

Høgskolen i Innlandet (HINN)

Ledelse av prosesser (LAP), del I Studieplan

Navn på studieprogram

Ledelse av prosesser, del I

Antall studiepoeng

30

Heltid eller deltid

Deltid, 0,50.

Organisering og målgruppe

Dette studietilbudet på 30 stp er et selvstendig studium, men inngår også som første del av et samlet tilbud på 60 stp. Avlagt eksamen i del I gir grunnlag for opptak til del II (30 stp).

Studiet organiseres og gjennomføres i samarbeid med Lederskap AS og er en integrert del av et lederutviklingsprogram. Studiet er samlingsbasert, med minimum seks samlinger over ett år. Fem av samlingene går over to dager og en samling over tre dager. Studiet/programmet ledes av en *programledelse* på minimum to fagpersoner fra henholdsvis HINN og Lederskap AS. Programledelsen leder alle samlingene og har ansvar for helheten i tilbudet.

Studiet tilbys i to alternative former:

Studiealternativ A tilbys som oppdrag til kommuner eller andre virksomheter i eller i tilknytning til offentlig sektor. Studiet organiseres i samarbeid med oppdragsgiver og inngår som del av kommunenes/virksomhetenes tilrettelagte leder- og organisasjonsutviklingsprosess. Tilbudet kan gis til en enkeltkommune/virksomhet eller til flere i samarbeid.

Den primære målgruppen for studiealternativ A er ledere i oppdragskommunene/-virksomhetene. Stabsmedarbeidere, tillitsvalgte, og andre med relevante funksjoner kan også delta. Også andre enn de som har lederoppgaver kan delta. Dette avtales med oppdragsgiver. Samme tilbud kan rettes mot ledere og tillitsvalgte i hele kommunen/virksomheten eller mot et avgrenset organisasjonsledd.

Studiealternativ B tilbys som åpent studietilbud rettet mot enkeltsøkere fra hele landet som tilfredsstillende opptakskravene.

Den primære målgruppen for studiealternativ B er ledere, stabsmedarbeidere og tillitsvalgte i kommuner, fylkeskommuner og offentlig sektor for øvrig, samt ledere og konsulenter i organisasjoner med oppdrag for offentlig sektor. Studiet henvender seg også til andre som ønsker å utvikle kunnskaper om, ferdigheter i og holdninger til å lede arbeidsprosesser i ulike arbeidsgrupper, ledergrupper, prosjekter m.m.

Faglig innhold

Generell beskrivelse

Bakgrunnen for studiet er at ledere i folkevalgt styrte organisasjoner møter en rekke utfordringer og dilemmaer. Noen av disse gjelder i de fleste organisasjoner, men mange er spesielt knyttet til ledelse i offentlig sektor. Det er behov for dypere innsikt i hvilke vilkår de spesielle rammevilkårene i slike organisasjoner skaper og hvordan de kan møtes. Dette handler om forståelse av rollerelasjoner, grenser og ulike prosesser. Samhandling, delegering, autoritet og uformelle krefter representerer sentrale utfordringer for ledere i disse organisasjonene.

Moderne kompetanseorganisasjoner etterspør og krever i økende grad ledere som leder ved å etablere hensiktsmessige arbeidsstrukturer som team, arbeidsgrupper, midlertidige prosjekter m.m. Ledere må kunne lese, forstå og påvirke de mange ulike faglige, følelsesmessige og fagpolitiske prosesser som oppstår, og samtidig se seg selv som del av disse. Lederoppgavene blir ofte å sikre at gruppenes energi går til å arbeide med de formulerte arbeidsoppgavene. Studiet bygger på at personer som arbeider i og/eller med slike grupper kan ha nytte av å forstå og håndtere de mange ulike krefter som «drar energien» bort fra de rasjonelle arbeidsoppgavene og samtidig legge til rette for å anvende energien på de formulerte oppgavene.

Ledere i offentlig sektor har behov for å forstå disse elementene og sammenhengen mellom dem, men også for å utvikle ferdigheter og kompetanse til å arbeide konkret med egne utfordringer i lys av denne forståelsen. Studiet er derfor lagt opp slik at studentenes egne utfordringer identifiseres og analyseres, for så å danne grunnlag for individuell og felles trening og læring med sikte på endringer i studentenes organisasjon. Trening i studiet skal på denne måten gi grunnlag for håndtering i "hjemme-organisasjonen".

Forventet læringsutbytte

Målsettingen for studiet er å utvikle økt forståelse for og dypere innsikt i vilkår for ledelse i offentlige organisasjoner og utvikle evnen til å håndtere disse vilkårene i egen praksis. Spesielt vektlegges utvikling av innsikt i og håndtering av prosesser og samspill i grupper, team og organisasjonen som helhet.

Studiet har som målsetting å gi følgende læringsutbytte:

- Kunnskaper og forståelse:
 - organisatoriske prosesser i folkevalgt styrte organisasjoner og rammebetingelser for ledelse av slike organisasjoner
 - kompliserte prosesser av rasjonell og følelsesmessig karakter innad i grupper og delsystemer i offentlige organisasjoner og i deres samspill med omgivelsene
 - betingelser for gruppedanningsprosesser og utvikling av gruppeidentitet

- Ferdigheter:
 - analysere organisatoriske prosesser
 - analysere organisatoriske og prosessuelle rammer for utøvelse av egen lederrolle
 - skape tydelighet og aksept for oppgaver og roller
 - identifisere og håndtere de ulike krefter som spiller seg ut i organisasjoner i utvikling, omstilling og endring
 - håndtere dilemmaer knyttet til ledelse og delegasjon i folkevalgt styrte organisasjoner i utvikling og endring
 - håndtere dilemmaer knyttet til ledelse av prosesser i ulike grupper og team

- Generell kompetanse:
 - utvikle egen faglig og personlig autoritet i lederrollen
 - lede samarbeid på tvers av fag/profesjoner/tjenestoområder for å skape helhetlige tilbud til brukerne
 - videreutvikle grunnlaget for samhandling i folkevalgt styrte organisasjoner
 - mestre de sammensatte utfordringene i lederrollen

Studiets faglige oppbygging

Studiets faglige innhold er gruppert i fire hovedtemaer, med tilhørende undertemaer.

Studiets ulike temaer representerer en helhet som innebærer at hovedtemaer og undertemaer har flere berøringspunkter med hverandre. Dette vil klargjøres gjennom studiet.

Undertemaene er veiledende og kan kombineres forskjellig og tillegges ulik vekt i hvert enkelt tilbud. For studiealternativ A vil oppdragsgivers behov og ønsker legge føringer for dette. Det forutsettes at de valg som gjøres på dette punkt skjer innenfor kravene til nødvendig bredde, helhet og faglig nivå.

Hovedtema 1. Grunnleggende organisasjonsforståelse

- Kultur, struktur og prosesser i offentlige organisasjoner
- Profesjon, makt og konflikt
- Organisatoriske prosesser og rammebetingelser
- Oppgaver og roller – relasjoner mellom nivåer
- Endring og utvikling i organisasjoner
- Dynamikken i organisasjoners ulike krefter
- Samhandling mellom enheter i flate strukturer – arenaer og oppgaver

Hovedtema 2. Ledelse av arbeidsprosesser

- Ulike forståelser av ledelse
- Ledelse i folkevalgt styrte organisasjoner
- Delegasjon og delegering – intervensjon
- Tydelighet, avklaring og aksept for oppgaver og roller
- Etablering og ledelse av arbeidsgrupper/team/ledergrupper
- Prosessledelse – strukturelle forutsetninger
- Deltakelse, involvering, ansvar og myndiggjøring
- Ledelse av/i lærings- og utviklingsprosesser
- Den veiledende/konsultative rollen

Hovedtema 3. Underliggende prosesser – spenning – motstand

- Identifisere, forstå og håndtere bevisste og ubevisste krefter
- Lese, se og analysere motstand mot de formulerte arbeidsoppgavene
- Avvergeteknikker i sosiale systemer
- Reformulering – avdekke underliggende prosesser og formulere åpne, akseptable oppgaver
- Forutsetninger for utvikling av internt læringsmiljø
- Organisasjonskultur – bevisstgjøring og endring
- Motstand og konflikt
- Grenser og grensesetting som felles forståelsesgrunnlag

Hovedtema 4. Egen rolle og autoritet

- Arbeide med forståelsen av egne reaksjoner i rollen som leder
- Om å se og tåle motstand
- Arbeide med prosesser som befinner seg under «overflaten», men som ofte er styrende
- Autoritet i lederrollen

Arbeids- og undervisningsformer

De to studiealternativene gir noe ulike rammer for valg av arbeidsformer, selv om grunntenkningen er den samme. Forskjellen består først og fremst i at det for *studiealternativ A* forutsettes nær dialog med oppdragsgiver før oppstart og underveis, med sikte på best mulig lokal tilpasning. Før programmet starter, gjennomføres en felles analyse av oppdragsgivers behov og utfordringer som grunnlag for mer detaljert planlegging. De lokale behovene og

rammene ivaretas innenfor rammene som denne emneplanen setter for innhold, læringsformer og aktivitet. Dette følges opp gjennom løpende kontakt med oppdragsgiver og felles møter i forbindelse med samlingene.

For *begge studiealternativene (A og B)* gjelder en grunnleggende forutsetning: For å skape en ramme for å utvikle den ønskede felles fagforståelse, etableres *en midlertidig og tidsbegrenset læringsorganisasjon* som består av studentene og programledelsen. Denne organisasjonen blir skapt ved studiets start, gjennomlever et livsløp tilsvarende studiets varighet og avvikles ved studiets slutt.

Samlingene utgjør hoveddrammen for den midlertidige læringsorganisasjonen. Hver samling har faglige hovedtema. For å gi både den enkelte student og ulike grupper muligheter til å arbeide med sine læringsbehov, etableres ulike delstrukturer i form av arenaer tilpasset de ulike læringsaktiviteter og -formål. I disse arbeides det både gjennom trening og refleksjon med ulike temaer og problemstillinger. Delstrukturene er gjennomgående for hele programperioden. Det legges stor vekt på å skape sammenheng mellom aktivitetene i de ulike strukturene, med tanke på å få til god progresjon i læringsprosessene.

På samlingene benyttes ulike arbeidsformer som kunnskapsformidling, refleksjon, arbeid i styrte og selvledede grupper, deltagelse i storgruppearbeid, samt individuell konsultasjon. Gjennom relevante strukturer, realistiske øvelser, trening og tilbakemeldinger vil den enkelte student få føle utfordringer, spenninger og løsninger "på kroppen". Studiet legger altså vekt på å utfordre den enkelte på egen praksis og egen adferd. Arbeidsprosessene søker å binde sammen både individ, gruppe- og organisasjonsperspektivet. En pedagogiske grunntanke er at kunnskap og erfaring avleder trening, som igjen avleder refleksjon over egen trening, som igjen blir grunnlag for å arbeide med integrasjon av egen læring.

Det legges opp til at arbeidet i den midlertidige læringsorganisasjonen følges opp i studentenes hjemme-organisasjon mellom samlingene. For *studiealternativ A* vil dette gi mulighet for direkte kobling mellom arbeidet i studiet og utviklingsarbeid i oppdragsgiverens organisasjon. Det legges også opp til denne type oppfølging i hjemme-organisasjonen for de som følger *studiealternativ B*.

Arbeidet mellom samlingene skal binde sammen arbeidet på samlingene og egen virksomhet som leder i hjemme-organisasjonen. Dette krever at det som del av læringsprosessen settes av tid til refleksjon over egne utfordringer og egen lederadferd. For å støtte dette inngår *skriftlig arbeid* som en egen struktur i den midlertidige læringsorganisasjonen. Kjernen i denne strukturen er faste skrivegrupper som utvikler og utveksler skriftlige refleksjoner som bearbeides i skrivegruppa og sammen med de andre skrivegruppene på samlingene. Se også avsnittet om vurderingsformer.

Vurderingsformer

Arbeidskrav

Følgende arbeidskrav må være godkjent før man kan framstille seg til avsluttende eksamen:

- Deltakelse i 80 % av den totale samlingstiden. Det kan gis unntak ved særlige omstendigheter. Da avtales andre tiltak som kompensasjon.
- Aktiv deltakelse i skrivegruppe mellom samlingene. Studentene danner skrivegrupper (normalt på 3 personer). Mellom samlingene skriver studentene mindre refleksjonsnotater om forholdet mellom egne lederutfordringer og tema fra samlingene. Notatene utveksles i skrivegruppa og er grunnlag for gjensidig tilbakemelding internt i gruppa. Skrivegruppa gir felles tilbakemelding på neste samling. Arbeidet med notatene danner grunnlag for eksamensproduktet. Dette kan utarbeides individuelt eller i gruppe.

Skriftlig eksamen

Individuell eller gruppevis hjemmeoppgave (ca 15 sider) basert på gjennomgående arbeid i skrivegrupper knyttet til utfordringer i egen lederpraksis (se arbeidskrav).

Ved bedømmelse benyttes karakterene *bestått* eller *ikke bestått*.

Ved *ikke bestått* kan det leveres forbedret eller ny oppgave som kontinuasjonseksamen. Her kreves det konsultasjon med veileder før innlevering.

Tilknytning til forskning

Studiet baseres på forskning av de faglige bidragsyterne og på annen relevant forskning nasjonalt og internasjonalt.

Dokumenterte erfaringer fra studiet kan bli brukt som grunnlag for videre forskning. Dette gjelder også innleverte studentarbeider.

Bruk av studentmateriale anonymiseres, slik at forskning på ingen måte skal føre til at enkeltstudenter blir identifisert. Det er også anledning til å be om at innleverte arbeider behandles konfidensielt i selve studieperioden og i forbindelse med vurdering.

Pensum

Samlet pensum er på ca. 1800 sider.

Øvrig informasjon

Forkunnskaper/opptakskrav

Opptakskravet er 3-årig høyere utdanning/180 studiepoeng og minst 2 års arbeidserfaring. Søkere med 2-årig høyere utdanning/120 studiepoeng og minst 5 års arbeidserfaring kan vurderes individuelt.

Søkere som ikke oppfyller opptakskravet kan delta som kursdeltaker og få utstedt kursbevis (uten studiepoeng) når studiet/emnet er avsluttet.

For studiealternativ A:

Det er en forutsetning for opptak at man har arbeidsforhold i oppdragsgivers organisasjon. Deltakerne på studiet velges på dette grunnlaget ut i samarbeid med oppdragsgiver.

For studiealternativ B:

Det er en forutsetning for opptak at man har arbeidsforhold i relevant stilling for målgruppen. Det tas opp minimum 15 og maksimum 40 studenter til hvert kull. Ved eventuell rangering har de med profesjonsrettet bachelorgrad fortrinn. Utover dette benyttes antall år med relevant arbeidserfaring som kriterium.

Sensorordning

Det benyttes to sensorer. Bruk av ekstern sensor vurderes i forhold til hva som er hensiktsmessig.

Ansvarlig avdeling

Avdeling for økonomi og organisasjonsvitenskap (ØKORG)

Videre studier

Studiets innhold tilfredsstiller kravene til mastergradsnivå og kan søkes godkjent som modul i relevante mastergradsstudier. Dette kan være ulike mastertilbud innen fagområdet «organisasjon og ledelse» eller ulike ledelsesstudier, som f. eks. «skoleledelse», «utdanningsledelse» og «helseledelse». Det er opp til institusjonen som gjennomfører tilbudet å vurdere om emnet/emnene helt eller delvis kan inngå i en mastergrad. HINN har foreløpig ingen master-tilbud der dette kan være aktuelt, men dette er under utvikling.

Kvalitetssikring og evaluering av studiet

Det legges stor vekt på evaluering og kvalitetsvurderinger som bygger på læring både underveis i arbeidsprosessen og resultatene etter fullført studium. Innhold og form evalueres løpende av studentene, programledelse, med muligheter for justeringer underveis. I tillegg gjennomføres systematisert underveisvurdering sammen med eventuell oppdragsgiver etter halvgått løp, samt sluttvurdering ved avslutning av hvert studium. For studiealternativ A legges det til rette for at oppdragsgivere etter ca 1 år kan gi systematisert tilbakemelding om oppfølgingen av studiet. Her vil resultater i form av endret praksis i hjemme-organisasjonen stå sentralt. I tillegg vil HINN og Lederskap AS med jevne mellomrom ta initiativ til mer omfattende evalueringer av studiet.