstruktur som læres i studiet.

3.1.2. Læringsnivået. Gruppeintervju 1 og 2.

Hensikten med intervjuene på dette nivået var å undersøke hva som faktisk er lært. Det ble gått dypere inn i tema fra spørreundersøkelsen for å sjekke av kunnskaper, ferdigheter og holdninger hos deltakerne.

Utvalg av informanter ble gjort gjennom trekning blant de enhetene som har hatt deltakere i LAP og fylte følgende kriterier:

- Deltakerne gikk enten på kull 1 eller 2. Grunnen til at ikke kull 3 og 4 er tatt med, begrunnes med at det er gått svært kort tid etter fullføring av LAP-programmet. Dette kunne ha betydning for endringsgraden i egen ledelsespraksis og dermed gjøre det utfordrende å få valide/gyldige slutninger, særlig på atferdsnivået, i undersøkelsen. For kull 1 og 2, bør en kunne forvente at tilegnet lærdom fra studiet er oversatt og implementert inn i daglig ledelsesutøvelse.
- Ved flere deltakere/studenter per valgt enhet, ble det utført ny trekning blant disse (dette ble kun aktuelt i gruppeintervju nr. 2)
- Utvalget skulle dekke de store tjenesteområdene. Det betyr at de enhetene som hadde deltaker(e) i kull 1 og/eller 2, ble delt inn i følgende grupper før trekning:
 - Skole
 - Barnehage
 - Helse og omsorg
 - Øvrige enheter
- Avdelingene i rådmannens stab/støtte ble ikke tatt med på dette evalueringsnivået, se pkt. 3.1.4.

3.1.3. Anvendelsesnivået. Gruppeintervju 3 og 4.

Hensikten med å intervju ansatte var å undersøke om hvorvidt det har medført merkbare endringer for medarbeidernes arbeidshverdag at leder har gått LAP. Hadde lederne klart å endre sin ledelsesutøvelse på en slik måte at det hadde påvirket kommunikasjon og samhandling med ansatte? Var det samsvar mellom liv og lære? Det ble også tatt hensyn til refleksjoner rundt nytteverdi på organisasjonsnivået i dialogprosessene med ansatte, uten at dette var et eget tema i så måte.

Utvalg av informanter til gruppeintervjuene på dette nivået ble utført gjennom trekning blant direkte underordnede til lederne i gruppeintervju nr. 1 og 2.

3.1.4. Organisasjonsnivået. Gruppeintervju 5 og 6.

Hensikten med å utføre intervju på organisasjonsnivået var for å undersøke graden av organisatoriske effekter i henhold til overordnede mål. Det var behov for å undersøke hvorvidt systematisk ledersatsing på denne måten har hatt nytte for organisasjonen (kvalitet, besparelser o.l.). Har det lyktes å nyttiggjøre kompetansen i organisasjonen?

Utvalg av informanter til gruppe nr. 5 ble trukket blant frikjøpte og sentrale stabsmedarbeidere (sideordnede). I likhet med informantene i gruppe nr. 1 og 2, var det også her et kriterium at de var tidligere deltakere på studentkull 1 eller 2. Disse informantene hadde altså gått LAP sammen med

lederne. Gruppe nr. 6 var strategisk ledergruppe/toppledelsen (overordnede).

3.2. Gruppeintervju i kjente arbeidsstrukturer med tidsrammer

I dette avsnittet er rammen for gruppeintervjuene beskrevet, samt hva som ligger i de valgte arbeidsstrukturene morgenmøte, dialogmetode/dialogprosess, rollerefleksjon og avsluttende fellesmøte.

Det ble arbeidet etter et oppsett med relativt stramt tidsskjema under intervjuene. Dette var et bevisst valg fra prosessleders side for at det skulle være lettere å holde fokus på oppgaven. Det ga også et lett press med hensyn til å måtte følge oppsatt tidsramme for å sikre at gruppene kom i mål med å besvare oppgavene. Tidsramme for intervju og oppgavetekst ble delt ut til informantene ved møtestart.

Gjennomføringen av intervjuene var basert på arbeidsstrukturer som studentene lærte og trente på i studiet. De har også trent på å jobbe med begrensede tidsressurser. Gjennom å benytte arbeidsmetoder fra LAP i den kvalitative datainnsamlingen, ville det også kunne gi svar på hvorvidt strukturene (særlig dialogformen) virker og i hvilken grad de er integrert i organisasjonen på ulike nivå. Det er naturlig å minne om betydningen av evaluering som å trekke verdier ut av noe. For å unngå frykt i prosessen, er det viktig å jobbe med trygghet og forankring hos deltakere/informanter. I de kvalitative intervjuene har det derfor vært første prioritet å være tydelig overfor informantene om hensikt med prosessen og det å skape felles forståelse av oppgavene gjennom dialog. Det har vært essensielt at informantene skulle oppleve læring og nytte av å delta i prosessen.

Følgende tidsrammer ble fulgt under gruppeintervjuene:

Gruppeintervju nr. 1 og 2	
<i>– ramme for gjennomføring av dialogprosess</i>	
	Tidsramme 1 t 45 min
1. Velkommen/åpning Kort om metode og hensikt, denne gruppas rolle, arbeidsmåter, disponering av tiden og rollen som prosessleder.	5 min
2. Hva har vi med inn («morgenmøte»)?	10 min
3. Oppgave gis og gjennomføring av dialogprosess <i>Oppgave: Læringseffekter - Hva er lært og blir brukt i lederrollen?</i> <ul style="list-style-type: none">Hvilke kunnskaper, ferdigheter og holdninger har jeg utviklet og lært gjennom LAP og hva bruker jeg i lederrollen?Hvordan har jobben vært med å oversette det som ble lært i studiet til arbeidshverdagen min?Etablering av felles språk/begrepsapparat nevnes ofte i forbindelse med LAP. Hvilke tanker melder seg rundt dette? <p>Gruppen skal oppsummere både fellesnevnerne og unike syn og formulere disse på flippoverark. Oppgaven løses gjennom dialogprosess.</p>	45 min
Pause	5 min
4. Oppsummering av fellesnevnerne og unike syn	10 min
5. Rollerefleksjon	15 min
6. Hva har vi med ut («avsluttende fellesmøte»)?	5 min

Gruppeintervju nr. 3 og 4

– ramme for gjennomføring av dialogprosess

Tidsramme 1 t 45 min

- 1. Velkommen/åpning** 10 min
Kort om metode og hensikt, denne gruppas rolle, arbeidsmåter, disponering av tiden og rollen som prosessleder.
- 2. Hva har vi med inn («morgenmøte»)?** 10 min
Presentasjonsrunde og forventninger
- 3. Oppgave gis og gjennomføring av dialogprosess** 1 t og 15 min (inkl. pause)
Oppgave: Fra lederopplæring til ledelsespraksis
Vi undersøker i hvilken grad det lederne har lært, blir brukt i det daglige.

Del 1. Hvordan praktiserer en god og tydelig leder (ideell situasjon/forventninger til en god leder):
 - Synliggjøring av mål og fokus på oppgavene?
 - Involvering og myndiggjøring av ansatte?
 - Møtestruktur og møtekultur?
 - Håndtering av motstand og uro?
 - Oppfølging og utvikling av ansatte?
Del 2. Hvordan samsvarer dette med hvordan din leder (nå) praktiserer/utøver ledelse? Gi konkrete eksempler.
 - Kjenner du målene for din arbeidsplass? Er det tydelig for deg hvorfor du er på jobb?
 - Hvordan lykkes din leder med å skape felles forståelse og aksept for oppgavene?
 - I hvilken grad opplever du at møtene på arbeidsplassen er hensiktsmessige?
 - Hvordan takler din leder motstand og uro?
 - Hvordan opplever du at din leder følger opp deg og din utvikling?
- 4. Refleksjon og «avsluttende fellesmøte»** 10 min

Gruppeintervju nr. 5 og 6

– ramme for gjennomføring av dialogprosess

Tidsramme: 2 timer

- 1. Velkommen/åpning** 5 min
Kort om metode og hensikt, denne gruppas rolle, arbeidsmåter, disponering av tiden og rollen som prosessleder.
- 2. Hva har vi med inn («morgenmøte»)?** 15 min
- 3. Oppgave gis og gjennomføring av dialogprosess** 1 time (inkl. pause)
Oppgave: Organisasjonseffekter
Over 100 av Molde kommunes ledere på ulike nivå, sentrale stabsmedarbeidere og frikjøpte har gjennomført LAP siden 2013.

Med utgangspunkt i din egen rolle: Hvilke organisatoriske effekter mht. kommunens overordnede mål, ser du at Molde kommune har hatt av satsingen på LAP? Altså hvilken nytteverdi har satsingen på dette lederutviklingsprogrammet for organisasjonen som helhet?

Gruppen skal oppsummere både fellesnevnerne og unike syn og formulere disse på flippoverark. Oppgaven løses gjennom dialogprosess.
- 4. Oppsummering av fellesnevnerne og unike syn** 20 min
- 5. Hva har vi med ut («avsluttende fellesmøte»)?** 10 min
Hvordan opplevde jeg prosessen? Er måten å jobbe på gjenkjennbar? Er det nå noe jeg ikke har fått fram som er viktig for meg? Har jeg fått nye ideer eller påminnelser som jeg vil fokusere på eller trene på framover?

3.2.1. «Morgenmøte»

I morgenmøtet legger deltakerne fra seg og bearbeider det som de tar med seg inn i dagen – eller i dette tilfellet inn i gruppeintervjuet. Det melder seg naturligvis forventninger og kanskje spenninger til det som skal skje, og her får alle en mulighet til å dele refleksjoner, tanker eller undringer de gjør seg før prosessen settes i gang. Denne arbeidsstrukturen er i så måte en mulighet til å tune seg inn i fellesskap på prosessen gruppa skal gjennom.

3.2.2. Dialogmetoden

Det finnes ulike måter å lede prosesser på. Oppgave og størrelse på gruppen vil selvsagt ha stor betydning for valg av metode. Varianter av dialogmetoden oppleves av mange som en invitasjon til ro og refleksjon og en økt vilje og aksept til å lytte til ulike synspunkter uten å mobilisere til diskusjon, hvor hensikten er å gå seirende ut. Dialog vektlegger nysgjerrighet og det å være undersøkende.

Bang og Midelfart (2010) viser til en internasjonal studie som viser at ledergrupper som bruker dialog både for å forstå og som kommunikasjonsmetode, oppnår økt kvalitet og effektivitet. De viser til at en dialogisk arbeidsform gjør at medlemmene får større respekt for hverandre, åpent deler sine synspunkter og får en dypere forståelse av hverandres perspektiver, virkelighetsoppfatninger og verdier.

Slik ble dialogprosessene gjennomført i gruppeintervjuene:

- Prosessleder leser oppgaven og undersøker om gruppa har felles forståelse av denne.
- Deltakerne gis 5 min egentid til en indre reise. Deltakerne oppfordres til å notere refleksjoner på et ark, så den enkelte ikke mister sitt opprinnelige bidrag når en hører på de andre.
- Hver enkelt legger fram sine synspunkter/meninger. I denne runden gis det ikke mulighet for å kommentere på hverandres bidrag.
- Ny runde – er det noe nytt som har meldt seg nå som skal legges frem?
- Gruppen analyserer i fellesskap sin forståelse.
- Gruppen formulerer fellesnevnerer og evt unike synspunkter på flippoverark

3.2.3. Rollerefleksjon

Kort sagt er rollerefleksjon en arena for å reflektere over utfordringer og muligheter knyttet til egen innsats og opptreden i prosessen. Deltakerne møtes til refleksjon for å forstå og lære av sine reaksjoner og handlinger, få hjelp til å se fremover og skape ideer. Her er det et poeng å se seg selv utenfra/med distanse. I denne konkrete intervjusettingen var det fokus på følgende sentrale spørsmål:

- Hvordan opplevde jeg å jobbe på denne måten, var det gjenkjennbart?
- Hvordan fungerte jeg i denne prosessen og hvorfor ble det slik?
- Har jeg fått nye ideer, fått påminnelser eller sett nye læringsmuligheter som jeg vil fokusere på videre?

Rollerefleksjon var eget punkt på agendaen for tidligere deltakere (gruppe 1 og 2). For de andre intervjugruppene, ble det bakt inn elementer fra rollerefleksjon i avsluttende fellesmøte (se neste punkt).

3.2.4. Avsluttende fellesmøte

Det er ofte slik at møter og prosesser avsluttes litt brått. Hensikten her er å gi deltakerne anledning til å komme med tanker, observasjoner og refleksjoner de sitter igjen med og tar med seg ut av rommet. Denne muligheten er verdifull både for den enkelte, men også for helheten. Tilbakemeldinger kan gi bekreftelser eller avkreftelser til prosessleder om hvordan deltakerne har opplevd prosessen og hva de har fått ut av den.

Les mer om arbeidsrelasjoner, -prosesser og -strukturer i «Ledelse - å lede mennesker» (Bendixen m.fl., 2011), kapittel 3 og 5.

4. Resultater

4.1. Meningsnivået

I dette avsnittet vil jeg oppsummere dataene fra den elektroniske spørreundersøkelsen. Totalt 113 personer fikk tilsendt undersøkelsen. Dette var også inkludert tidligere ansatte som etter fullført studium hadde byttet jobb/arbeidsgiver. Svarprosenten ble hele 77 %, dvs. at 87 av 113 mulige responderte.

4.1.1. Innledning med åpent spørsmål

Bakgrunn for oppbygging av spørreundersøkelsen med åpent spørsmål i starten, er en generell erfaring med slike undersøkelser med at fritekstfelt benyttes i liten grad og gir lite informasjon. Åpne spørsmål stilles i tillegg ofte mot slutten (i stilen «har du mer på hjertet, så skriv det her»), når respondentene har svart på undersøkelsens øvrige spørsmål. Det kan da være mer utfordrende å komme på supplerende tema og det er lett å bli opphengt i foregående tema de har vært gjennom tidligere i undersøkelsen.

Gjennom å begynne undersøkelsen med et åpent spørsmål, fikk respondentene anledning til å reflektere på egen hånd før de fikk bli ledet videre til helt konkrete spørsmål med svaralternativer. Det ble også lagt inn en «må svare»-funksjon i spørreskjemaet her, slik at alle måtte skrive noe for å komme videre. De fleste benyttet anledningen til å formulere det som var viktig for dem, mens noen få fattet seg i korthet i form av ett ord eller en setning.

Oppsummert på det innledende spørsmålet «*På hvilken måte har deltakelse i Ledelse av prosesser hatt betydning for deg i din lederrolle?*», er det følgende som går igjen i besvarelsene:

- Økt bevissthet rundt egen lederrolle og lederrollens betydning
- Opplevelse av at de har blitt tydeligere som leder
- Økt trygghet i lederrollen generelt
- Håndterer bedre motstand/ubehag
- Har lært å reflektere over egen praksis og ser nytten av det
- Bruker konkrete verktøy fra studiet, særlig med hensyn til møter

4.1.2. Bakgrunnsvariabler

Av bakgrunnsvariablene kan vi se at respondentene har en kjønnsfordeling på ca. 80 % kvinner og 20 % menn. Oppimot halvparten (47 %) har vært i aldersgruppen 46-55 år og ca. 35 % har vært 36-45 år. Dette speiler ganske godt den generelle kjønns- og aldersfordelingen blant ledere i kommunen. Over halvparten av respondentene har vært mellomledere med personalansvar (52 %) og 23 % har vært enhetsledere/KF-ledere under gjennomføring av studiet. Øvrige respondenter har vært mellomledere uten personalansvar, stabsmedarbeidere eller frikjøpte. Ledererfaringen til respondentene dekker hele spekteret fra 0 til over 15 år, men det var flest i gruppen 6-14 år (38 %). Det har vært bra representasjon også av ferske ledere. 9 % av respondentene hadde under 1 års ledererfaring ved oppstart av studiet og 25 % hadde 1-5 års ledererfaring.

4.1.3. Hovedtema: Læringsutbytte

Spørsmålene som ble stilt i undersøkelsen går under hovedtemaet læringsutbytte. Respondentene fikk skalere fra 1-10 hvor enig/uenige de var i påstander formulert slik: «Det er lettere å...» eller «Jeg har økt min forståelse...». Gjennomsnittskår og standardavvik for den enkelte påstand er opplistet i tabellen under.

Læringsutbytte - påstander		Gjennomsnittskår	Standardavvik
1	Det er lettere å identifisere, analysere og forstå motstand	7,6	1,8
2	Det er lettere å tåle og håndtere motstand	7,2	1,8
3	Jeg har økt min grunnleggende organisasjonsforståelse	7,3	2,0
4	Jeg har økt min forståelse for hva Lean er og hvorfor kommunen ønsker å jobbe med Lean som tankesett og system for kontinuerlig forbedring	6,5	2,5
5	Det er lettere å sette hensiktsmessige arbeidsstrukturer	7,0	1,9
6	Jeg holder bedre møter mht. struktur	7,5	1,9
7	Jeg har lyktes med å omsette det jeg lærte i studiet/læringsorganisasjonen til nytte i egen arbeidsorganisasjon	7,3	1,7
8	Det er mer naturlig for meg å involvere eller undersøke hos andre fagområder	6,7	2,1
9	Jeg har økt kunnskap om meg selv i situasjoner som krever at jeg tar autoritet i rollen	7,5	1,9
10	Jeg er en tydeligere leder mht. formidling og formulering av mål og fokusområder	7,5	1,7
11	Jeg er en tydeligere leder mht. å formulere oppgaven	7,7	1,6
12	Jeg er en tydeligere leder mht. å skape og sikre felles forståelse og aksept for oppgaven	7,6	1,7
13	Begreper og formuleringer fra studiet har påvirket måten min å gjøre meg forstått på som leder	7,1	2,0
14	Det er lettere å etablere, få aksept for og forvalte grenser	6,8	2,0
15	Jeg har utviklet større forståelse for kommunens utfordringer og aksept for at vi jobber i en folkevalgtstyrt organisasjon hvor de økonomiske rammene er satt	6,6	2,3
16	Det var naturlig for meg å praktisere det jeg lærte underveis og rett etter studiet	7,6	1,9
17	Det er fortsatt naturlig for meg å praktisere det jeg lærte nå 1-2 år etter studiet (spørsmål kun til kull 1 og 2, dvs. 35 svar)	8,0	1,5
18	Jeg har tatt grep om og jobbet med hensiktsmessige arbeidsstrukturer i egen ledergruppe (spørsmål kun til enhetsledere/KF-ledere, dvs. 20 svar)	7,5	2,1

Gjennomsnittsskåren pr. påstand varierer mellom 6,5 og 8,0, mens gjennomsnittet for alle påstander er 7,3.

Jeg også sett på fordelingen av svar per påstand. Standardavvik et er uttrykk for hvor stor spredning det er i respondentenes besvarelser. Lite standardavvik betyr at respondentene stor sett er enige, og gjennomsnittet vil da være relativt beskrivende og kan vektlegges i større grad enn om standardavviket er stort. Det betyr uenighet og stor spredning i svarene. Generelt sett kan vi si at høyt gjennomsnitt og lavt standardavvik betyr at de fleste er fornøyde. I denne undersøkelsen har vi høyt gjennomsnitt, men også relativt høyt standardavvik. Jeg ser at det er en tendens til at de spørsmålene eller påstandene som har høyest gjennomsnitt, også har lavt standardavvik (altså er respondentene er ganske enige). Der det er lav gjennomsnittskår, er det større spredning på skalaen og større uenighet blant respondentene omkring utbytte.

4.1.4. Avslutning med åpne spørsmål

Avslutningsvis ble det gitt tre åpne spørsmål. Først om hva som har virket stimulerende ev. stoppende for å trene på ledelsesutøvelse under og etter studiet. Her er det svært utfyllende fra enkelte, mens andre svarer kort som «Møtestruktur» eller «Fokuset på Lean». Det går fram at mange har mye på hjertet med positivt fortegn, uten at det er mulig å generalisere noe ut fra kommentarene. Det spriker veldig. Mange svarer at ingenting har virket stoppende og noen få svarer at tidsressursen har vært stoppende.

Det andre spørsmålet gikk på innspill/forslag til forbedring av studieopplegget. Her er det også svært varierte tilbakemeldinger. Noen ønsker bedre oppfølging av arbeidet underveis (innlevering til og tilbakemelding fra programledelsen) og noen ønsker oppfølging etter studiet i form av individuell veiledning eller mht. arbeid med egen ledergruppe. Det etterspørres også mer fokus på mellomlederrollen og at flere fra samme enhet burde gått sammen. Noen ønsker mer teori/forelesning, mens andre ønsker mer praktisk. Noen synes det har vært litt vagt/utydelig hva som har vært målene og at de har savnet korreksjoner eller refleksjoner fra programledelsen i forbindelse med presentasjoner. Det er også mange som har sterke følelser rundt arbeidsseminaret (ønsker/innhold varierer). Alt i alt svært mange ulike og reflekterte innspill som bør tas opp i videre arbeid i programledelsen

Det siste spørsmålet var i stilen «har du mer på hjertet nå, så har du muligheten her». Her kom det lite nytt, mange svarte bare nei her, noen takker for muligheten til å delta og andre kommer med ytterligere refleksjoner om eget læringsutbytte eller flere innspill til forbedring.

4.2. Læringsnivået

På dette nivået var det intervju med en gruppe enhetsledere og en gruppe mellomledere. Alle har vært deltakere på kull 1 eller 2. Det var innkalt fire informanter til hvert av intervjuene.

Gruppe 1. Enhetsledere

Fire informanter ble kalt inn, tre møtte. Informant 4 ble forhindret, men ba om å få oppgaven tilsendt og svarte på mail. Denne besvarelsen tillegges ikke like mye vekt da det er det som skapes i gruppeprosessen som anses å ha høyest verdi. Det sier likevel noe positivt om engasjementet og

ønsket om å bidra.

Under morgenmøte uttryktes positivitet rundt anledningen til å gi tilbakemelding og få bidra i evalueringen. En hadde forberedt seg godt på forhånd, de andre to hadde ikke brukt så mye energi på dette da det ikke var gitt spesifikk info om dette.

Under arbeidet med oppgaven, fløt dialogformen godt. Grappa arbeidet rolig og uanstrengt. Det var tydelig at informantene var komfortable i settingen, med oppgaven og arbeidsformen. En av informantene sa: «Vi (*dvs. denne gruppa*) sier så mye likt, bare med litt ulike formuleringer. Vi har forandret vår praksis!»

Grappa formulerte følgende fellesnevnerer for oppgaven «Læringseffekter – hva er lært og blir brukt i lederrollen?»:

- Økt bevissthet rundt fokus på oppgaven, jobbe mot felles mål
- Stiller større krav til tydelighet på bestillinger for å kunne svare på oppgava og bruke tida effektivt (ikke sløse med tidsressursen på å jobbe på sida av oppgava). Det handler om respekt.
- Betydningen av involvering av ansatte. Det må komme nedenfra. Det gjør det lettere å være tydelig som leder. Eks verktøy: ITP, dialogmetoden, Lean.
- Felles språk på alle nivå. Eks «hvorfor er vi på jobb?»
- Vi har hatt personlig utvikling som ledere. Det har skjedd gradvis og gitt økt trygghet i rollen.
- Øvd på vanskelige situasjoner
- Møtestruktur og møtekultur
- Lettere/tryggere møter med ansatte (eks ved motstand)
- Det er viktig at ledelsen står samlet, noe annet gjennomskues lett av ansatte.

Under rollerefleksjonen var det enighet om at de var fornøyd med oppgavebesvarelsen og at de håpte de hadde gitt et nyttig bidrag inn i evalueringen. De syntes det hadde vært trygt og forutsigbart å jobbe slik det var lagt opp. De uttrykte at det hadde vært bevisstgjørende og at det hadde virket som nyttig repetisjon/oppfriskning av arbeidsmetode og samtidig god forberedelse inn mot LAP trinn 2 (alle i gruppa skulle begynne på dette i april 2016).

Gruppe 2. Mellomledere

Under morgenmøtet var det flere som uttrykte litt usikkerhet. En brukte uttrykket «utenfor komfortsona», en annen «dårlig samvittighet» for egen ledelsespraksis. Det var altså litt spenning i gruppa ved oppstart. En var spent på hva ansatte skulle bli spurt om. Ellers var det også her uttrykt positivitet rundt evalueringsprosessen og at de fikk mulighet til å bidra.

Under arbeidet med oppgaven, fløt dialogformen godt og uanstrengt. Grappa var veldig grundige og opptatt av om de hadde klart å få ut til ansatte det de hadde lært. Tanker omkring ansattintervju var ikke tema i enhetsledergruppa. Grappa var svært opptatt av helhet og sammenhenger og uttrykte ønske om å bli mer sett av toppladernivået, ikke bare egen enhetsleder.

Grappa formulerte følgende fellesnevnerer for oppgaven «Læringseffekter – hva er lært og blir brukt i lederrollen?»:

- Bedre møtestrukturer og prosesser
- Bevissthet rundt viktigheten av felles forståelse og aksept for oppgava og tydelig kommunikasjon for å få dette til

- Lettere å identifisere, forstå og håndtere motstand. Også lettere å forutse hva som kommer.
- Mer bevissthet rundt å skille person og profesjon/sak
- Bruker terminologien fra studiet (eks portvakt, ordpar) og det gjør det lettere å sortere
- Bevissthet rundt hva lederrollen innebærer som kulturbærer og forbilde
- Ledelse handler om det samme uansett hva som skal ledes – barn, ansatte, arbeidsgrupper
- Bruke mer tid på forankring, sikre felles forståelse og at alle er med

Andre ting gruppa formulerte opp som ikke gjaldt alle:

- 3 av 4 i gruppa bruker ITP aktivt
- 1 av informantene vil trekke fram at det har vært en suksessfaktor at enhetsleder klarer å sette av fast tid ukentlig til felles refleksjon

Under rollerefleksjonen kom det mye forskjellig. En var redd for å ha vært for frampå og snakket for mye, en annen følte at de andre har lykkes bedre med oversetting i egen ledelsesutøvelse, og ville fokusere på å frigjøre mer tid til ledelse framover. En tredje hadde tenkt litt på ansattintervjuene og var veldig spent på dette. Ellers var det enighet om at det var en god måte å jobbe på og som en sa: «en artig rekonstruksjon». En fjerde påpekte at det var viktig at de fikk gi tilbake til hele organisasjonen og at kompetansetorg i ledermøtet ikke var nok. Av nye ideer, ønsket en å jobbe mer med apekattene, dørhengerne. Sitat: «De må håndteres, samtidig som vi som ledere har en viktig kontainerfunksjon».

Intervju 1 og 2 sett under ett

Det var lettere å gi oppgaven til enhetsledergruppa. De hadde umiddelbart større forståelse for oppgavens innhold. Det ble kjøpt enighet i gruppa om at de ville formidle hva de satt igjen med og brukte i hverdagen og hva de brukte av felles språk. Enhetsledergruppa skrev også mye mer notater i sin individuelle tid enn mellomledergruppa. De hadde brukt lite energi på forberedelser og/eller bekymringer. Mellomledergruppa var tydelig mer spent. Det kan ev. handle om at undersøkelsesopplegget har vært informert om i ledermøtet, hvor mellomlederne da ikke er tilstede. Men alle informantene fikk tilsendt informasjon om opplegget på e-post i forkant, så det kan også handle om egen trygghet i rollen.

4.3. Atferdsnivået

På dette nivået var det intervju med to grupper ansatte, direkte underordnet informantene fra gruppe 1 og 2. Det var innkalt fem informanter til hvert av intervjuene, alle møtte.

Jeg vil innlede med en kommentar til oppgaven som ble gitt på dette evalueringsnivået (se hele oppgaveformuleringen under kapittel 3.2.). Gjennom først å få gruppene til å reflektere ut fra sentrale tema hva de generelt forventer av en god og tydelig leder, fikk de koblet seg godt på og dannet seg et referansegrunnlag å gå ut fra når de i del 2 skulle reflektere over egne ledes praksis. Dette fungerte godt og det ble gitt konkrete positive tilbakemeldinger fra deltakerne i en av gruppene på oppbygging av oppgaven - at dette var en måte å jobbe på som de ville bruke selv.

Gruppe 3. Ansatte (direkte underordnede av enhetslederne i gruppe 1)

Under morgenmøtet var det god, men litt avventende stemning. Det var lett tone mellom informantene. Runden bar mest preg av usikkerhet rundt hva dette var og tvil omkring nytten av eget bidrag inn i en evaluering som dette. De presenterte seg og hvor de jobbet/hva de jobbet med. En av

informantene fortalte at hun skulle inn i kull 5 av LAP som starter høsten 2016. Hun har ventet lenge på plass og gleder seg til dette. Grappa var generelt veldig klar for å sette i gang arbeidet med oppgaven.

Under arbeidet med oppgaven «Fra lederopplæring til ledelsespraksis», var det god flyt og ro i prosessen, og det opplevdes enkelt for prosessleder å få informantene til å åpne seg og bidra med sitt. For at det ikke skulle oppleves diffust for ansattgruppene, var det med hensikt ikke stilt for åpne spørsmål.

I tabellen under oppsummeres gruppas oppgavebesvarelse pr. tema.

Tema	Del 1 - Hvordan praktiserer en god og tydelig leder (ideell situasjon/ forventninger til en leder)?	Del 2 - Hvordan samsvarer dette med hvordan din leder (nå) praktiserer/utøver ledelse?
Mål og fokus på oppgavene	Leder må være tydelig på prioriteringer, tørre å si hvordan situasjonen er. Si hva vi må gjøre og hvilke ressurser vi har. En god leder må forankre, være tydelig på frister, evaluere og følge opp.	De kjenner målene og oppgavene, men noen sier at det ikke alltid har vært slik. De synes lederne er tydelige på prioriteringer.
Involvering og myndiggjøring	Ansatte må kjenne at de eier oppgavene og at de blir sett og hørt. Leder må være tilgjengelig, være interessert i det du gjør, gi tilbakemeldinger. Viktig å involvere ansatte tidlig før tiltak. Leder må lage arenaer for involvering.	Ulike erfaringer i grappa: En trekker fram positive erfaringer med Lean som har gitt eierskap til problemer og oppgaver. Sitat: «Lean har økt trivselen fordi det er fokus på riktig kvalitet, som gjør at vi klarer å levere det vi skal.» Andre synes det er forbedringspotensial hos leder mht. felles forståelse og påvirkning, særlig på konkrete arbeidsmåter. Aksept og forståelse for overordna mål er ok, men de ønsker at folk utfører jobben mer likt.
Møter	Møter må være relevante og nødvendige med klart definert oppgave. Leder må ut med sakliste i forkant, sørge for oppsummering/konklusjon. Holde tida for start/slutt, la alle slippe til og være tydelig på forventninger til møtekultur (ikke mobil osv), sitat: «Det handler om respekt»	Ulike erfaringer i grappa. Noen føler møter ofte er for møtets skyld («fyllmasse»). Andre synes det er hensiktsmessige møter, og at de møter som er, gjennomføres godt. Noen savner agenda på forhånd, at leder er mer kritisk til hva det brukes tid på og at det skrives referat.
Motstand/uro	Leder må tørre å ta i ting, ta tak i småting, ta snøballen før den begynner å rulle. Være tydelig på forventninger, lytte og ha takhøyde for uenighet, men stoppe når det kommer omkamper og vise til hva som er bestemt. Leder må være god på dokumentasjon/skriftliggjøring.	Grappa er ganske fornøyd, men ser forbedringspotensial på å kalle en spade for en spade og kreve mer. De vet hvor lederen står og føler at ting blir tatt tak i når det er behov. Sitat: «Når leder holder seg til det som er bestemt og vi vet hvor leder står, forebygger det uro. Og det er lite uro».
Oppfølging av ansatte	Leder må ha åpen dør, ha medarbeidersamtaler, gi ansvar, vise tillit og gi tilbakemeldinger. Leder må ha en plan for faglig utvikling, hvem skal få hva og hvorfor? Leder må legge til rette for deling, læring av hverandre. Sitat: «Den største utviklingen skjer i den daglige jobben du gjør».	Generelt føler grappa seg godt ivaretatt, opplever kort vei til leder og er godt fornøyd. En av informantene savner leder mer ute i felten for å se hvordan de jobber. De har medarbeidersamtaler og føler de blir hørt. Sitat: «Jeg føler at det er viktig at jeg er på jobb, har en god følelse».

Under avsluttende møte var det positive tilbakemeldinger både på oppgave og evalueringsmetode. Informantene sa at de hadde lært av å møtes på denne måten på tvers av yrkesgrupper og at det

hadde virket bevisstgjørende. Alle følte at de har fått anledning til å si sitt og de sa at de følte seg tatt på alvor. Sitat: «Det har fått meg til å tenke litt annerledes».

Gruppe 4. Ansatte (direkte underordnede av mellomlederne i gruppe 2)

Under morgenmøtet var det litt spenning i gruppa, men alle virket veldig på og viste interesse og engasjement fra start. I likhet med gruppe 3, var det også her enkelte som følte seg litt usikre omkring nytten av akkurat sitt bidrag inn i evalueringen. I tabellen under oppsummeres gruppas oppgavebesvarelse pr. tema.

Tema	Del 1 - Hvordan praktiserer en god og tydelig leder (ideell situasjon/ forventninger til en leder)?	Del 2 - Hvordan samsvarer dette med hvordan din leder (nå) praktiserer/utøver ledelse?
Mål og fokus på oppgavene	Leder må gi jevnlig og lik informasjon til alle. Viktig å gi tilbakemelding på om man er i rute mht. oppsatte mål. Kun da kan man justere. Leder må kjøre prosess på felles forståelse av mål. Viktig at oppgaver har tidsavgrensning, bruke dokumentasjon og milepæler aktivt samt evaluering.	Gruppa er generelt fornøyd på dette punktet og sier at lederne har jobbet aktivt med dette. Men de påpeker at det er viktig med jevnlig samtaler omkring roller og det å bryte ned overordnede mål og oppgaver i det daglige arbeidet.
Involvering og myndiggjøring	Leder må tåle å stå i prosesser der ansatte myndiggjøres, altså tåle at ansvar og myndighet brukes og ikke ta tilbake. Sitat: «Myndiggjøring gjør godt for den ansatte, han vil yte mer, få motivasjon». Ellers er gruppa opptatt av god informasjon og tilbakemeldinger også her.	Gruppa er svært fornøyd med leder, at de får være med å bestemme innafor rammene. Generell oppfatning av at leder har vært flink til å skape felles forståelse og aksept for oppgavene, er åpne for innspill, undersøker ved usikkerhet og har gode planer og arbeidsstrukturer.
Møter	Det må være tydelige mål, møteagenda, møteledelse og tidsstruktur med klar start/slutt. Rammene for møtekultur må være tydelig fra leder (mobil, forsentkomming..). Det irriterer mye når dette ikke er avklart. Viktig med referat og lande diskusjoner.	Litt ulike tilbakemeldinger mht. hvorvidt møtene som holdes er nyttige, men gruppa er stort sett fornøyd med leders møtestruktur. Noen i gruppa tar selvkritikk på at de er vanskelige å lede.
Motstand/uro	Leder må vurdere: passer dette her eller skal det tas på enerom? Det må være enighet om rammer, men innafor der må det være lov å være uenig. Leder må ta seg tid i endringsprosesser og tåle ubehag, være i motstand, må elte for å håndtere. Når bestemmelsen så er tatt er det lettere å følge opp lojalitetsbrudd – «dette var vi enige om» og kunne vise til det. Leder må ikke bli sur, må kunne trykkes litt på. Sitat: «Vi må huske at vi må gjøre leder god også, det er ingen som blir leder over natta».	Ulike erfaringer i gruppa. Noen opplever lite uro og mener leder forklarer godt ved misoppfattelser. En annen synes leder må bli bedre på å ta ting ved rota, da det blir lett snakk i gangene. En annen mener leder er veldig «proff». Det er også noen som sier de opplever trygghet, at leder står støtt og legger opp til ærlighet. Sitat: «Da blir lettere å ta opp ting og det forebygger uro.»
Oppfølging av ansatte	Leder må ha jevnlig medarbeidersamtaler med korte og lange utviklingsmål. Leder må være tilgjengelig og se arbeidet vårt. Viktig å ha en overordna kompetanseplan for alle, leder må se hva vår avdeling trenger og løfte opp fra individuell- til teamutvikling.	Gruppa sier at de har medarbeidersamtaler og at de jobber tett med leder. God oppfølging og kort vei til å ta en prat/få råd. De opplever trygghet. Sitat: «Synes leder har god balanse mellom å utfordre oss og lytte til oss. Veldig oppmerksom. Hun vil oss vel og at vi skal ha det bra». Sitat: «Han mestrer å lytte samtidig som han utfordrer. Ser fremover og har visjoner for helheten. Har god balanse».

Under avsluttende møte var det svært positive tilbakemeldinger. Jeg velger å trekke frem noen sitater:

- «Jeg har hatt mer utbytte av dette enn jeg trodde. Trivelig å høre hva andre har å si.
- «Lederne i Molde kommune synes å ha felles preferanser. Det er forskjellige arbeidsplasser, men likevel veldig likt.»
- «Synes det var en god oppgavemetodikk å se på først ideell situasjon/forventninger og så opp i mot faktisk situasjon/slik vi opplever det. Skal ta med dette tilbake på jobb. Synes det har vært lett å være seg sjøl i denne gruppa.»
- «Jeg har fått lyst til å gi konkrete tilbakemeldinger til lederen min etter denne gruppeprosessen» (enighet rundt bordet om at det er en god ide).

Intervju 3 og 4 sett under ett

Ansattgruppene var opptatt av å bli hørt. De ønsket en leder som er tydelig på prioriteringer, slik at de vet hva de har å forholde seg til (det gir trygghet). De var opptatt av respekt og involvering/la alle komme til orde, god og lik informasjon til alle og tydelig kommunikasjon. De ønsket å ha hensiktsmessige møter og stram struktur, at leder er tilgjengelig, avklarer forventninger og at leder tar tak i småting og avklarer ved uro. De ønsker også at leder viser interesse og gir tilbakemeldinger (også kritikk). De ville bli sett og bekreftet. De ønsket også tydelighet rundt frister, oppfølging og evaluering, da de opplever at det gir mening i arbeidet.

I begge gruppene ble det uttrykt at de opplever at lederne er klarere og tydeligere på mål og oppgaver.

4.4. Organisasjonsnivået

På dette nivået var det intervju med en gruppe sentrale stabsmedarbeidere og frikjøpte (gruppe 5) som også har vært deltakere på LAP kull 1 eller 2. Det var også intervju med strategisk ledergruppe (gruppe 6).

Gruppe 5. Sentrale stabsmedarbeidere og frikjøpte

Seks informanter var innkalt og alle møtte.

Under morgenmøtet kom det frem at mange hadde tatt seg tid til å reflektere litt i forkant rundt det de skulle være med på, noen sammen og noen alene. Gruppa uttrykte takknemlighet for tilbudet om videreutvikling gjennom LAP. Gruppa så det også positivt at det ble foretatt en grundig evaluering og at det sendte signal om at rådmannen tar satsingen på LAP seriøst. Det kom også fram at LAP har gjort mye med deltakerne, og at det har vært et viktig bidrag til den røde tråden i styringssystemet i kommunen. Noen i gruppa kommenterte at de ser at LAP henger sammen med Lean, mens en mente at LAP og Lean var motstridende.

I oppstarten av arbeidet med oppgaven «Organisasjonseffekter», ble det stor diskusjon rundt forståelse av oppgaven. Gruppa brukte lang tid og problematiserte formuleringene. Begrepsavklaringer gikk flere runder og særlig på ordet «nytteverdi» (det ble stilt spørsmål om det var et skjult budskap i at ordet var uthevet i oppgaveteksten - var det noe de burde forstå annerledes?) og hva som var kommunens overordnede mål. Brukerperspektivet ble også dratt inn som tema. Jeg opplevde at gruppa gjorde oppgaven større enn den var, og at det ble uttrykt unødvendige forbehold og begrensninger mht. verdien av eget bidrag på grunn av sin (spesielle) rolle

i organisasjonen.

Under dialogprosessen kom det fram ulike syn. Noen sa de ikke merket stort av endring, men de fleste syntes LAP hadde hatt avgjørende betydning for organisasjonen. Gruppen var opptatt av at flere skulle ta LAP for at ledergrupper og organisasjonen som helhet skulle få samme perspektiv, at det var viktig å dele og satse videre på studiet. Sitat: «Å være ensom svale som har gått LAP på en enhet, kan være tungt». Gruppen snakket også litt om omdømme, at de hadde hørt positive «rykter» om LAP utenfor kommuneorganisasjonen.

Gruppen formulerte følgende fellesnevnerer for oppgaven «Organisasjonseffekter»:

- Felles språk for deltakerne
- Økt kompetanse for deltakerne innen organisasjons- og ledelsesteori
- Økt bevissthet rundt viktigheten av møtestrukturer. Men praksis varierer.
- Refleksjon og diskusjon som følge av studiet har en egenverdi for organisasjonen
- Verktøykassen brukes mer og mindre i organisasjonen
- Arena for lederutvikling
- Verdifullt å ha med frikjøpte
- Nettverks- og relasjonsbygging i organisasjonen

Andre ting gruppen formulerte opp:

- Gruppen er delt på om det har bidratt til tryggere ledere
- Det er et nyansert bilde i gruppen rundt nytteverdien for organisasjonen

Under avsluttende fellesmøte var gruppen opptatt av at det hadde vært interessant å høre hverandre og at det var såpass ulike syn. Jeg vil avslutte med noen sitater:

- «Det har vært en bevisstgjøring på hva vi har vært gjennom, jeg ser ting annerledes. Det har vært en påminnelse om å bruke det.»
- «Det har vært en fin prosess. Godt med blanda gruppe. Positivt at vi er forskjellige med ulikt ståsted. Noen har det mer i ryggmargen enn meg. Jeg skal ikke være så redd for å bruke verktøya. Kan lære fra andre deler av organisasjonen. Viktig at det kommer fram at det ikke er halleluja i hele organisasjonen.»
- «Interessant å høre hverandre, spennende nyanser. Hele studiet og prosessen er det og det har vært ryddig. Godt ledet her i dag.»

Gruppe 6. Strategisk ledergruppe

Hele toppledergruppen på seks var innkalt, tre hadde anledning til å møte.

Under morgenmøtet var det tydelig at gruppen var påkoblet. Selv om de ikke hadde forberedt seg akkurat til intervjuet, var det tydelig at temaet stod sentralt på dagsorden, så det var ikke behov for å «varme opp». Det er viktig å understreke at dette er den eneste av intervjugruppene som er en etablert gruppe også i daglig drift. Dynamikken i gruppen forventes i så måte å være en annen enn i de andre mer tilfeldig sammensatte gruppene med informanter fra flere hold i organisasjonen.

Gruppen var opptatt av LAP som rød tråd og at det måtte være en felles plattform å jobbe ut fra i kommunen, samtidig som det ikke måtte resultere i ensretting. Sitat: «Vi trenger mangfold, men med LAP som rød tråd». Gruppen var opptatt av kvalitet og at satsningen skulle gi effekter tilbake til

organisasjonen.

Når jeg skulle undersøke om det var felles forståelse for oppgaven, tok en av informantene ordet og begynte å svare direkte på oppgaven. Jeg stoppet opp og minnet om gangen i dialogprosessen. Samtalen videre var god. Det gikk deretter veldig glatt og det ble kjapt enighet rundt forståelsen av oppgaven og begrepet organisasjonseffekter. Gruppen hadde en saklig tilnærming og ingen forvirring/usikkerhet rundt oppgaven (ord/begreper opplevdes å være trygt under huden på alle).

Sitat: «Vi er organisert sånn som vi er. Jeg har og har hatt en oppfatning av vår organisering som optimal for å nå våre mål. Det handler om aksept og forståelse for samhandling, tverrfaglig. Spørsmålet er hvorvidt LAP støtter opp om organiseringen.»

Under arbeidet med oppgaven, noterte informantene flittig og dialogen fløt godt og uanstrengt. Det var tydelig et tema som opptok gruppa. Informantene var langtalende og dersom hele ledergruppa hadde vært til stede, måtte jeg ha satt grenser for taletid.

Gruppen holdt sitt engasjement for den røde tråden og viktigheten av at organisasjonens styringsdokumenter henger sammen, oppe gjennom hele dialogprosessen.

Gruppen formulerte følgende fellesnevner for oppgaven «Organisasjonseffekter»:

- Rød tråd - sammenheng i dokumenter, særlig arbeidsgiverstrategi, strategisk kompetanseplan og lederavtalene, men også plan for medbestemmelse, digitalisering, Lean og oppfølgingsamtaler (medarbeider- og lederoppfølging)
- Forståelse og aksept gir trygghet i lederrollen
- Viktigheten av å ha med stabsmedarbeidere, tillitsvalgte og mellomledere. Det gir felles grunnlag.
 - o Godt team som vil vel rundt lederne
- Tid: Det er viktig å være i reisen over tid – tålmodig vs utålmodig.
- Forankring i treparten
- Bedre evne til å jobbe systematisk/strategisk og følge opp det vi sier
- Organisasjonen (ledelsen) har blitt tydeligere på bestillinger, kommunikasjon (fokus på oppgava)
- Har fortsatt ting å gå på: S i ROSE (særlig tverrfaglig samarbeid). Vi ser nye behov.
- Positiv omdømmeeffekt
- Felles språk

Under avsluttende fellesmøte ble det lagt vekt på at det er viktig å stoppe opp, være i forkant og ikke slippe. Gruppen kommenterte at LAP også gjør at man ser nye behov, så det er viktig å fortsette selv om man føler at man er godt på vei. Det ble også gjort noen refleksjoner rundt hvordan det skal tilrettelegges for den store gruppa (dvs. alle ansatte) og at det må letes etter et alternativ til medarbeidersamlingene (-dagene), altså et tilbud også til resten av organisasjonen.

5. Diskusjon

I dette kapittelet drøftes de formulerte hovedspørsmålene fra innledningen. Med utgangspunkt i Kirkpatrick's evalueringsmodell beskrevet i kapittel 2.1., ser jeg også på om det har lyktes å måle effekt i samsvar med intensjonen for det enkelte evalueringsnivå.

Evalueringsnivå	Effektmåling på	Hva skal måles?
1. Meningsnivået	Reaksjoner	Hvor fornøyde var deltakerne med tiltaket?
2. Læringsnivået	Læring	Hvilken kompetanse har deltakerne tilegnet seg som følge av tiltaket?
3. Atferdsnivået	Anvendelse	I hvilken grad blir tilegnet kompetanse anvendt i praksis?
4. Organisasjonsnivået	Nytte	I hvilken grad har tiltaket gitt samlet organisatorisk nytte mht. overordnede mål?

5.1. Deltakernes opplevelse

Det første formulerte hovedspørsmålet for evalueringen var:

- *Hvordan har deltakerne selv opplevd/vurdert LAP-programmet?*

De umiddelbare reaksjonene fra deltakerne, kan vi lese ut fra spørreundersøkelsen. Her fikk de anledning til å beskrive egen opplevelse og dele sin vurdering individuelt. Ut fra gjennomsnittsskåren og fritekstkommentarene, er det tydelig at LAP har gitt deltakerne opplevelse av mening. Som beskrevet i kapittel 4.1., ser vi at det skåres gjennomsnittlig høyt på læringsutbytte, men at det likevel er relativt stor spredning i besvarelsene.

Jeg har sett på om den enkelte respondent har gitt gjennomgående lav eller høy skår, eller om dette varierer fra påstand til påstand. Her finnes det mange varianter. Stikkprøver viser at de «negative» (i henhold til fritekstspørsmål) holder seg fra 1 til 5 og de «positive» fra 5 til 10. Men det er også noen som holder seg på midten fra 3/4 til 7/8, mens andre igjen hopper mellom høy og lav skår. En respondent kan altså være veldig positiv og enig i det meste, men uenig i at han/hun har økt sin kompetanse. Dette kan skyldes en oppfatning om at kompetansen på enkelte læringselementer var god eller tilstrekkelig også før LAP. Noen har også nevnt i kommentarfeltene at studiet opplevdes elementært og mer som en påminnelse/oppfriskning. Eller som en av informantene formulerte det under gruppeintervju nr. 5: «Uansett hva vi går på, så sitter vi igjen med ulikt utbytte». Deltakerne har gått inn i LAP med ulik ledererfaring og -kompetanse og variert behov for kompetanseutvikling. Dermed har de også hatt ulike personlige mål og opplevd forskjellig utbytte. Jeg ser ikke noe oppsiktsvekkende ved dette, heller at det er helt naturlig.

Påstandene om læringsutbytte med størst grad av enighet og høy skår, er de som går på å identifisere, analysere og forstå motstand, bedre møtestruktur og utvikling av tydeligere ledelsesutøvelse. Påstandene 1, 6, og 9-12 peker seg positivt ut i så måte. Den påstanden med aller høyest skår (8,0) og lavest standardavvik (1,5), er påstand 17. Dette er kull 1 og 2 som sier noe om hvor naturlig det er for dem fortsatt å praktisere det de har lært nå 1-2 år etter studiet. Det er også

slik at det som går igjen i besvarelsene i det åpne innledningsspørsmålet, samsvarer godt med skåren på påstandene under læringsutbytte. Tendensen er at de opplever seg selv som tydeligere og tryggere ledere som håndterer bedre motstand, har lært og ser nytten av refleksjon over egen praksis og at de bruker konkrete verktøy fra studiet, særlig mht. møter.

Jeg ser også at det er forskjell mellom hva de opplever de har lært og hva de synes de får til, på for eksempel temaet motstand. Påstanden «Det er lettere å identifisere, analysere og forstå motstand» hadde et snitt på 7,6, mens det var noe lavere med 7,2 på «Det er lettere å tåle og håndtere motstand» (standardavviket/spredningen er lik). Dette kan bety at deltakerne har økt sin bevissthet og kunnskap, men trenger å trene mer for å bli trygge.

Der det er størst spredning og uenighet, er påstand 4 om Lean, påstand 15 om forståelse og aksept for kommunens utfordringer og påstand 8 om involvering og undersøkelse hos andre fagområder. Disse har også lavest gjennomsnittsskår.

Til påstanden om økt forståelse for hva Lean er og hvorfor kommunen ønsker å jobbe på denne måten, er det viktig å legge til at implementeringen av Lean var i oppstartsfasen da kull 1 startet. Lean var på pensum, men det hadde ikke spesielt fokus i samlingene og Lean-implementeringen var i en tidlig fase i organisasjonen. Først på kull 3 og 4 kan man si at Lean har blitt en etablert tenke- og arbeidsmåte i organisasjonen, og dette kan nok være med å prege besvarelsene. Det er også viktig å belyse at det i kommentarer i spørreundersøkelsen, kommer fram en oppfatning om at programledelsen har virket negativt til Lean. Dersom holdningene til ledelsen har blitt oppfattet utydelig, vil dette også ha vært med på å påvirke hvorvidt deltakerne har lagt vekt på Lean i studiet. Det er i så måte uheldig mht. organisasjonens vektlegging og fokus på Lean. Dette fungerer som ledelse generelt, og jeg vil sitere en av informantene i gruppeintervju 1: «Det er viktig at ledelsen står samlet. Personalet leser oss som en åpen bok, Er vi uenige, er vi avslørt med det samme. Vi må stå samla utad.»

Angående påstanden «Jeg har utviklet større forståelse for kommunens utfordringer og aksept for at vi jobber i en folkevalgtstyrt organisasjon hvor de økonomiske rammene er satt», er det viktig å sette dette i sammenheng med den økonomiske situasjonen kommunen har vært i de siste årene. Mange har opplevd det som en svært vanskelig tid, hvor de har måttet ta omfattende grep i drift for å få endene til å møtes. At det uttrykkes en form for motstand på dette temaet er derfor ikke uventet.

Det som er mer beklagelig er at det var dårlig skår på påstanden om at det har blitt mer naturlig for deltakerne å involvere eller undersøke hos andre fagområder. Dette har vært et gjennomgående fokus og også noe som mange har gitt positive tilbakemeldinger på underveis i studiet og også i gruppeintervjuene. Å møtes på tvers av fag (og også kommuner) har vært løftet hyppig frem som noe positivt og kompetanseutviklende i oppgaveløsning. Jeg tenker at dette bør undersøkes nærmere – hvorfor opplever deltakerne det som utfordrende i det daglige arbeidet, når de ser effekten det gir under studiet og i andre settinger med oppgaveløsning? Det kan være at dette kan løses gjennom veiledning til å finne og etablere gode samarbeidsformer som oppleves å gi nytte for alle parter.

5.2. Atferd og holdninger

Det andre formulerte hovedspørsmålet for evalueringen var:

- *Hvordan har deltakerne endret atferd og holdninger som ledere som følge av LAP?*

Her er det relevant å se på alle evalueringsnivå. Hvis jeg begynner med deltakerne selv, ga de i spørreundersøkelsen en gjennomsnittskår på 7,3 på påstanden «Jeg har lykket å omsette det jeg lærte i studiet til nytte i egen arbeidsorganisasjon» og hhv. 7,6 på «Det var naturlig for meg å praktisere det jeg lærte underveis og rett etter studiet» og 8,0 på «Det er fortsatt naturlig for meg å praktisere det jeg lærte nå 1-2 år etter studiet». Det var ganske liten spredning i besvarelsene og jeg anser skåren som relativt beskrivende. Ses dette opp mot formulerte fellesnevner fra gruppeintervju 1 og 2, viser det at deltakerne selv mener at de hadde endret atferd og økt sin bevissthet omkring sentrale ledertema.

I intervju med ansatte var det tydelig at de opplevde klarere ledelse, og at mål og oppgaver var tydelig for dem. Det ble også gjort koblinger mellom Lean og god ledelse, særlig mht. involvering, uten at jeg utfordret dem konkret på dette. De kjente også tydelig godt til varianter av dialogmetoden, som ITP (individuell-team-plenum), og de var trygge i møte med dialogformen under gruppeintervjuene. Samtidig var det et tydelig ønske om klarhet rundt prioriteringer og at utfordringer ikke blir pyntet på, slik at alle vet hva de har å forholde seg til. Ansatte har vært opptatt av at leder skal bryte ned mål og oppgaver og ikke minst være tydelig på frister, ansvar/roller og at oppgaver følges opp og evalueres for at det skal gi mening. Leder må vise interesse og gi tilbakemeldinger. Det er et gjennomgående ønske på både ansatt- og ledernivå om å bli sett og bekreftet av nivået over.

Det var også generelt positive tilbakemeldinger fra ansatte på lederens møtестruktur. Det var likevel en klar oppfordring til at lederne skal jobbe mer kritisk med møteinnhold og bli tydeligere på forventninger til møtekultur (hva er grei og ikke grei oppførsel bl.a.) og slik kunne vise til «slik har jeg sagt det skal være» og lettere kunne slå ned på det ved uro. Det var et uttrykt ønske både i deltaker- og ansattintervjuene om en tydeligere kanalstrategi fra ledelsen om hva verdifull møtetid benyttes til. Det betyr altså at både rådmannsnivået/toppledelsen og enhetsledernivået har en jobb å gjøre med å vurdere hva man bruker møtetid til og hva som kan sendes ut som informasjon. Når temaet har vært oppe i intervjuene, har det vært uttrykt irritasjon over å bruke møtetid til oppgulep/repetering av utsendt informasjon eller informasjon som kunne vært sendt ut. Det har vært et klart ønske om å bruke møtetiden på mer deling og aktivitet. Å bruke anledningen til erfaringsdeling, lytte til og lære av hverandre og få alle i tale fremfor monolog.

Dette handler slik jeg ser det om myndiggjøringsperspektivet. Både ansatte og ledere på ulike nivå ønsker å bidra med sin kunnskap, bli involvert og lyttet til, bli tatt på alvor. De ønsker å lære når det settes av tid til å møtes, ikke sitte passivt og ta imot. Dette har jeg også sett i dynamikken i gruppeintervjuene. Det var genuin interesse blant informantene for hverandres erfaringer og fortellinger. Alle ville bidra og alle ville lære.

På temaet motstand, uttrykte ansatte tillit og trygghet til lederne på at ting tas tak i når det er nødvendig. Ansatte sa også at de visste hvor lederne sine stod. Men samtidig som de var ganske fornøyde, så mente de at lederne skulle fortsette å øve på å bli enda tydeligere. Dette samsvarer godt med deltakernes skår i spørreundersøkelsen, der det er noe høyere snitt på å forstå og analysere motstand enn å håndtere. Det betyr at de har nødvendig kunnskap, men trenger tid til å

øve mer og opparbeide mer erfaring for å bli skikkelig trygge i møtet med uro og motstand.

På organisasjonsnivået er det mer ulik oppfatning omkring hvorvidt deltakerne har endret atferd og holdninger. Dette kan ha med ulikhet i nærhet å gjøre. Noen av informantene jobber tett på lederne og er mye ute i enhetene, mens andre har mindre grad av dagligdags kontakt og syntes det var vanskelig å se konkrete endringer.

5.3. Faglige referanser i praksis

Det tredje formulerte hovedspørsmålet for evalueringen var:

- *På hvilken måte evner deltakerne å bruke de konkrete faglige referansene fra LAP i praksis?*

Dette spørsmålet må ses i sammenheng med forrige spørsmål om endret atferd og holdninger. Men jeg er jeg generelt imponert over ansatte mht. hvordan de bruker ord og begreper helt naturlig. Eksempler på begrep som går mye igjen er *fokus på oppgaven, felles forståelse og aksept for oppgaven, ville vel, avklare forventninger og tåle å stå i det*. Dette har jeg ikke inntrykk av at de gjør bevisst, det virker å være helt selvfølgelig for dem. Jeg sitter med et inntrykk av at de er vant til å bli utfordret på refleksjon over praksis. Dette kan være et resultat av at lederne har vært aktive i bruk av faglige referanser fra studiet og at de har funnet disse hjelpende. Etablering av et felles språk/begrepsapparat på denne måten har således vært med å forme organisasjonskultur. Ansattgruppene har ingen utfordringer med å få god dynamikk, de virker å være relativt samstemte i besvarelsene og tilnærmingene sine, på tross av at de representerer svært ulike enheter og tjenesteområder. De har de samme ønsker og behov for ledelse uavhengig av om de jobber i barnehage eller med tekniske tjenester. De ansatte er tydelige på at de er stolte over arbeidsplassene sine og at de vil lederne sine vel (og kanskje har noen i overkant mye omsorg for sin leder.)

Fra organisasjonsnivået (gruppe 5 og 6), var det også enighet rundt at det har blitt etablert felles språk for deltakerne, og at felles faglige referanser har hatt en positiv effekt for organisasjonen mht. måter å snakke sammen, tilnærme seg utfordringer og forstå hverandre. Det ble også trukket fram at språket har hjulpet til med å skape en god rød tråd i måten en samarbeider i organisasjonen på og i styrende dokumenter. Dette har vært med å utvikle tydeligere prosesser og sammenhenger mht. medarbeider- og lederoppfølging.

Når ansattintervjuene også gir en bekreftelse på at det har nådd ut i organisasjonen, er det tydelig at de faglige referansene har vært nyttige på alle nivå – både for den enkelte deltaker, for oversetting av det de har lært i egen arbeidshverdag i møte med ansatte og for organisasjonen som helhet.

5.4. Verdi for organisasjonen som helhet

Det fjerde og siste formulerte hovedspørsmålet for evalueringen var:

- *Hvilken betydning har LAP for hvorvidt ledelse utøves på en måte som har verdi/relevans/nytte for Molde kommune?*

Gjennom gruppeintervjuene er det tydelig at både deltakere/ledere og ansatte er enige om at ledelse

handler om det samme uavhengig av hvor ledelse finner sted og hva eller hvem som skal ledes. Det er de samme tingene man er opptatt av og det er de samme ønskene og behovene som er styrende uansett hvor i organisasjonen man spør. For meg som intervjuer, så opplevde jeg begeistring blant deltakerne når de så fellesnevnerne for ledelsespraksisen sin. Det var også begeistring blant ansatte når de erfarte likheter i hva som var viktig for dem i god ledelse, og at de kunne se nettopp disse verdiene igjen i ledernes utøvelse av rollen.

På dataene fra organisasjonsnivået, kom det fram i toppledergruppa at LAP-modellen har bidratt til å etablere et godt team som vil vel rundt lederne. Viktigheten av å ha med stabsmedarbeidere, mellomledere og frikjøpte har gitt felles grunnlag og lagt en god basis for samarbeid og felles forståelse i organisasjonen. Det er også vektlagt fra toppledelsen at det har blitt utviklet bedre evne til å jobbe systematisk og strategisk og følge opp det som blir sagt. Stabsgruppa ville ha fram at refleksjon og diskusjon som følge av studiet har hatt en egenverdi for organisasjonen og har økt kompetansen i organisasjonen, ikke bare mht. økt lederkompetanse, men også nettverks- og relasjonsbygging. Det var videre et mer nyansert bilde i stabsgruppa enn i toppledergruppa rundt nytteverdiene for organisasjonen.

6. Avslutning og konklusjoner

Avslutningsvis er det nå naturlig å oppsummere – har evalueringsarbeidet klart å møte rådmannens bestilling (kap. 1.2.)?

Valget av evalueringsmodell (kap. 2.1.) og undersøkelsesdesign med kombinasjon av spørreskjema og gruppeintervju, har gitt godt vurderingsgrunnlag for å måle effekter i samsvar med intensjonene. De fleste av punktene i bestillingen er besvart i kapittel 5, men jeg vil oppsummere det hele på følgende måte:

Det er en tydelig rød tråd helt fra åpningsspørsmålet i spørreundersøkelsen og gjennom alle gruppeintervjuene. Det er noen fellestrekk som preger alle evalueringsnivåene, og det er tre hovedelementer som peker seg ut, som alle har betydning på både menings-, lærings-, atferds- og organisasjonsnivå:

- Økt forståelse, bevisstgjøring og trygghet i lederrollen
- Omsetting og praktisk bruk av lærte arbeidsstrukturer
- Videreutvikling av felles organisasjonskultur

For lederrollen har det vært helt gjennomgående på alle evalueringsnivå at lederne har blitt tydeligere og tryggere i rollen. De bruker verktøykassen (med variasjoner) fra studiet mht. arbeidsstrukturer, og da særlig i forbindelse med møter og at de legger til rette for refleksjon og læring (involvering og deling). For kulturen har utvikling av felles språk hatt stor betydning. Det har også vært hjelpende i arbeidet med å sette hensiktsmessige strukturer, skape felles forståelse og ikke minst til å reflektere over, forstå og utøve lederrollen. Det at ulike nivåer kan møtes språkmessig i en organisasjon, vil naturligvis gjøre kommunikasjon og samhandling enklere. Det forebygger energitap og er et pluss i alt samarbeid mellom tjenesteområder og organisasjonsnivå, og kanskje særlig i forebygging og håndtering av uro.

Ellers vil jeg si at evalueringen i seg selv har vært lærerik både for meg som undersøkelsesansvarlig og for deltakere/informanter. Gruppeintervjuene har vært en lærende arbeidsstruktur. Erfaringene fra denne evalueringen kan gi retning for hvordan kommunen foretrekker å foreta evaluering på også på andre områder. Det foregår mye læring, påminnelser og bevisstgjøring gjennom refleksjon i intervjuene. Settingen er trygg og deltakerne bidrar selv med å skape nye ideer og de får inspirasjon av å dele erfaringer og refleksjoner med hverandre. Flere informanter sa at de hadde mer med seg ut av intervjuene enn de hadde trodd på forhånd og at de ønsket å ta med seg ideer tilbake til egen leder. Deltakernes engasjement og oppslutning om prosessen har vært helt spesiell, og det er absolutt grunnlag for å tro at det har gitt læring i de enhetene som har hatt deltakere i intervjuene.

Helt til slutt vil jeg si at begeistringen i organisasjonen for satsingen på ledelse i Molde kommune må ikke tas for gitt. Det utvises takknemlighet og tommel opp fra deltakerne fordi de har opplevd mening, læring og at de har blitt satt i stand til å omsette læringen i egen lederpraksis. Gjennom LAP har det lyktes lederne å endre sin praksis og dele kompetansen videre ut i enhetene.

Litteraturliste

Bang H. og Midelfart T. N. (2010). Dialog og effektivitet i ledergrupper. Tidsskrift for Norsk Psykologforening.

Bendixen, Dahl m.fl. (2011). Ledelse - å lede mennesker: Dynamiske krefter i organisasjoner. Kommuneforlaget AS, Oslo.

Dahl, K. (2015). Når frykten styrer på arbeidsplassen: Refleksjoner over livs- og dødskrefter i organisasjoner. Kommuneforlaget AS, Oslo.

Jordahl A. og Midtun E.K. (2002). Lederutvikling - virker det? Magma nr. 01.

Kirkpatrick, D.L. (1998). Evaluating Training Programs: The Four Levels (2. utg.). Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Fransisco.

Lai L. (1997). Strategisk kompetansestyring. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Patton, M.Q. (2002) Qualitative Research & Evaluation Methods. Sage Publications, Thousand Oaks California.

Vedlegg:

1. Studieplan: Videreutdanning i ledelse av prosesser. Høgskolen i Lillehammer.