

**E-LÆRING, DIALOG OG  
KOMMUNIKASJON**



Carl Erik Moe og Ståle Angen Rye

# E-læring, dialog og kommunikasjon

- Et følgeforskningsprosjekt i tilknytning til Regionalt  
samarbeidsprosjekt om lederopplæring

Universitetet i Agder, 2007

Skriftserien nr. 144e

47 sider

Pris:100,- NOK

ISSN:1504-9299

ISBN: 978-82-7117-635-8

(elektronisk utgave)

Emneord:

Inkluderende arbeidsliv (IA)

Lederopplæring

E-læring

Regionalt samarbeid

© Universitetet i Agder, 2007

Serviceboks 422, N-4604 Kristiansand

Design: Universitetet i Agder

## Sammendrag

Denne rapporten presenterer resultater fra følgeforskning i tilknytning til Regionalt samarbeidsprosjekt om lederopplæring. Prosjektet har siktet mot å realisere avtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA) ved å skolere mellomlederes kommunikative egenskaper. Lederopplæringen har hatt deltakere fra kommunene Birkenes, Vennesla, Mandal, Søgne, Lillesand, Songdalen og Kristiansand, samt Vest-Agder fylkeskommune. Programmet som bestått av tre samlinger med støtte fra e-læringsverktøy og en kursbok.

Undersøkelsen viser at de aller fleste deltakerne er svært fornøyde med programmet. De er særlig fornøyde med samlingene. E-læringsverktøyet og kursboka er beskrevet som et viktig og positivt supplement. Mengde og form passer også de fleste deltakerne. Det ga dem anledning til å komme seg bort fra en travel hverdag, samtidig som det i liten grad gikk på bekostning av andre oppgaver. Lederne verdsatte særlig det å møte andre i samme situasjon, noe som ga dem muligheten til å reflektere over egen rolle som leder under veiledning. De fleste deltakerne oppfattet også kurslederne som dyktige. E-læringsverktøyet ble positivt vurdert som et visuelt og interaktivt medium. Kursboka ble beskrevet som enkel og lettlest.

De aller fleste deltakerne mente de hadde hatt stort utbytte av programmet. Det er verdt å merke seg at dette utbyttet i hovedsak kan knyttes til interesse, refleksjon og engasjement rundt det å være leder. I mindre grad var det mulig å spore endringer i ledernes praksis, men det kan skyldes at slik endring er vanskelig å påvirke og måle. Ledernes medarbeidere understreket at denne typen kurs var et viktig tiltak for å bedre kompetansen hos deres ledere, og det er grunn til å anta at kurset på sikt vil føre til et bedre arbeidsmiljø og muligens lavere sykefravær. Samtidig understrekes det i rapporten at kurset er noe overfladisk for ledere som allerede har mye lederopplæring og at det derfor best egner seg for deltakere med begrenset ledererfaring. En bør heller ikke forvente store endringer i etterkant av et slikt tiltak. Det vurderes likevel som viktig for å vedlikeholde og forbedre en god praksis blant kommunenes mellomledere.



## **Innhold:**

Sammendrag .....	5
1 Innledning.....	9
1.1 Prosjektets bakgrunn .....	9
1.2 Mandat for følgeforskningen.....	9
1.3 Gjennomføring av følgeforskningen .....	10
2 Deltakere, organisering og struktur .....	13
2.1 En kort beskrivelse av lederutviklingsprogrammet.....	13
2.2 Deltakerne og deres arbeidsplasser .....	14
2.3 Programmets organisering og struktur .....	16
3 Deltakernes erfaringer med programmets ulike komponenter .....	17
3.1 Samlingene .....	17
3.2 E-læringsverktøyet .....	20
3.3 Kursboka .....	22
4 Vurderinger av nytte.....	25
4.1 Deltakernes vurderinger av nytte .....	26
4.2 Medarbeidernes vurderinger av utbytte.....	28
4.3 Vurderinger knyttet til arbeidsgivers utbytte .....	28
5 Konklusjon og anbefalinger .....	31
6 Referanser.....	33
7 Vedlegg.....	35
7.1 Spørreskjema .....	35
7.2 Intervjuguide .....	45





# 1 Innledning

Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA) ble inngått mellom regjeringen og partene i arbeidslivet høsten 2001. Målet med avtalen var økt arbeidsdeltakelse gjennom å redusere sykefraværet legge til rette for arbeidstakere med redusert arbeidsevne og ved å øke pensjonsalderen. Et av tiltakene for å lansere IA innenfor offentlig sektor på Sørlandet, har rettet seg mot styrking av kompetansen til mellomledere i offentlig sektor. Denne rapporten tar utgangspunkt i et slikt prosjekt som har gått under betegnelsen ”Regionalt samarbeidsprosjekt om lederutvikling”. Programmet ble gjennomført som et samarbeidsprosjekt mellom Vest-Agder Fylkeskommune (VAF), Knutepunkt Sør og Kommunenes Sentralforbund. Den operative gjennomføring av selve opplæringsdelen ble satt ut til et lokalt firma. Deltakerne på ledertreningsprogrammet ble rekruttert fra kommunene Birkenes, Vennesla, Mandal, Søgne, Lillesand, Songdalen og Kristiansand samt fylkeskommunen.

## 1.1 Prosjektets bakgrunn

Et viktig mål med ”Regionalt samarbeidsprosjekt om lederutvikling” har vært å utvikle mellomledere i regionen og deres kompetanse innen dialog og kommunikasjon, og dermed også bedre arbeidsmiljøet på den enkelte arbeidsplass. På denne måten søker prosjektet å realisere deler av avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA) ved at målet med prosjektet på sikt har vært å bidra til lavere sykefravær på de enkelte arbeidsplassene.

Høgskolen i Agder (HiA) ble involvert høsten 2004 på bakgrunn av en forespørsel fra VAF om tilbud på evaluering av prosjektet. I den forbindelse ble det utarbeidet et tilbud og en prosjektbeskrivelse som senere dannet grunnlaget for det videre samarbeidet mellom VAF og HiA. Førstelektor Ståle Angen Rye og Førstelektor Carl Erik Moe fra Fakultet for økonomi og samfunnsfag, Universitetet i Agder, har stått ansvarlig for gjennomføringen av følgeforskningen, men evalueringen er gjennomført i nært samarbeid med fylkeskommunen.

## 1.2 Mandat for følgeforskningen

I skissen som danner grunnlaget for oppdraget slås det fast at følgeforskningen skal fokusere på hvordan lederopplæring ved bruk av e-læring kan bidra til å styrke lederes

kompetanse innen dialog og kommunikasjon. Det blir videre fastslått at subjektive indikatorer og vurderinger av disse vil bli vektlagt fremfor objektive indikatorer knyttet til effekter av lederutviklingsprosjektet. Det er med andre ord ledernes og deres medarbeideres erfaringer som skal stå sentralt. Det overordnede målet har vært å fremskaffe kunnskap som kan bidra til å utvikle dette og fremtidige utdanningsprogrammer.

Med dette som basis har følgeforskningen tatt utgangspunkt i følgende to spørsmål:

- Hvordan virker ledertrening med bruk av e-læring på ledernes evne til kommunikasjon og dialog, sett ut fra ledernes egne erfaringer med lederopplæringen?
- Hvordan vurderer ledernes medarbeidere effektene av lederutviklingsprosjektet?

I tillegg har det vært ønskelig å vurdere resultater av prosjektet i forhold til realiseringen av IA.

### **1.3 Gjennomføring av følgeforskningen**

For å besvare prosjektets forskningsspørsmål ble det utarbeidet et forskningsdesign hvor følgende deler har inngått:

1. Kartlegging av deltakernes erfaring med programmet og bruk av e-læringsverktøyet.
2. Individuelle intervjuer med deltakere.
3. Gruppeintervjuer med ansatte i de respektive organisasjonene.
4. Refleksjonsmøter hvor design, foreløpige funn og analyser er presentert og diskutert med representanter for VAF.
5. Sluttrapport med presentasjon av resultater, erfaringer og en helhetlig vurdering av opplegget.

Spørreskjema ble sendt ut og deltakere ble intervjuet rett etter at de hadde avsluttet lederopplæringsprogrammet. I skjemaet ble kursdeltakerne oppfordret til å vurdere helheten i kurset, e-læringsverktøyet, kursboka og samlingene. I tillegg var det en seksjon hvor vi fikk mer generell informasjon om deltakerne og arbeidsplassen hvor de jobbet. Spørreskjemaet inneholdt både lukkede og åpne kategorier. Til sammen har 64 kursdeltakere besvart skjemaet. Dette gir en svarprosent på 66 %. Deltakerne kunne

velge om de ville besvare skjemaet på papir eller i elektronisk utgave. Alle som ikke svarte på skjemaet fikk en purring.

Svarene er i all hovedsak presentert og analysert ved hjelp av beskrivelser av enkeltvariabler og krysstabeller. Tester viste at mer kompliserte statistiske analyser ga begrenset informasjon, noe som blant annet skyldes et relativt lite utvalg. Svar gitt i spørreskjemaets åpne kategorier er delvis kvantifisert og delvis behandlet som kvalitativt materiale sammen med informasjonen vi fikk gjennom intervjuene.

Den kvalitative delen av undersøkelsen bestod av personlige intervjuer. Det er gjennomført intervjuer med 18 kursdeltakere, disse varte normalt mellom 60 og 90 minutter. Intervjuene ble gjennomført på kursdeltakernes arbeidsplass, bortsett fra i to tilfeller. Informanter ble valgt med utgangspunkt i ønske om variasjon i forhold til kjønn, type arbeidsplass og størrelse på kommunen. I tillegg valgte vi å intervju en tillitsvalgt og et verneombud. De fleste som ble forespurt svarte ja til å stille opp, men 9 deltakere avslo forespørselen. De fleste av disse begrunnet dette med tidspress, reiser og lignende.

I tillegg er 29 medarbeidere til kursdeltakerne intervjuet. De fleste av disse var ansatte som kursdeltakeren hadde et formelt lederansvar for, mens tre var overordnede og fire sideordnede til den aktuelle deltakeren. Disse intervjuene ble utført individuelt eller i grupper og varte normalt ca. 30 – 60 minutter. Medarbeiderne ble spurt om hva de forventet av sine ledere generelt og de ble spurt om forhold til deres ledere som hadde deltatt i lederprogrammet. I intervjuene ble de også spurt om endringer i lederens atferd i løpet av kurset og om de hadde synspunkter på at ledere blir sendt på denne type opplæringsprogram. Disse informantene ble plukket ut av kursdeltakerne og intervjuet i etterkant av deltakerintervjuene. Det ga kursdeltakerne mulighet til å velge ut medarbeidere som var positive til hvordan de utførte lederskapet. Men flere påpekte at de prøvde å finne noen som var litt kritisk til både arbeidsplassen og ledelsen. Uansett, lederne hadde begrenset mulighet til å velge informanter for intervju i og med at mange av arbeidsplassene hadde få ansatte, og lederne måtte finne de medarbeiderne som var tilgjengelige på det gitte tidspunkt.

Et siste element i følgeforskningen har vært kontakten med VAF. I tillegg til innledende møter med representanter fra fylkeskommunen har vi etter gjennomføringen av en pilot og intervjuer med deltakerne der, hatt møter med

fylkeskommunen hvor foreløpige analyser og resultater ble diskutert. VAF har også underveis kommet med synspunkter på forskningsdesign, spørreskjema med mer. Følgforskningen avsluttes med overlevering og presentasjon av denne sluttrapporten. Vi vil her legge til at selv om fylkeskommunen har bidratt aktivt i prosjektutformingen, er prosjektgruppen ved Universitetet i Agder ansvarlig for resultatene og vurderingene som vi presenterer i denne rapporten.

## 2 Deltakere, organisering og struktur

---

### Undersøkelsen viser at:

- Programmet består av deltakere med en variert erfaringsbakgrunn.
  - Deltakerne er i stor grad selvrekruttert, og de fleste kommer fra enheter som har et relativt velfungerende arbeidsmiljø.
  - Deltakerne har sterk faglig identitet og opplever seg like mye som fagpersoner som leder.
  - Omfang og tidspunkt passer deltakerne og de opplever at dette er godt forankret i arbeidshverdagen samtidig som det gir dem muligheten til "å komme seg litt vekk".
- 

I dette kapitlet skal vi se nærmere på hvordan programmet var strukturert, hvem som deltok og hvordan de vurderte organiseringen av programmet. Vi legger vekt på programmets forankring i deltakernes arbeidshverdag<sup>1</sup>.

### 2.1 En kort beskrivelse av lederutviklingsprogrammet

Lederopplæringen startet med en pilotgjennomføring (gruppe 1) som hadde oppstart september 2005. Deretter kom to ordinære gjennomføringer med oppstart henholdsvis november 2005 (gruppe 2) og mars 2006 (gruppe 3). Til sammen har 96<sup>2</sup> personer deltatt i prosjektet. Deltakerne har kommet fra de syv forannevnte kommunene samt VAF.

Programmet var bygd opp med en kombinasjon av e-læring, fysiske samlinger og et spesialutviklet pensum. Samlingene har vært hovedelementet, mens pensum og e-læring har vært supplementer. For hver gjennomføring har det vært avholdt tre heldagssamlinger med 5-6 ukers mellomrom. Samlingene har bestått av korte innføringer i relevant teori, øvelser og erfaringsutveksling. Deltakerne har i noen grad fått utdelt oppgaver relatert til egen arbeidssituasjon som de skulle jobbe med mellom samlingene. De fleste deltakerne har dessuten fått tilbud om en fjerde samling/modul som omhandler formelle sider ved kommunal og fylkeskommunal ledelse.

E-læringsapplikasjonen har vært tilgjengelig for kursdeltakerne gjennom Internett. Hovedelementene i e-læringsapplikasjonen har vært tekst, bilder, videosnutter og interaktive elementer slik som tester. Innholdet er utviklet som en del av kurskonseptet

---

<sup>1</sup> Flere undersøkelser (se f.eks.: Folkman, 2002) peker sterkt i retning av at suksess for denne typen opplæringsprogram i stor grad er avhengig av at innhold forankres i deltakernes daglige arbeidsfelt.

<sup>2</sup> Dette tallet bygger på deltakerlister vi har fått tildelt fra VAF. Imidlertid har vi erfart at flere av deltakerne har enten ikke møtt opp eller forlatt programmet underveis.

og er lagt på et webområde med begrenset tilgang. Deltakerne blir ikke ledet ut av dette området. Det har vært muligheter for kommunikasjon mellom brukere av applikasjonen, men denne funksjonaliteten har i liten grad blitt tatt i bruk. Kursboka er en teoretisk gjennomgang av opplæringsprogrammets tema og tilpasset resten av programmet.

## 2.2 Deltakerne og deres arbeidsplasser

Deltakerne har vært mellomledere fra ulike typer kommunale og fylkeskommunale institusjoner. I tillegg var også en av de hovedtillitsvalgte med i opplæringsprogrammet. Den største gruppen arbeidet i tilknytning til skole/barnehagesektoren, men ansatte i sosialsektor og teknisk sektor utgjorde også en vesentlig andel. En mindre del av deltakerne arbeidet i administrasjonsheter. Intervjuene med deltakerne tyder på at de fleste av disse mellomlederne primært hadde sin identitet knyttet til det å være fagperson. Det å være leder var noe de utførte i tillegg. Formelt var jobben vanligvis delt mellom lederfunksjonen og fagrelaterte oppgaver. En inspektør kan for eksempel være leder for andre lærere, men samtidig også undervise elever. Lignende deling var vanlig for de fleste av de andre deltakerne.

Alder til deltakerne strakte seg fra 27 til 60 år, med en gjennomsnittsalder på 45 år. Mange var relativt ferske som ledere og gjennomsnittlig ledererfaring var 8 år. Variasjonen var imidlertid stor, respondentenes ledererfaring varierte fra 0 til 26 år. Det ser derfor ut til at programmet har bestått av en variert gruppe deltakere med både eldre mer erfarne ledere, og unge ferske ledere. Også i forhold til omfanget av lederansvar var det store variasjoner. Halvparten av deltakerne hadde 17 eller flere underordnede, og seks rapporterte at de ikke hadde et slikt ansvar i det hele tatt. Samtidig var det fem ledere som oppga at de hadde lederansvar for 50 eller flere<sup>3</sup>.

Tabell 1: Gjennomsnittsdeltakeren

Alder:	45 år
Lederansvar for:	22,9 personer
Ledererfaring:	8,0 år
Tid i nåværende stilling:	4,3 år

---

<sup>3</sup> I spørreskjemaet ble deltakerne bedt om å oppgi antallet de hadde lederansvar for. I intervjuene så vi imidlertid at dette kunne fortolkes til både å gjelde formelt personalansvar og personer som vedkommende ledet i det daglige, gjerne uten noen form for formelt lederansvar.

Intervjuene tyder på at rekrutteringen av kursdeltakere har vært noe preget av tilfeldighet. Flere av medarbeiderne som ble intervjuet var inne på at det heller var andre enn deres egne ledere som burde ha deltatt på opplæringsprogrammet. Lederne selv antydde en betydelig grad av selvseleksjon. Datamaterialet antyder et mønster hvor deltakerne i stor grad var de som var interesserte i å utvikle seg som ledere, og som i følge medarbeiderne allerede var dyktige ledere. I den forbindelse er det verd å merke seg at ingen av de ansatte beskrev sine ledere som gjennomgående dårlige, men mange kunne fortelle om andre avdelinger, etater osv hvor mangelen på god ledelse var prekær. Selv om de fleste deltakerne var nysgjerrige og interesserte i ledelse, hadde bare knapt 48 % tidligere deltatt i lederopplæring. Det meste av den opplæringen ser ut til å ha sin opprinnelse utenfor de organisasjonene de nå var ansatte i som ledere. Flere hadde for eksempel befalsskole. Det er her interessant å merke seg at de som hadde deltatt i tidligere opplæring svarte gjennomgående at det hadde gjort dem bedre som ledere, til dels mye bedre (87 %). Mange av deltakerne hadde med andre ord tro på at lederopplæring virker.

I intervjuene beskrev de fleste deltakerne sitt eget arbeidsmiljø på en positiv måte og med lite konflikter. Alle så dessuten på jobben sin som interessant og utfordrende. Sykefravær ble i hovedsak beskrevet som somatisk og ikke resultat av et dårlig arbeidsmiljø. Samtidig er det verdt å merke seg at enkelte av deltakerne omtaler sin arbeidsplass som til tider turbulent og med konflikter som har ført til sykefravær. ”Urolighetene” på arbeidsplassen, med påfølgende stress og påfølgende sykefravær, ble i noen tilfeller beskrevet som personlige konflikter mellom medarbeidere, ofte med en lang historie. I andre tilfeller ble stress og dårlig arbeidsmiljø beskrevet som en konflikt mellom ønske om på den ene siden å yte god service til ”brukere” og på den andre siden kravet om å holde budsjetter og samtidig drive inntjening. Det er også verdt å merke seg at enkelte ledere kunne fortelle om andre enheter hvor konfliktnivået var atskillig større. Dette inntrykket ble, som allerede antydde, ytterligere forsterket av medarbeiderne. Dette kan tyde på at kursdeltakerne var ledere for allerede velfungerende enheter. Alternativt kan det være at informantene ikke ville sette sin egen enhet og lederne der i et dårlig lys. Det er derfor vanskelig å si noe sikkert om hvor godt arbeidsmiljøet var i organisasjonene til de deltakende lederne, men det går helt klart fram av intervjuene at det er flere pågående og alvorlige konflikter rundt om i ulike enheter innenfor offentlig sektor på Sørlandet, og at flere av disse har medført sykefravær.

### 2.3 Programmets organisering og struktur

Lederopplæringsprogrammet var noe lederne i stor grad fulgte i tillegg til ordinært arbeid. De tok fri fra andre oppgaver for å delta på samlingene. Samtidig fortalte de i intervjuene om ”bunkene” som vokste mens de var borte og som måtte tas igjen når de kom tilbake til kontoret. Selvstudiet mellom samlingene ble også i stor grad utført på kveldstid hjemme. Flere av deltakerne fortalte i intervjuene at de hadde prøvd å lese kursboka eller jobbe med e-læringsverktøyet i arbeidstiden, men hadde mer eller mindre gitt dette opp og gjorde det heller hjemme. I spørreskjemaets åpne kategorier nevnte hele 7 deltakere at manglende tid til å studere på jobben var et problem. Ingen av dem vi snakket med kunne fortelle at de hadde en konkret avtale med sine ledere om bruk av arbeidstiden. Likevel, de aller fleste deltakerne ser ut til å vurdere omfang og tidspunkt som passelig.

Flertallet uttrykte i intervjuene at tre samlinger, litt lesing innimellom og noen oppgaver var det de ønsket å avsette til lederopplæringen. Videre understrekte flere at organiseringen førte til at de tre ganger kunne komme seg vekk fra arbeidsplassen samtidig som de kunne tenke litt på opplæringen mens de var i jobb uten at det i særlig grad gikk utover de oppgavene de skulle gjøre.

Flere av deltakerne antydte riktig nok i spørreskjemaet at de kunne ønske seg flere samlinger, og enda flere antydte at hadde vært interessant med mer kontakt med andre deltakere mellom samlingene. I intervjuene konkluderte de fleste med tilsvarende antydninger om at ”egentlig” var det nok å gjøre på programmet, tatt i betraktning av at de hadde en jobb å gjøre i tillegg. Det ser derfor ut til at programmet har vært akkurat passe integrert i daglig praksis i forhold til mengde, form og til dels også innhold. Det ser også ut til at de fleste vurderer 5-6 uker mellom samlingene som passende, selv om fire deltakere antydte i spørreskjemaet at det var litt lang tid mellom samlingene.

Flere deltakere, både i spørreskjema og i intervjuene, påpekte dessuten at fasiliteten rundt samlingene var alt for dårlig. Særlig ble lunsjen trukket fram som negativ, men det ble også nevnt at det var trangt og lite hyggelige omgivelser. Det er likevel vanskelig ut i fra materialet å si om dette var en gjennomgående holdning.



### 3 Deltakernes erfaringer med programmets ulike komponenter

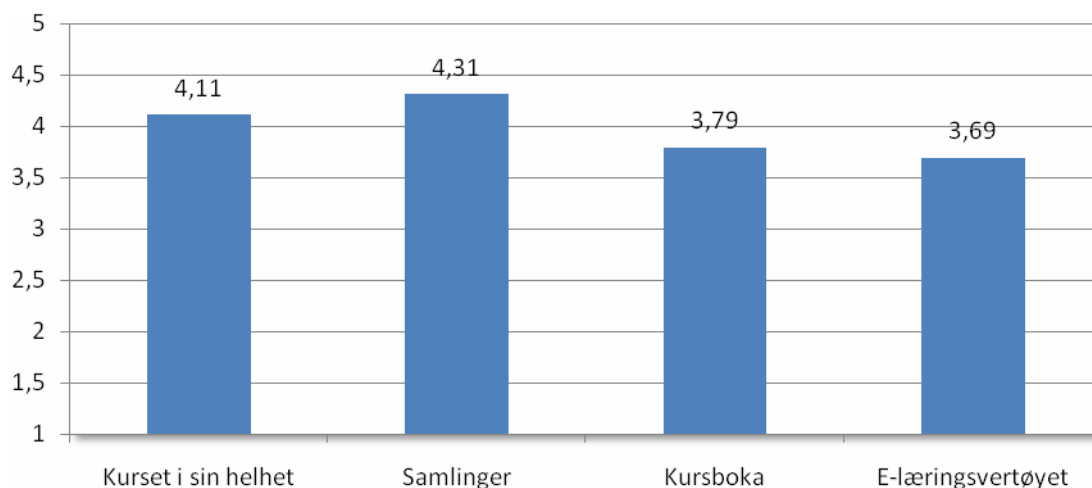
---

#### Undersøkelsen viser at:

- Deltakerne vurderte opplæringsprogrammet som svært nyttig.
  - Samlingene var den delen som ble høyest verdsatt.
  - E-læring og kursbok var viktige supplementer.
  - Eldre deltakere og kvinner var de som var minst fornøyde med e-læringsdelen, og det var disse gruppene som i størst grad hadde tekniske problemer.
- 

Deltakerne i var i all hovedsak positive til kurset og gjennomføringen (se figur 1). Samtidig er det verdt å merke seg at kursets ulike komponenter (samlinger, e-læringsverktøy og kursbok) ble vurdert ulikt. Samlingene ble verdsatt merkbart høyere enn e-læringsverktøy og kursbok. Før vi ser på helheten og utbyttet av programmet, vil vi i dette kapitlet gå nærmere inn på deltakernes erfaringer med de ulike komponentene.

**Figur 1: Deltakernes vurderinger av nytten av lederopplæringsprogrammet.** Gjennomsnittsverdi for alle svar. Respondentene ble bedt om å ta stilling til nytte på en skala fra 1 til 5 hvor 1 tilsvarer "ingen nytte" og 5 "stor nytte".



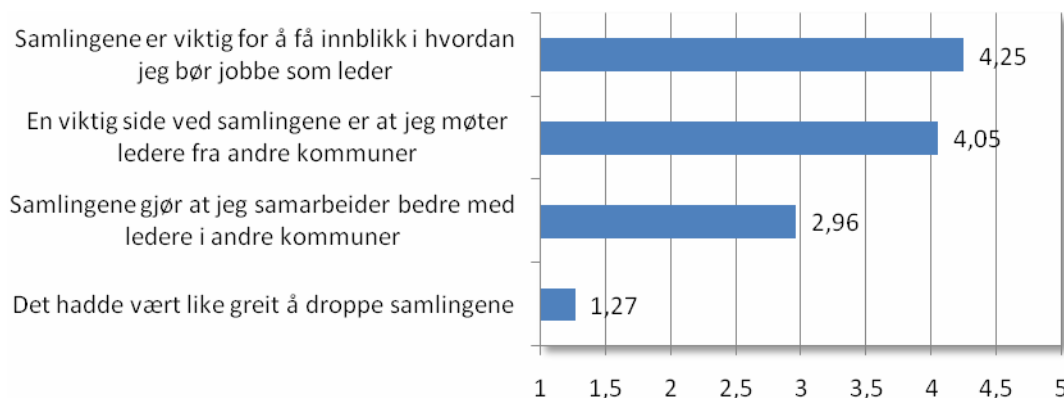
#### 3.1 Samlingene

Samlingene var utvilsomt den delen av lederprogrammet som deltakerne satte mest pris på, og som ga dem størst utbytte (se figur 1). Når vi intervjuet deltakerne, var samlingenes sentrale posisjon et gjennomgående tema. Av positive ting ved samlingene er det særlig tre forhold som går igjen: i) Muligheten til å utveksle

erfaringer med andre ledere. I spørreskjemaet var det 26 som påpekte dette. ii) Gode forelesere, i spørreskjemaet var det 30 som nevnte dette. .iii) Tema og innhold ble opplevd som interessant og relevant. Nesten samtlige påpekte dette i intervjuene, og 10 i spørreskjemaet.

Til sammen bidro disse tre elementene til at de aller fleste deltakerne hadde positive erfaringer med samlingene, og mange utrykte seg i svært positive ordelag under intervjuene. De fikk anledning til å diskutere og utveksle erfaringer knyttet til det å være ledere i et faglig felleskap under ledelse av fagpersoner de opplevde som dyktige. Dette understøttes også av svarene i spørreskjemaet (se figur 2). Anledningen til å reflektere over egen rolle og identitet som leder ble gjentatte ganger ble trukket fram som den viktigste delen av programmet i intervjuene (dette diskuteres mer inngående i neste kapittel). Behovet for å møte og diskutere med andre ledere henger sannsynligvis sammen med at de fleste av var ”ensomme” som ledere. Få av de vi har intervjuet og som har besvart spørreskjemaet var med i etablerte nettverk av ledere. I den grad de hadde arenaer for å diskutere lederrollen var det i et lederteam på arbeidsplassen. Men her var det hovedsak praktiske ting knyttet til daglig drift som ble diskutert, i mindre grad det å være leder.

**Figur 2: Kursdeltakernes vurderinger av samlingen.** Gjennomsnittsverdi for alle svar. Respondentene ble bedt om å ta stilling til utsagnene på en skala fra 1 til 5 hvor 1 tilsvarte ”helt uenig” og 5 ”helt enig”.

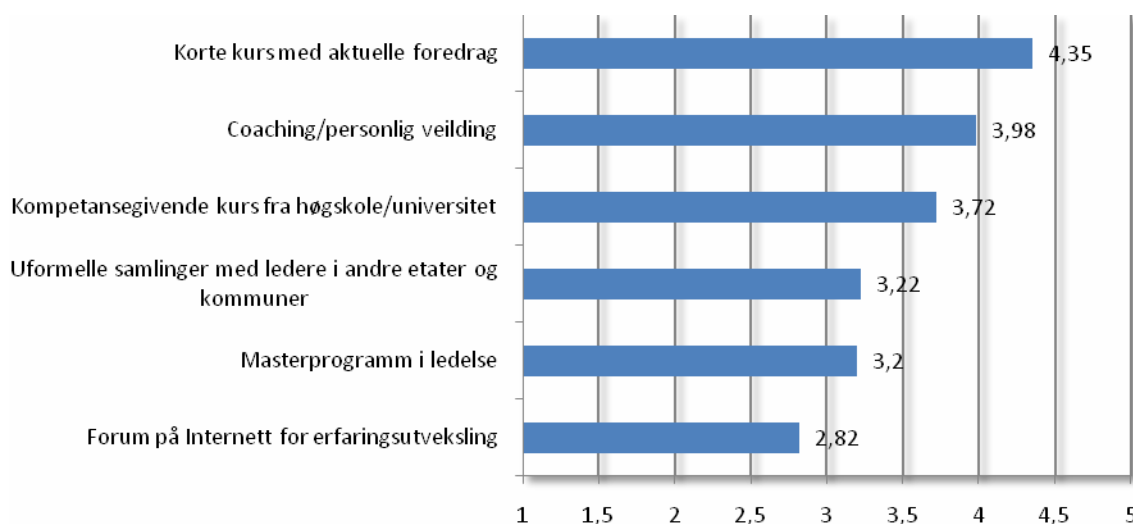


Et annet sentralt moment er at hovedtyngden av disse lederne var rekruttert gjennom faglig kompetanse, vanligvis med utgangspunkt i en faglig stilling i den enheten hvor de var ledere. De var derfor satt til å lede kollegaer, som de omgikk til daglig på arbeidsplassen. På mange områder var dessuten enkelte av kollegaene mer faglig kompetente enn de selv. Mange hadde derfor et sterkt behov for å komme seg vekk en liten stund for å kunne tenke over lederjobben sammen med andre ledere. Også flere

av medarbeiderne påpekte at det var viktig at lederen deres fikk anledning til å komme seg bort en liten stund. De så klart problemene med å være både kollega, venn og leder.

Det at mange utrykte at det var viktig å møte andre ledere betyr imidlertid ikke nødvendigvis at det er behov for mer kontakt med andre ledere mellom samlingene (se figur 3). I spørreskjemaet fikk dette liten oppslutning. Det er heller ikke opplagt at det er behov for å etablere faste formelle nettverk av mellomledere utover kursperioden. Deltakerne var definitivt ikke interesserte i slike nettverk basert på internettkommunikasjon. De ytret også i begrenset grad ønsker om samlinger med ledere fra andre kommuner. Det er likevel verdt å merke seg at en del etterlyste denne muligheten, både mellom samlingene og etter siste samling. Om denne typen nettverk skal opparbeides, må de imidlertid være spesifikke og målrettet mot spesielle behov. Det at lederne i mindre grad utrykte ønsker om mer permanente nettverk bestående av ledere i samme posisjon, skyldes antagelig, ut i fra hva vi erfarte igjennom intervjuene, at denne gruppen ledere er såpass dypt forankret i sitt faglige miljø og at denne faglige forankringen overskygger identiteten som ledere. De vil tilbringe tid med nære kollegaer, ikke med andre ledere.

**Figur 3: Ønske om oppfølging av lederopplæringsprogrammet.** Respondentene ble bedt om å ta stilling til utsagnene på en skal fra 1 til 5 hvor 1 tilsvarer "ikke ønskelig" og 5 "sterkt ønskelig".



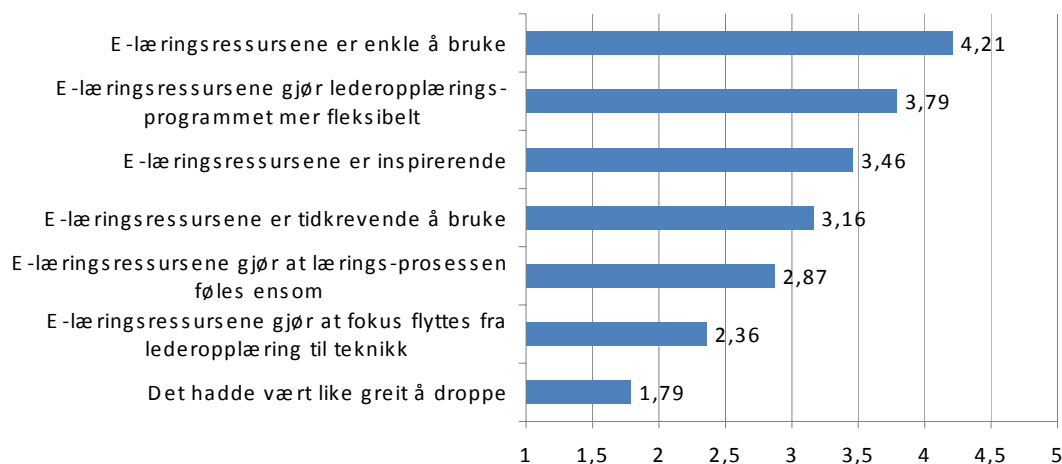
Selv om de aller fleste var svært positive til samlingene, kan det være verd å ta med seg de kritiske kommentarene som kom fram både gjennom spørreskjemaet og gjennom intervjuene. i) Kritikkk relatert til materielle forhold under samlingene. Dette dreide seg om kvaliteten på møtelokalene og lunsjen og ble påpekt av 16 deltakere i

spørreskjemaet. ii) Manglende tid til drøftinger og gruppearbeid og for mye og for lange forelesninger. Dette ble påpekt av 15 i spørreskjemaet. iii) En relativt liten gruppe påpekte at forelesningene var preget av å være en overfladisk happening uten faglig dybde. Men dette var synspunkter fra deltakerne som hadde mye ledertrening fra før, og derfor hadde forskjellige behov enn de andre lederne.

### 3.2 E-læringsverktøyet

Nytten av e-læringsverktøyet ble vurdert lavere enn samlingene. Likevel fikk også denne komponenten gjennomgående gode vurderinger av kursdeltakerne, både i spørreskjemaet og i intervjuene. De fleste oppfatter det som et viktig og nyttig supplement til forelesningene. Menn og yngre deltakere var riktig nok mer fornøyde enn kvinner og eldre (se figur 4). Uansett, ingen av deltakerne mente denne delen var overflødig. I intervjuene ble e-læringsverktøyets kvaliteter i stor grad vurdert ut fra hvordan det var integrert i samlingene. Verktøyet hadde slik sett i begrenset grad egenverdi og selvstendig nytte. Det ble heller vurdert som en mulighet for å forberede og bearbeide det som ble tatt opp på samlingene. E-læringsverktøyet var dermed nyttig, men bare i kombinasjon med samlingene<sup>4</sup>.

**Figur 4: Deltakernes vurderinger av e-læringsverktøyet.** Gjennomsnittsverdi for alle svar. Respondentene ble bedt om å ta stilling til utsagnene på en skal fra 1 til 5 hvor 1 tilsvarte "helt uenig" og 5 "helt enig".



<sup>4</sup> Dette understøttes av forskningen på området som viser at virtuelle læringsmiljø sjelden fullt ut kan erstatte fysiske møter. Fortsatt ønsker studenter å møtes i det fysiske rom for å snakke, diskutere og dele erfaringer (se f.eks.: McPherson & Nunes, 2004; Swartz & Biggs, 1999; Tiffin & Rajasingham, 2003). Virtuelt samarbeid viser seg ofte å være positivt i kombinasjon med fysiske møter, noe som ikke ble utprøvd i dette programmet.

Det var flere forhold som ble pekt på som positive ved e-læringsverktøyet. For det første ble det i intervjuene påpekt av 24 deltakere at verktøyet hadde morsomme innslag slik som videoer og at de opplevde det som inspirerende, lystbetont og engasjerende. Mange trakk fram videosnuttene relatert til ulike type ledere som en positiv side ved verktøyet. Det ble pekt på at de både illustrerte teorier om ledelse og at de fikk deltakerne til å reflektere over seg selv som leder. Mange kjente igjen seg selv og andre i disse karikaturene. Det visuelle ble beskrevet som enklere enn tekst. I dette lå også noe av den kritikken som ble rettet mot innholdet i verktøyet. Noen hevdet at forenklingene ble banale og overdrevne, dette kom fra deltakere som fra før hadde en del lederopplæring.

Også testene ble vurdert som inspirerende, dette ble beskrevet på ulike måter. Noen så på det som en måte for å sjekke ut hva de hadde lært samtidig som de fikk direkte respons. Andre beskrev testene som en annerledes måte å lære på. Men også testene ble kritisert, blant annet med utgangspunkt i dårlig spørsmålsstilling og dårlig teknisk funksjonalitet.

For det andre påpekte mange at verktøyet var fleksibelt (18), enkelt og oversiktlig (13). Det var en læringsform hvor de kunne sitte og klikke litt når de hadde tid uten at de fordypet seg i materien. På denne måten kunne de opprettholde et visst fokus på lederopplæringen mellom samlingene. E-læringsverktøyet gjorde med andre ord at de kunne opprettholde fokus på de temaene som ble tatt opp på samlingene. Det gjorde også at de kunne tenke litt ekstra på lederrollen mens de utførte sitt daglige virke<sup>5</sup>.

Når det gjelder det tekniske, ser det ut til at nesten halvparten av deltakerne hadde problemer. Disse var, mest fremtredende ved de to første gjennomføringene (se tabell 2). Problemene var knyttet til det å svare på tester, å få opp videosnutter med mer. Dette ser ut til å ha løst seg for de fleste, ingen av deltakerne ser ut til å ha et så lavt digitalt ferdighetsnivå at det var vanskelig for dem å bruke programmet. Det kan være av interesse å merke seg at kvinner og eldre deltakere rapporterte om flere problemer enn menn og yngre deltakere. Datamaterialet gir derimot ikke noe grunnlag for å si noe om hvorfor denne sammenhengen er der.

---

<sup>5</sup> Forskningen på feltet antyder at variasjon i bruk av medier har en verdi i seg selv, særlig i starten av et opplæringsprogram. Dette forklares med at variasjon skaper interesse og engasjement. Etter hvert vil imidlertid studenter/deltakere tendere mot å bli mer kritiske i forhold til bruk av teknologi, og preferansene vil gå i retning av det som gir størst resultater i forhold til intensjoner bak deltakelse. Se for eksempel Kirkwood (2003).

**Tabell 2. Tekniske problemer fordelt på år**

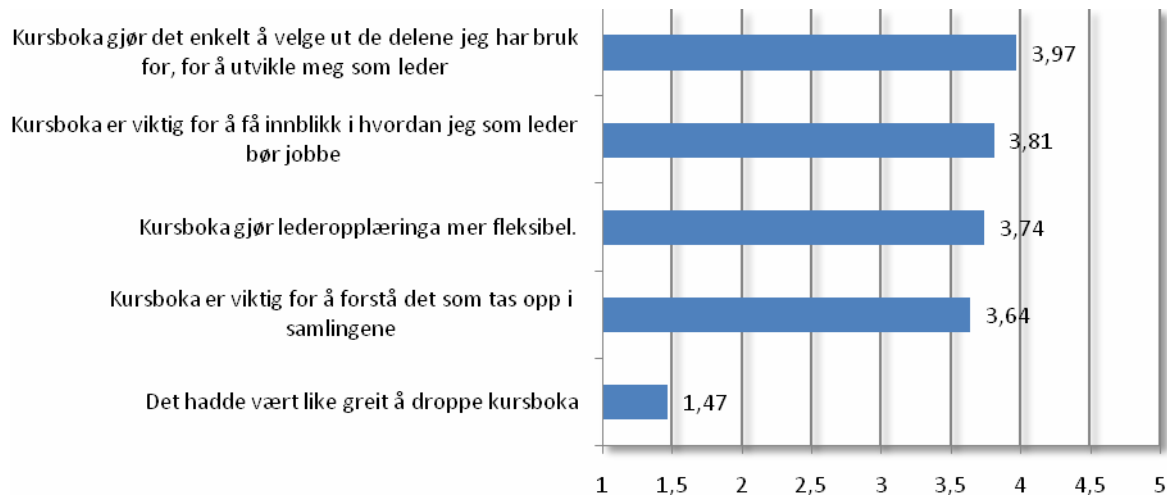
			Gruppe 1 og 2	Gruppe 3	Total
14) Tekniske problemer med e-læringsressursene?	Ja	Antall	12	8	20
		%	54,5%	30,8%	41,7%
	Nei	Antall	10	18	28
		%	45,5%	69,2%	58,3%

I relasjon til programmets tekniske sider kan det være verdt å merke seg at det kom 11 kommentarer som pekte på at bruken av Internett var tidkrevende og at utbyttet ikke stod i forhold til tidsbruken. Dette henger antagelig sammen med teknisk design, infrastruktur og begrenset digital kompetanse blant deltakerne. Fire deltakere påpekte dessuten at de opplevde e-læringsdelen som ensom. En siste type kommentar som kom fram i intervjuene var at e-læring ikke passet dem, og at de heller likte å lære denne type stoff på andre måter.

### 3.3 Kursboka

Kursboka fikk omtrent samme score som e-læringsmodulen når nytte ble vurdert av deltakerne. Med andre ord, de fleste var fornøyde med boka, men i mindre grad fornøyde enn med samlingene. (se figur 1). Et veldig lite antall mente det var like greit å droppe kursboka, og fleksibiliteten i boka ble vurdert som like stor som fleksibiliteten i e-læringsverktøyet (se figur 5). I spørreskjemaets åpne kategorier ble det særlig påpekt at boka var lettlest, lettfattelig og oversiktlig. Dette ble nevnt av 18 respondenter. Flere påpekte dessuten at innholdet var relevant, og at det var noe kursdeltakerne kunne bruke i sin arbeidshverdag. Deltakerne hadde færre kommentar rettet mot det negative. I den grad slike kommentarer forekom, var de relaterte til at boka ble for sent tilgjengelig og dessuten noen kommentarer om at boka var enkel og lite inspirerende.

**Figur 5: Kursdeltakernes vurderinger av kursboka.** Gjennomsnittsverdi for alle svar. Respondentene ble bedt om å ta stilling til utsagnene på en skal fra 1 til 5 hvor 1 tilsvarte "helt uenig" og 5 "helt enig".



I løpet av intervjuene kom det også frem at selv om deltakerne i overveiende grad satte pris på boka, så kom nytten i stor grad ut i fra hvordan den var koblet til samlingene. På den ene siden virket den som en forberedelse til samlingene. På den andre siden var den en form for dokumentasjon som de kunne bruke i etterkant. Deltakerne koblet i liten grad boka opp mot e-læringsverktøyet. Det kan virke som om disse to komponentene hadde samme funksjon, noen foretrakk boka mens andre likte e-læringsverktøyet. I så måte antyder datamaterialet at kvinner og eldre hellet mot å foretrekke kursboka som supplement, mens yngre og menn hellet mot å foretrekke e-læring som supplement til samlingene.





## 4 Vurderinger av nytte

---

### Undersøkelsen viser at:

- Deltakerne uttrykte at de hadde stor nytte av opplæringen, mest i form av kunnskap og inspirasjon, men også i form av en bedre håndtering av lederrollen.
  - Medarbeiderne vurderte denne typen kurs som viktige for et bedre arbeidsmiljø og lavere sykefravær.
  - Kurset kan bidra til å holde på gode ledere, samt for rekruttering til lederoppgaver på høyere nivå.
  - Det er god grunn til å anta at kurset kan føre til høyere deltakelse i arbeidslivet og lavere sykefravær. Størrelsen på denne effekten er imidlertid usikker.
- 

Å vurdere resultatene av den type opplæring som omtales i denne rapporten er vanskelig av flere grunner. For det første vil de viktige resultatene i form av endret adferd eventuelt først komme over tid. Det å være leder er dypt forankret i lederens kognitive kategorier, verdigrunnlag og kulturelle forankring. Dette er forhold som normalt ikke endres over natten. For det andre, de organisasjoner som lederne jobbet i er i stor grad preget av kompleksitet, og det vil alltid være vanskelig å vite hvilke endringer som kan spores tilbake til det gitte lederopplæringsprogrammet. Enda vanskeligere er det om endringer skal spores tilbake til enkeltkomponenter i programmet. Det å vurdere for eksempel bruk av e-læring opp mot redusert sykefravær blir nærmest en umulig oppgave<sup>6</sup>. I denne rapporten har vi derfor valgt å se på subjektive indikatorer når utbyttet av programmet vurderes. Slike indikatorer knyttes til hvordan lederne vurderer effekten av programmet, både i forhold til endringer i holdning og handling. Vi vil også se på programmets nytte med utgangspunkt i medarbeidernes vurderinger av egne ledere og lederrollen generelt. På denne måten ønsker vi å si noe om hvordan dette programmet har virket for de som arbeider i de berørte organisasjonene. I neste omgang kan dette gi oss innsikt i hvordan programmet har virket i forhold til IA og en mulig reduksjon av sykefraværet.

---

<sup>6</sup> Flere forskere har påpekt problemene med å evaluere denne type programmer. I forhold til IA påpeker Olsen et.al (2005) at manglende resultater fra avtalen kan skyldes at det vil ta tid før en ser resultatene, samtidig viser de også at redusert sykefravær er et resultat av en rekke faktorer som virker sammen hvor mye av årsakene antagelig ligger utenfor arbeidsplassen. Andre har dessuten påpekt problemer med å isolere hvilken effekt teknologi har på organisasjoner (DeSanctis & Roach, 2003; Orlikowski & Barley, 2001) og (Ng, 2000) viser at det er vanskelig å evaluere effekten av e-læring, særlig når det er snakk eksperimenter og implementeringsfaser.

## 4.1 Deltakernes vurderinger av nytte

De aller fleste kursdeltakerne mener de har hatt stor nytte av kurset (se figur 1). Samtidig er det verdt å merke seg at det er snakk om ulike former for nytte. I denne rapporten har vi valgt å dele opp ledernes vurderinger av nytte i to kategorier. For det første rapporterer deltakerne i stor grad om økt kunnskap om ledelse og større bevissthet om egen lederrolle og interesse for ledelse. Dette handler om mentale prosesser som deltakerne vurderer som en hensiktsmessig ressurs i sin lederrolle. For det andre handler nytten om endringer i måten ledelse blir utført. Her henvises det til endringer i handlinger som lederne finner hensiktsmessige. Selv om det ofte blir fremstilt som om det er en direkte sammenheng og kronologi mellom disse kategoriene, er ikke dette vårt utgangspunkt. Endringer i måten ledelse utføres på kan like gjerne føre til nye holdninger og økt bevissthet rundt lederrollen, som den omvendte veien. Strukturen og innhold i kurset antyder derimot en antatt kronologisk sammenheng mellom økt kunnskap, holdning og handling. Vi skal derfor først se på nytte i form av endret bevissthet og kunnskap om ledelse.

Ut i fra deltakernes svar i spørreskjema og uttalelser under intervjuene ser det ut til at det viktigste og tydeligste utbyttet av opplæringsprogrammet er knyttet til førstnevnte type endring (se figur 6). Konkret ga dette seg utslag i at utsagnene: *”Jeg har fått mer kunnskap om ledelse”* og *”Lederopplæringsprogrammet har gjort at jeg er blitt inspirert til å lære mer om ledelse”* var de utsagnene som deltakerne i størst grad sa seg enige i når de ble bedt om å vurdere nytten av programmet. De andre utsagnene knyttet til endret handling fikk lavere score. I intervjuene ble dette blant annet utdypet gjennom informantenes begrunnelse for hvorfor de satt pris på samlingene. De aller fleste la her vekt på muligheten for å bli bevisste på egen lederrolle gjennom å diskutere med andre ledere og kursholdere. Videre, når deltakerne i stor grad også var positive til videoene i e-læringsverktøyet, ble dette i stor grad knyttet til en visualisering som bidro til refleksjon over seg selv som leder. Det opplevdes i stor grad morsomt og det ga dem interesse for å lære mer om hva det vil si å være leder. De fikk med andre ord en større bevissthet rundt det å være leder.

Samtidig er det verdt å merke seg at deltakerne også langt på vei sa seg enige i utsagn knyttet til endringer av handling. Flertallet av lederne anga for eksempel at de var enige i utsagn som *”Jeg har blitt en bedre leder”* og *”Jeg er bedre i stand til å skape et godt arbeidsmiljø”*. Også i intervjuene antydte mange av lederne samme type endringer. Flere uttrykte at de var blitt i) mer tydelige ledere i forhold til

medarbeidere, ii) bedre til å delegere ansvar, iii) bedre til å gi positive tilbakemeldinger, iv) bedre til å gå inn i konflikter, og v) tydeligere i kommunikasjon med overordnede. Flere av dem vi intervjuet refererte dessuten til egne mål de hadde satt under en av samlingene og som de jobbet konkret med i det daglige virke som leder.

**Figur 6: Kursdeltakernes vurderinger av hvordan lederutviklingsprogrammet har påvirket dem som ledere.**

Gjennomsnittsverdi for alle svar. Respondentene ble bedt om å ta stilling til utsagnene på en skala fra 1 til 5 hvor 1 tilsvarte "helt uenig" og 5 "helt enig".



Det er imidlertid viktig å påpeke at endringene dreide seg om relativt diffuse forhold. Endringene ble gjerne beskrevet ved at de hevdet de var: *"blitt litt flinkere til ...."* og de var *"mer bevisste på ..."* osv. Når de ble spurt om hvordan dette ytre seg i det daglige hadde de fleste problemer med å gi utdypende og konkrete eksempler på endringer i måten lederrollen ble utført på. Intervjuene med medarbeiderne støtter langt på vei en slik antydning. De fleste av disse, med noen få unntak, hadde ikke lagt merke til konkrete endringer under og etter gjennomføringen av programmet. Likevel, til tross for begrensede endringer i måten de handlet på, hadde alle vi intervjuet tro på at denne typen kurs kunne bidra til lavere sykefravær, enten i deres egen enhet eller i andre enheter som de kjente til. Med andre ord, selv om lederne bare i begrenset grad kunne dokumentere signifikante endringer, hadde de tro på at opplegget vil bidra positivt i forhold til arbeidsmiljøet hvor de var ledere.

## **4.2 Medarbeidernes vurderinger av utbytte**

Medarbeiderne til kursdeltakerne utrykte gjennom intervjuene at også de i all hovedsak var positive til denne type kurs, og de ga full støtte til at det ble brukt ressurser på denne type opplæring. Dette gjaldt også de tillitsvalgte. De underordnede knyttet dette særlig til ønsket om å ha ledere som er tydelige og har evnen til å gi positiv tilbakemelding. På mange måter var deres forestillinger om en god leder nært knyttet til temaer som var sentrale i opplæringsprogrammet. Det gjelder forhold som det å bli sett, tydelighet og evne til å delegere. De overordnede vektla i større grad ledernes evner til å fatte beslutninger. Alle disse betraktningene var imidlertid gjort ut i fra mer generelle vurderinger av hva de forventer av deres ledere enn hva som er gjort i det konkrete lederopplæringsprogrammet. Medarbeiderne kjente lite til selve innholdet i programmet, og noen var ikke klare over at lederen deres deltok. Likevel, når vi presenterte programmets innhold, mente de aller fleste medarbeiderne at deres ledere ville ha nytte av denne type opplæring.

Et annet interessant funn var at flere av medarbeiderne vi intervjuet var opptatte av viktigheten av å investere i sine ledere. Flere pekte som vi allerede har nevnt på viktigheten av at lederen fikk komme seg bort og puste ut. De så på denne typen kurs som et middel til å holde på sine gode ledere. Dette opplevdes som viktig med utgangspunkt i at de fleste medarbeiderne mente at disse mellomlederne hadde stor betydning for det psykososiale miljø, og at de kunne bidra (og i enkelte tilfeller hadde bidratt) til lavere sykefravær. Medarbeiderne mente det var viktig å kurse lederne for på denne måten å ta vare på dem slik at de ikke sykemeldte seg eller sluttet. Med dette utgangspunktet kan en si at så lenge deltakerne på kurset var fornøyde med opplegget og det gjorde jobben mer interessant, var nytten for medarbeiderne allerede til stede.

## **4.3 Vurderinger knyttet til arbeidsgivers utbytte**

Hvorvidt dette programmet har gitt arbeidsgivere utbytte, må med utgangspunkt i prosjektets intensjoner vurderes ut i fra i hvilken grad programmet har bidratt til å realisere IA og økt arbeidsdeltakelse. Som nevnt er slike vurderinger av effekter vanskelig. Vi vil likevel i dette avsnittet diskutere noen forhold som kan være med på å belyse sammenhengen mellom denne typen programmer og lavere sykefravær.

Slik ledernes medarbeidere foreller i intervjuene er temaet som blir behandlet i kurset høyst relevant i forhold til det å skape et godt arbeidsmiljø. Lederens evner til dialog og kommunikasjon i det daglige er, slik de forteller, helt avgjørende for å skape et godt

arbeidsmiljø. Et godt arbeidsmiljø er videre, i følge medarbeidere og ledere, viktig for å unngå konflikter som kan ende med sykefravær. Men like viktig, og som flere av lederne og deres medarbeidere påpekte, er et godt arbeidsmiljø med gode ledere viktig for å stå i mot andre typer problemer som i utgangspunktet ikke har sammenheng med arbeidsplassen. Et godt arbeidsmiljø er, som flere av lederne påpekte, viktig for å kunne leve med press utenfra. Et slikt press kan være større omorganiseringer, inntjeningskrav osv. En god leder med et godt forhold til sine kolleger kan, som flere av medarbeiderne uttrykte i intervjuene, være avgjørende for hvorvidt somatiske sykdomstilfeller fører til sykefravær og for hvor langt et slikt fravær eventuelt varer. Forutsatt at det er riktig, at kurset bidrar til positive endringer i lederatferd, slik som flertallet av lederne sterkt antydte, er det god grunn til å anta at også arbeidsgiver har hatt utbytte.

En kan dessuten også anta at arbeidsgiver har hatt utbytte av kurset rett og slett fordi det har gjort arbeidsdagen til organisasjonens mellomledere mer interessant. Både medarbeidere og deltakere antydte at denne type opplæringsprogrammer virker positivt i forhold til det å holde på dyktige ledere. I denne sammenhengen kan det også være verdt å merke seg at flere av lederne uttrykte at opplæringen førte til at de kunne tenke seg nye og mer utfordrende lederoppgaver. Tre av de intervjuede fortalte at de hadde søkt eller hadde konkrete planer om å søke nye lederjobber.

Samtidig er det også verdt å merke seg at alle data tyder på at denne typen opplæring ikke fører til store endringer i de respektive organisasjonene. Kurset ser heller ikke ut til å gå i dybden verken når det gjelder teoretisk tilnærming eller ledernes personlige erfaringer, men berører overflaten i ledernes utøvelse av ledelse. Programmet handler i vesentlig grad om små, men viktige endringer for dem det gjelder. Deltakerne vurderer opplæringen som viktig ved at de ser på den som avgjørende for å vedlikeholde positive egenskaper de allerede har som leder og som et bidrag til sakte, men sikkert å videreutvikle seg i positiv retning. Om en vurderer sykefraværet som primært et strukturelt problem, er det derfor antageligvis lite dette programmet kan bidra med. Om mer grunnleggende endringer er ønskelig, må en involvere andre grupper, og en trenger en lederopplæring som går dypere inn i materien<sup>7</sup>. Våre vurderinger er at

---

<sup>7</sup> For en bredere diskusjon av hva som skal til for å endre sykefraværet, se Olsen et.al (2005)

kursets viktigste bidrag for arbeidsgiver er at mellomledere antagelig gjør det de alltid har gjort, men på en litt bedre måte<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Datamaterialet tyder på at endringene er det Agyris og Schöne (1978) beskriver som første grads endringer.

## 5 Konklusjon og anbefalinger

---

### Undersøkelsen viser at:

- Det er hensiktsmessig å tilby denne type lederopplæring for ledere på lavere nivå med begrenset lederopplæring og liten erfaring som ledere.
  - Opplæring virker positivt for å vedlikeholde og utvikle et godt arbeidsmiljø.
  - Kurset behandler lederne og deres organisasjoner noe overfladisk og bidrar lite sannsynlig til mer grunnleggende endringer i organisering av arbeidsdagen og av de ulike enhetene. Skal slike endringer oppnås, trengs virkemidler utover dette programmet.
  - E-læringskomponenten har vært viktig som et supplement og støtte for deltakernes individuelle studier. Dialog og kommunikasjon ved hjelp av e-læring er derimot ikke testet ut i prosjektet, men bør være et interessant aspekt ved fremtidig lederopplæring.
- 

Som flere ganger antydnet er det vanskelig å dokumentere at et slikt program fører til varige endringer i ledernes atferd og som igjen kan kobles til lavere sykefravær. De fleste deltakerne er likevel tydelige på at lederopplæringen bidrar til å vedlikeholde et godt arbeidsmiljø, og kanskje gjøre det litt bedre. Medarbeiderne til deltakerne uttaler nokså tydelig at det tematiske fokuset for programmet er et tema som er viktig for å skape en god arbeidsplass og dermed et lavt sykefravær. Programmet ser også ut til å ta vare på gode ledere, og det fungerer som et påfyll for mellomledere på et lavere nivå uten særlig ledererfaring fra tidligere. Selv om det er vanskelig å trekke klare linjer til lavere sykefravær, er det god grunn til å anta at lederopplæringen bidrar til et arbeidsmiljø som gjør det enklere for arbeidstakere å opprettholde sin arbeidstilknytning i vanskelige perioder. Dette lederopplæringsprogrammet ser med andre ord ut til å være et godt tiltak for å vedlikeholde organisasjonene gjennom at eksisterende praksis justeres mot det bedre. Hvor betydelig dette bidrag er i form av lavere sykefravær, sier imidlertid datagrunnlaget mindre om.

Samtidig er det verdt å ha med seg at programmet på mange måter skraper i overflaten på de problemene en ser i forhold til sykefravær. Programmet ser ut til i liten grad å utfordre mer grunnleggende problemer som en finner innfor arbeidslivet. Flere forskere har dessuten hevdet at sykefraværet handler om langt mer enn gode ledere<sup>9</sup>. Programmets noe overfladiske karakter gjør at det har begrenset potensial til å bidra til slike endringer. Denne typen kurs blir, som flere av deltakerne påpekte, et påfyll for å holde ut i en travel arbeidsdag.

---

<sup>9</sup> Se Olsen et.al. (2005)

Vår vurdering er at det kan være hensiktsmessig å tilby denne type lederopplæring for flere av kommunenes mellomledere. Samtidig må en være oppmerksom på at denne typen kurs ser ut til å fungere best for ledere med relativt lite lederopplæring fra tidligere, kort ledererfaring og med et begrenset nettverk av andre ledere. For mellomledere på et høyere nivå og andre som allerede har en del lederopplæring, vil det antagelig være hensiktsmessig med en opplæring som går mer i dybden, enten ved å utdype strukturelle sider ved organisasjonen (økonomi, juss, organisasjonsteori med mer) eller ved å gå mot selve ledelsesrollen (coaching, gruppeprosesser, psykologi med mer). Dette forutsetter imidlertid at det settes av mer tid til opplæringen. Det kan i denne sammenhengen stilles spørsmål ved hvorvidt det er hensiktsmessig for ledere på lavere nivå å bruke tid på en slik grunnleggende lederopplæring. For disse lederne kan det heller være hensiktsmessig med versjoner av opplæringen de har gjennomgått, men med noen nye elementer. Et slikt behov blir antydnet både i spørreskjemaet og i intervjuene. På spørsmål om hvilken type oppfølging lederen ønsket seg, pekte svarene i retning av korte programmer (se figur 3).

Når det gjelder e-læringskomponenten, tyder datamaterialet på at den er en viktig del av programmet som et supplement til samlingene. Denne komponenten har bidratt til en fleksibel og variert læringsprosess og dermed økt interesse for kursets innhold, også mellom samlingene. Samtidig er det verdt å merke seg at bruk av e-læring ikke har ført til mer kontakt mellom deltakerne i form av diskusjoner og erfaringsutveksling via Internett. Deltakerne har samtidig nokså tydelig uttalt at de ikke ønsket mer kommunikasjon via Internett, verken under kurset eller i etterkant av kurset. De ønsker heller korte fysiske møter med andre ledere hvor problemstillinger knyttet til ledelse blir presentert og diskutert. Dette kan skyldes et genuint ønske om å møtes ansikt-til-ansikt. Samtidig, den nye teknologiens potensial for nettbasert samarbeid, kommunikasjon og erfaringsutveksling har her vært et nærmest fraværende aspekt ved det aktuelle lederopplæringsprogrammet. De fleste deltakerne har dermed et begrenset grunnlag for å vurdere nytten av digitalt nettverk. Tatt i betraktning av at digitalt nettverk brukes på stadig flere områder av samfunnet, vil det være av interesse å prøve ut elektroniske nettverk som en del i skoleringen av de ulike organisasjonenes mellomledere.



## 6 Referanser

- Agyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*: Addison-Wesley.
- DeSanctis, G., & Roach, M. (2003). Virtual Organization: Toward a Theory of Societal Transformation Stimulated by Information Technology, by A. Mowshowitz. Westport, CT: Quorum Books, 2002. xiii + 264 pp. \$49.95. ISBN 1-56720-501-1., *Information Society* (Vol. 19, pp. 333): Taylor & Francis Ltd.
- Folkman, K. (2002). Integrating distributed learning in work situations: A case study. *Educational Technology & Society*, 5(4), 75-80.
- Kirkwood, A. (2003). Understanding Independent Learners' Use of Media Technologies. *Open Learning*, 18(2), 155-175.
- McPherson, M., & Nunes, M. B. (2004). The failure of a virtual social space (VSS) designed to create a learning community: lessons learned. *British Journal of Educational Technology*, 35(3), 305-321.
- Ng, K.-C. (2000). Costs and Effectiveness of Online Courses in Distance Education. *Open Learning*, 15(3), 301-308.
- Olsen, T., Svendal, A., & Amundsen, I. (2005). More inclusive workplace: Fact or fiction? The case of Norway. *International Review of Psychiatry*, 17(5), 375-384.
- Orlikowski, W. J., & Barley, S. R. (2001). Technology and Institutions: What Can Research on Information Technology and Research on Organizations Learn from Each Other? *MIS Quarterly*, 25(2), 145-165.
- Swartz, J. D., & Biggs, B. (1999). Technology, time, and space or what does it mean to be present? A study of the culture of a distance education class. *Journal of Educational Computing Research*, 20(1), 71-85.
- Tiffin, J., & Rajasingham, L. (2003). *The global virtual university*. London: RoutledgeFalmer.
- Zuboff, S. (1985). Automative/Informative: The two face of Intelligent Technology. *Organization Dynamics*, 4-18.



## 7 Vedlegg

### 7.1 Spørreskjema



HØGSKOLEN I AGDER  
*Agder University College*

**Deltakere i interkommunal lederopplæring**

**Fakultet for økonomi og  
samfunnsfag**

### Spørreundersøkelse i tilknytning til Interkommunal leder- utvikling

I forbindelse med utviklingen av regionalt samarbeidsprosjekt om lederutvikling ble det bestemt at det skulle utføres et følgeforskningsprogram i tilknytning til lederopplæringsprogrammet. Denne følgeforskningen ble satt ut til Høgskolen i Agder på oppdrag fra Vest-Agder fylkeskommune.

Målsetningen med følgeforskningen er å fremskaffe kunnskap som kan være med på å danne grunnlaget for fremtidig lederopplæring i regionen. I følgeforskningen legges det særlig vekt på bruken av e-læringsverktøy og interkommunalt samarbeid.

Som en del av denne følgeforskningen ønsker vi at du som kursdeltaker på lederopplæringsprogrammet fyller ut vedlagte spørreskjema. Svarene vil bli anonymiserte og behandlet konfidensielt av en forskergruppe fra Høgskolen i Agder. Andre parter vil ikke ha tilgang til hvert enkelt spørreskjema.

Vi ber om at du fyller ut spørreskjemaet så snart som mulig, senest 12. April -06, og returnerer det i vedlagte ferdigfrankerte konvolutt.

Om ønskelig kan du alternativt fylle ut skjemaet på internett: <http://home.hia.no/~stalear/leder.htm>

Du må da fylle inn din identifikasjonskode som er:

Spørsmål angående undersøkelsen kan rettes til Ståle Angen Rye på telefon 38 14 15 30 eller Carl Erik Moe på telefon 38 14 17 96

Med vennlig hilsen

Ståle Angen Rye og Carl Erik Moe  
Prosjektledere



## Følgforskning i tilknytning til interkommunal lederutvikling

### A) Innledning

1 Alder:   År

2 Kjønn:  Kvinne  Mann

3 Arbeidsforhold:

a) Tjenestestilling:

b) Etat:

c) Arbeidsgiver:

d) Hvor lenge har du vært i nåværende stilling?   år

e) Hvor mange års ledererfaring har du?   år

g) Hvor mange har du personalansvar for?   ansatte

h) Angi hva som er dine viktigste arbeidsoppgaver i prioritert rekkefølge.

1

2

3

4 Tidligere lederopplæring

a) Har du tidligere deltatt i lederopplæring?  Nei  Ja, angi nedenfor hvilken type og omfang.

1

2

3

b) Hvis du tidligere har vært med på lederopplæring, hva mener du at den samlet sett har gjort med deg som leder?

Jeg har blitt en dårligere leder

Ingen forskjell

Jeg har blitt en litt bedre leder

Jeg har blitt en mye bedre leder

## B) Helheten i lederopplæringen

### 5 Hvordan vurderer du *nytt*en av dette lederopplæringsprogrammet?

Angi din mening om de forskjellige arbeidsformene.

	Ingen nytte				Stor nytte
	1	2	3	4	5
a) Samlingene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) E-læringsressursene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Kursboka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Kurset i sin helhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 6 Ta stilling til hvordan dette lederopplæringsprogrammet har påvirket deg som leder?

Kryss av for hvorvidt du er uenig eller enig i følgende utsagn.

	Helt uenig		3	4	Helt enig
	1	2			5
a) Jeg har fått mer kunnskap om ledelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Jeg har blitt en bedre leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Jeg samarbeider bedre med de jeg har lederansvar for	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) De jeg har lederansvar for, er bedre fornøyd med meg som leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) De jeg har lederansvar for, samarbeider bedre med hverandre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Jeg føler meg sikrere på de avgjørelsene jeg fatter som leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- g) Jeg er bedre i stand til å skape et godt arbeidsmiljø
- h) Jeg samarbeider bedre med ledere i andre kommuner
- i) Lederopplæringsprogrammet har gjort at jeg er blitt inspirert til å lære mer om ledelse

j) Har du andre kommentarer på hvordan du mener lederopplæringsprogrammet har påvirket deg som leder?

---



---



---



---

**7 Positive og negative sider ved lederopplæringsprogrammet som helhet?**

Skriv ned i rangert rekkefølge stikkord for positive og negative sider ved programmet som helhet.

Positive sider:

Negative sider:

1)

1)

2)

2)

3)

3)

**8 Hvor ofte benytter du deg av ulike arbeidsmåter som en del av lederopplæringsprogrammet?**

Kryss av for det som passer.

	Aldri/ sjelden	Mye rett før samlingene	Mye rett etter samlingene	Periodevis mellom samlingene	Jevnt mellom samlingene	Etter siste samling
	1	2	3	4	5	6

- a) E-læringsressursene

- |  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| b) Kursboka  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Diskusjon med andre kursdeltakere                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Diskusjon med andre ledere i det daglige arbeidsmiljøet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Diskusjon med noen du har lederansvar for               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**9 Aktiviteten mellom samlingene**

Kryss av for hvorvidt du er uenig eller enig i følgende utsagn.

- |   | Helt uenig               |                          |                          |                          | Helt enig                |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |                          |
| a) Jeg har hatt nytte av kontakt med andre kursdeltakere mellom samlingene  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Jeg har hatt nytte av kontakt med kurslederne mellom samlingene          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Jeg ønsker det var mer kontakt med andre kursdeltakere mellom samlingene | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Jeg ønsker det var mer kontakt med kurslederne mellom samlingene         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Jeg ønsker det hadde vært flere oppgaver å jobbe med mellom samlingene   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**10 Hvilken type oppfølging av lederopplæringsprogrammet kunne du ønske deg**

Kryss av det som passer.

- |                            | Sterkt ønskelig          |                          |                          |                          | Ikke ønskelig            |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                            | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |                          |
| a) Uformelle samlinger med | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ledere i andre etater og kommuner

- |  |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| b) Korte kurs med aktuelle foredrag                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Kompetansegivende kurs fra høyskole/universitet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Masterprogram i ledelse                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Coaching/personlig veiling                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Forum på Internett for erfaringsutveksling      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### C) E-læringsressursene

(Med e-læringsressursene menes MentorKit og det innhold og de muligheter som er innebygget i programmet)

11 Hvor bruker du e-læringsressursene? Prioriter fra 1 – 4, hvor 1 er der hvor du bruker de mest.

Stasjonær Bærbar

- |         |                          |                          |
|---------|--------------------------|--------------------------|
| Hjemme  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| På jobb | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12 Hvordan vurderer du e-læringsressursene?

Kryss av for hvorvidt du er uenig eller enig i følgende påstander.

- |   | Helt uenig               |                          |                          |                          | Helt enig                |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| a) E-læringsressursene er enkle å bruke   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) E-læringsressursene er viktige for å få innblikk i hvordan jeg som leder bør jobbe | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) E-læringsressursene er tidkrevende å bruke   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) E-læringsressursene er inspirerende  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



- |   |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| e) Det hadde vært like greit å droppe e-læringsressursene   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) E-læringsressursene er viktige for å forstå det som tas opp i kursboka                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) E-læringsressursene er viktige for å forstå det som tas opp i samlingene                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h) E-læringsressursene gjør at fokus flyttes fra lederopplæring til teknikk                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i) Det er vanskelig å finne tid til å bruke e-læringsressursene   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j) E-læringsressursene gjør at læringsprosessen føles ensom   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| k) E-læringsressursene gjør lederopplæringsprogrammet mer fleksibelt                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| l) E-læringsressursene gjør det enkelt å velge ut de delene jeg har bruk for, for å utvikle meg som leder | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

m) Har du andre kommentarer på hvordan du mener e-læringsressursene har påvirket lederopplæringsprogrammet?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**13 Positive og negative sider ved e-læringsressursene?**

Skriv ned i rangert rekkefølge stikkord for positive og negative sider ved e-læringsressursene.

Positive sider:

Negative sider:

1) \_\_\_\_\_

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_

#### 14 Tekniske problemer

Har du hatt problemer med bruk av e-læringsressursene?  Nei  Ja, angi hvilke problemer

---

---

---

## D) Samlingene

(Med samlinger menes de gangene hvor hele gruppen av deltakere på lederopplæringsprogrammet har vært samlet)

#### 15 Hvordan vurderer du samlingene?

Kryss av for hvorvidt du er uenig eller enig i følgende påstander.

	Helt uenig				Helt enig
	1	2	3	4	5
a) Samlingene er viktig for å få innblikk i hvordan jeg bør jobbe som leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Det hadde vært like greit å droppe samlingene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Samlinger er viktig for å forstå det som tas opp i kursboka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Samlinger er viktig for å forstå det som tas opp i e-læringsressursene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) En viktig side ved samlingene er at jeg møter ledere fra andre kommuner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Samlingene gjør at jeg samarbeider bedre med ledere i andre kommuner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

i) Har du andre kommentarer på hvordan samlingene har påvirket lederopplæringsprogrammet?

---

---

---

---

**16 Positive og negative sider ved samlingene?**

Skriv ned i rangert rekkefølge stikkord for positive og negative sider ved samlingene.

Positive sider:

Negative sider:

1) \_\_\_\_\_

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

## E) Kursboka

(Med kursboka menes "Den menneskelige dimensjon med personalledelse".)

**17 Hvordan vurderer du kursboka?**

Kryss av for hvorvidt du er uenig eller enig i følgende påstander.

	Helt uenig				Helt enig
	1	2	3	4	5
a) Kursboka er viktig for å få innblikk i hvordan jeg som leder bør jobbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Det hadde vært like greit å droppe kursboka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Kursboka er viktig for å forstå det som tas opp i samlingene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Kursboka er viktig for å forstå det som tas opp i e-læringsressursene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Kursboka gjør lederopplæringa mer fleksibel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Kursboka gjør det enkelt å velge ut de delene jeg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

har bruk for, for å utvikle  
meg som leder

g) Har du andre kommentarer på hvordan kursboka har påvirket lederopplæringsprogrammet?

---

---

---

---

18

**Positive og negative sider ved kursboka?**

Skriv ned i rangert rekkefølge stikkord for positive og negative sider ved kursboka.

Positive sider:

Negative sider:

1) \_\_\_\_\_

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

Har du kommentarer tilknyttet lederopplæringsprogrammet eller spørreskjemaet utover det du allerede har svart?

Skriv inn disse kommentarene nedenfor.

Takk for samarbeidet!

## 7.2 Intervjuguide

### Check-list for intervju/samtale med ledere

---

#### Fortell litt om jobben som leder

- Hva er de viktigste oppgavene?
- Hvem har du lederansvar for?
- Hvem er overordnet?

#### Hvordan har lederopplæringen påvirket deg som leder?

- Hvordan du tenker om det å være leder?
  - o Føler du deg sikrere på de valgene du tar?
  - o Er jobben blitt mer lystbetont?
  - o Er jobbens status endret?
- Hvordan du utfører jobben? (be om konkrete eksempler)
  - o Takler du konflikter bedre?
  - o Har du greid å redusere sykefraværet?
  - o Er arbeidsmiljøet bedre?

#### Hvilke individuelle mål satte du deg i løpet av lederopplæringen?

- Har du fulgt dem opp?
- Hva er erfaringene fra oppfølgingen?

#### Hvordan arbeider du for å få ned sykefraværet?

#### Har lederopplæringen bidratt til øke din kontakt med andre ledere?

- Har du opprettholdt kontakten med ledere du møtte på kurset?
- Hvilken type kontakt har du med ledere i andre etater?
- Hva dreier det seg om hvis du har kontakt med andre ledere?
  - o Løse konkrete problemer
  - o Uformell kontakt
  - o Erfaringsutveksling
- Hvorfor er det viktig å ha kontakt med andre ledere?

#### Hvordan har e-læringsverktøyet fungert?

- Hva har vært det mest positive i forhold til bruk av e-læringsverktøyet?
- Hva har vært de største utfordringene i forhold til bruk av e-læringsverktøyet?
  - o Tekniske
  - o Brannmurer
  - o Tid
  - o Motivasjon
- Hadde det vært ønskelig å bruke e-læringsverktøyet mer til kommunikasjon?
  - o Med hvem?

- Til hva?
- Hvordan?

**Er det noe annet du kunne tenke deg å bruke e-læringsressursen til?**

**Hva kunne vært gjort annerledes for at utbyttet av lederopplæringen skulle blitt større?**

---

## Check-list for intervju/samtale med ansatte

---

### Innledning

- Si i fra om konfidensialitet
- Orienter om lederens lederopplæring

### Om arbeidsplassen

- Hvordan vil dere beskrive arbeidsplassen?
  - o Arbeidsrutiner
  - o Sosialt miljø

### Om lederrollen generelt

- Hva forventer dere av en leder?
  - o Kommunikasjon
  - o Konflikthandtering
  - o Skape trivsel
- Hvilke egenskaper trenger en leder for gjennomføre dette på en god måte?
- Hvordan kan en leder bidra til å redusere sykefraværet?

### Om denne arbeidsplassen

- Hvordan vil dere beskrive deres ledere?
- Hvordan vil dere beskrive måten vedkommende kommuniserer med dere?
- Har vedkommende endret seg som leder etter at han/hun begynte på lederopplæringen?
- Hvis dere skulle sende lederen på ytterligere lederopplæring, hva skulle han/hun ta for seg?