

Analyse av et kommunalt lederutviklings program

Har lederutviklingsprogram gjennomført i Kristiansand kommune endret avdelingsledernes lederstil?

INGJERD JØRGENSEN

VEILEDER

Harald Baldersheim

Universitetet i Agder, 2022

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Denne oppgaven er avslutningen på masterstudie, spesialisering i kommunal ledelse, ved Universitetet i Agder, fakultet for Samfunnsvitenskap. Da jeg begynte på studiet i januar 2018 virket masteroppgaven som et mål veldig langt frem, men nå var dagen her. Det har vært utrolig spennende, krevende og være voksen student på dette erfaringsbaserte studiet. Det å studere i tillegg til full jobb har til tider vært både krevende og utfordrende, men samtidig utrolig inspirerende og spennende. Det å studere sammen med andre ledere med erfaring har sammen med studiet gitt meg økt kompetanse som leder.

Jeg er som enhetsleder opptatt av ledelse og lederrollen. Det å kunne skrive om noe som er viktig for meg var en forutsetning for å skulle skrive en masteroppgave. Jeg håper at mine funn kan være med på å belyse avdelingslederens rolle slik at de blir satt i posisjon til å utføre god ledelse.

Jeg vil rette en stor takk til informantene som har delt villig og ærlig om lederskolen og sin arbeidshverdag. Takk for jeg fikk delta på samlinger, sluttsamtaler og takk for at jeg fikk intervju dere. Jeg vil også rette en stor takk til prosjektledelsen som har tatt meg med i alle sammenhenger der jeg kan observere, takk for informasjon som er delt med meg og alle spørsmål som er besvart.

I tillegg må jeg rette en stor takk til min veileder Harald Baldersheim for god og konstruktiv veiledning gjennom prosessen.

Takk til min mann Dag Andersen for ferdige middager, tålmodighet og støtte hele veien. Familie og venner har heiet på meg. Med denne oppgaven setter jeg punktum. Punktum for skippertak og lange lese og skrive dager. Nå tar jeg mitt normale sosiale liv tilbake igjen.

Kristiansand 8 juni 2022

Ingjerd Jørgensen

Sammendrag

Jeg jobber som enhetsleder og har i mange år vært opptatt av avdelingslederrollen. Kristiansand kommune har gjennomført et prosjekt: OPP – med arbeidsgleden. Dette prosjektet inkluderer en lederskole for avdelingsledere i tillegg til arbeid med arbeidsmiljø og bruker. Problemstillingen min har vært knyttet til om lederskolen har bidratt til lederutvikling, økt bevissthet om egen lederstil og endring i lederatferd.

Caset i min undersøkelse var lederskolen som et endringstiltak. Jeg samlet inn empiri steg for steg ved hjelp av prosessoring. For å samle inn data jeg trengte for å få belyse problemstillingen brukte jeg kvalitativ metode. Jeg intervjuet, foretok egne observasjoner og gjorde dypdykk i dokumenter i OPP-prosjektet for å samle empiri til undersøkelsen.

Dag Ingvar Jacobsen beskriver i sin bok «Organisasjonsendring og endringsledelse» to strategier for endring, strategi E og O. Jeg har undersøkt hvilken av disse strategiene som sammenfaller mest med lederskolen i OPP-prosjektet og om valget av strategi kan knyttes til effekter av lederskolen. Undersøkelsen viser at lederskolen i OPP prosjekt er bygd opp på en slik måte at en i stor grad har sjanse for å lykkes med endring mot transformasjonsledelse. Endringsstrategien er i all hovedsak forenelig med Strategi O som har fokus på menneskelige ressurser.

Lederskolen i OPP prosjektet ønsket ledere som jobber etter et recoveryorientert verdisyn, hvor involvering, samarbeid og ressursfokus er sentralt. De ønsker ledere som viser endring mot transformasjonsledelse. Lederskolen har ført til økt bevissthet om egen lederstil og endring mot transformasjonsledelse. På grunn av høyt arbeidspress har avdelingslederne begrenset med tid til å jobbe mellom samlingene med prosessmål og refleksjon, og dette har i stor grad begrenset hvor langt de har kommet. Alle informantene sier at de kunne jobbet mer strukturert med det opplegget lederskolen la opp til. Balansen mellom forventninger knyttet til hvor mye de skal gjøre mellom samlingene og den arbeidsbelastning de står i i hverdagen, er vanskelig. Blir det for høye krav og forventninger vil de nok måtte prioritere drift fremfor prosessmål.

Det er forsket en del på hva effektive lederutviklingsprogram bør inneholde og mine funn viser at lederskolen i OPP prosjektet inneholder mange av disse trekkene. Det gjør at man kan konkludere med at lederskolen i OPP prosjektet har stor gyldighet og kan overføres til tilsvarende program i kommunal sektor.

Ut fra mine funn håper jeg å kunne gi Kristiansand kommune innspill i videre planlegging, opplæring og ivaretagelse av avdelingsledere.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| Forord..... | 2 |
| Sammendrag..... | 3 |
| Innholdsfortegnelse | 5 |
| 1.0 Innledning..... | 7 |
| 1.1 Tema og relevans: | 7 |
| 1.2 Problemstilling:..... | 8 |
| 2.0 Beskrivelse av case..... | 9 |
| 2.1 Avdelingslederrollen..... | 9 |
| 2.2 Prosjekt OPP- med arbeidsgleden | 11 |
| 2.3 Beskrivelse av prosjektproduktet..... | 13 |
| 2.4 Prosjektets mål..... | 14 |
| 2.5. Lederskolen i OPP prosjektet | 15 |
| 2.6.Forskning på lederutviklingsprogram | 18 |
| 2.6 Oppsummering..... | 19 |
| 3.0 Teoretisk tilnærming | 20 |
| 3.1 Teori om ledelse | 20 |
| 3.1.1 Transformasjonsledelse..... | 21 |
| 3.2 OPP prosjektet i lys av teori om organisasjonsendring..... | 22 |
| 3.2.1 Multifactor Leadership Questionnaire | 22 |
| 3.2.2 Strategi E og O, hva passer best i OPP prosjektet? | 23 |
| 3.3 Oppsummert teoridel | 24 |
| 4.0 Forskningsdesign og metode | 26 |
| 4.1 Casestudier - hvordan testes hypoteser?..... | 27 |
| 4.2 Lederskolen som endringsstrategi – indikatorer på E og O | 27 |
| 4.3 Indikatorer på Ny lederstil | 30 |
| 4.4 Analyse | 33 |
| 4.5 Forskningsetikk – forske i egen organisasjon..... | 33 |
| 4.6 Validitet og reliabilitet..... | 35 |
| 5.0 Presentasjon av funn | 36 |
| 5.1 Lederskolen som endringsstrategi..... | 36 |
| 5.1.1 Mål | 36 |
| 5.1.2 Formell ledelsesrolle..... | 37 |
| 5.1.3 Innhold..... | 39 |
| 5.1.5 Motivasjon | 43 |

| | |
|--|----|
| 5.1.6 Konsulenter | 45 |
| 5.1.7 Oppsummering..... | 45 |
| 5.2 Ny lederstil..... | 46 |
| 5.2.2 Bruk av styrkebaserte samtaler..... | 48 |
| 5.2.3 Jobb med prosessmål..... | 49 |
| 5.2.4 Egen opplevd endring av lederstil | 51 |
| 5.2.5 Oppsummering..... | 52 |
| 5.3 Funn og oppsummering av endring i arbeidsmiljøet..... | 53 |
| 5.4 Oppsummering av funn | 54 |
| 6.0 Drøfting..... | 55 |
| 6.1 Har strategi hatt effekt på stil? | 55 |
| 6.1.1 Bevissthet om egen lederstil | 55 |
| 6.1.2 Styrkebaserte samtaler | 56 |
| 6.1.3 Prosessmål | 57 |
| 6.2.Oppsummering..... | 59 |
| 7.0 Oppsummering og avslutning..... | 60 |
| 7.1 Oppsummering av funn | 60 |
| 7.2 Lederskolen i OPP prosjektet opp mot forskning på lederutviklingsprogram | 61 |
| 7.3. Avslutning og veien videre | 64 |
| 8.0 Litteraturliste | 66 |
| Vedlegg..... | 68 |
| Vedlegg 1. Intervjuguide Avdelingsledere..... | 68 |
| Vedlegg 2 Vil du delta i forskningsprosjektet..... | 69 |
| Vedlegg 3: NSD norsk senter for forskningsdata | 72 |

1.0 Innledning

1.1 Tema og relevans:

Temaet jeg ønsker å belyse er ledelse og lederutvikling i offentlig sektor. Som enhetsleder i Kristiansand kommune har jeg lederansvar for ni avdelingsledere. Jeg har selv jobbet som avdelingsleder i kommune Norge i over 20 år. Offentlig sektor er i endring, både ansatte og ledere må redefinere sin måte å arbeide på. Ledelse er et stort fagområde og det finnes utallige lederutviklingsprogram. I Kristiansand kommune jobbes det nå aktivt for å finne lederutviklingsprogram som tilfredsstillende verdier og ferdighetene ledere bør ha for å møte en offentlig sektor i endring. Dette er et spørsmål en også er opptatt av på statlig plan.

Stortingsmelding: Meld.St.30(2019-2020):

Regjeringens mål er en effektiv offentlig sektor som leverer gode tjenester til innbyggerne, har høy grad av tillit i befolkningen, og finner nye løsninger på samfunnsutfordringer i samarbeid med innbyggerne, næringslivet, forskningsmiljøer og sivilsamfunnet. For å nå målet har regjeringen utviklet tre prinsipper for å fremme innovasjon i offentlig sektor: – Politikere og offentlige myndigheter må gi handlingsrom og insentiver til å innovere. – Ledere må utvikle kultur og kompetanse for innovasjon, der man har mot til å tenke nytt og lærer av feil og suksesser. – Offentlige virksomheter må søke nye former for samarbeid

Jeg jobber som enhetsleder i Livsmestring og har avdelinger og avdelingsledere som har vært gjennom et OPP-prosjekt. Jeg er interessert i hva lederne har lært gjennom dette prosjektet og om dette er et prosjekt som kan brukes videre i utvikling av lederkompetanse. Jeg tenker ledelse og lederkompetanser i et recovery-orientert miljø (se forklaring i neste kapittel) er interessant for flere enn dem som har deltatt i OPP-prosjektet. Kristiansand kommune skal være en samskapende kommune. Kommunens ledelse har vært tydelig på at kommunen skal videreutvikles innen samskapning, og at kommunen skal samhandle med innbyggerne og andre sentrale samfunnsaktører for å løse samfunnsoppdraget på nye måter, dette beskrives i Kristiansand kommunes arbeidsgiverstrategi.

Et recovery-orientert verdisyn vil kunne være sammenfallende med et verdisyn ledere i en samskapende kommune vil trenge. Jeg tenker av den grunn at oppgaven kan ha relevans ut over egen interesse.

Jeg ønsker avdelingsledernes eget perspektiv i min evaluering av OPP-prosjektets lederskole.

1.2 Problemstilling:

I hvilken grad har OPP-prosjektet i Kristiansand kommune bidratt til lederutvikling?

- Har OPP-prosjektet ført til økt bevissthet om egen lederstil?
- Har leder lederskolen ført til endring av handlinger sammenfallende med transformasjonsledelse?

2.0 Beskrivelse av case

I dette kapittelet vil jeg beskrive det case jeg vil studere, nemlig OPP-prosjekt og da spesielt den delen av OPP-prosjekt som går på lederutvikling. Det jeg er opptatt av er om det prosjektet som har vært gjennomført i Kristiansand kommune har ført til lederutvikling og endring. Jeg starter med å beskrive avdelingslederrollen, da det er det ledernivået prosjektet har konsentrert seg om. Deretter beskriver jeg OPP-prosjektet med alle de delene det innehar, produktet og prosjektets mål. Så kommer en innføring i selve lederskolen i OPP-prosjekt. Deretter sier jeg noe om hva annen forskning sier om hva som skal til for at lederutviklingsprogram blir mest mulig effektive. Kapittelet oppsummeres kort ved å belyse den virkningskjeden en tenker at OPP-prosjektet er bygd opp som.

2.1 Avdelingslederrollen

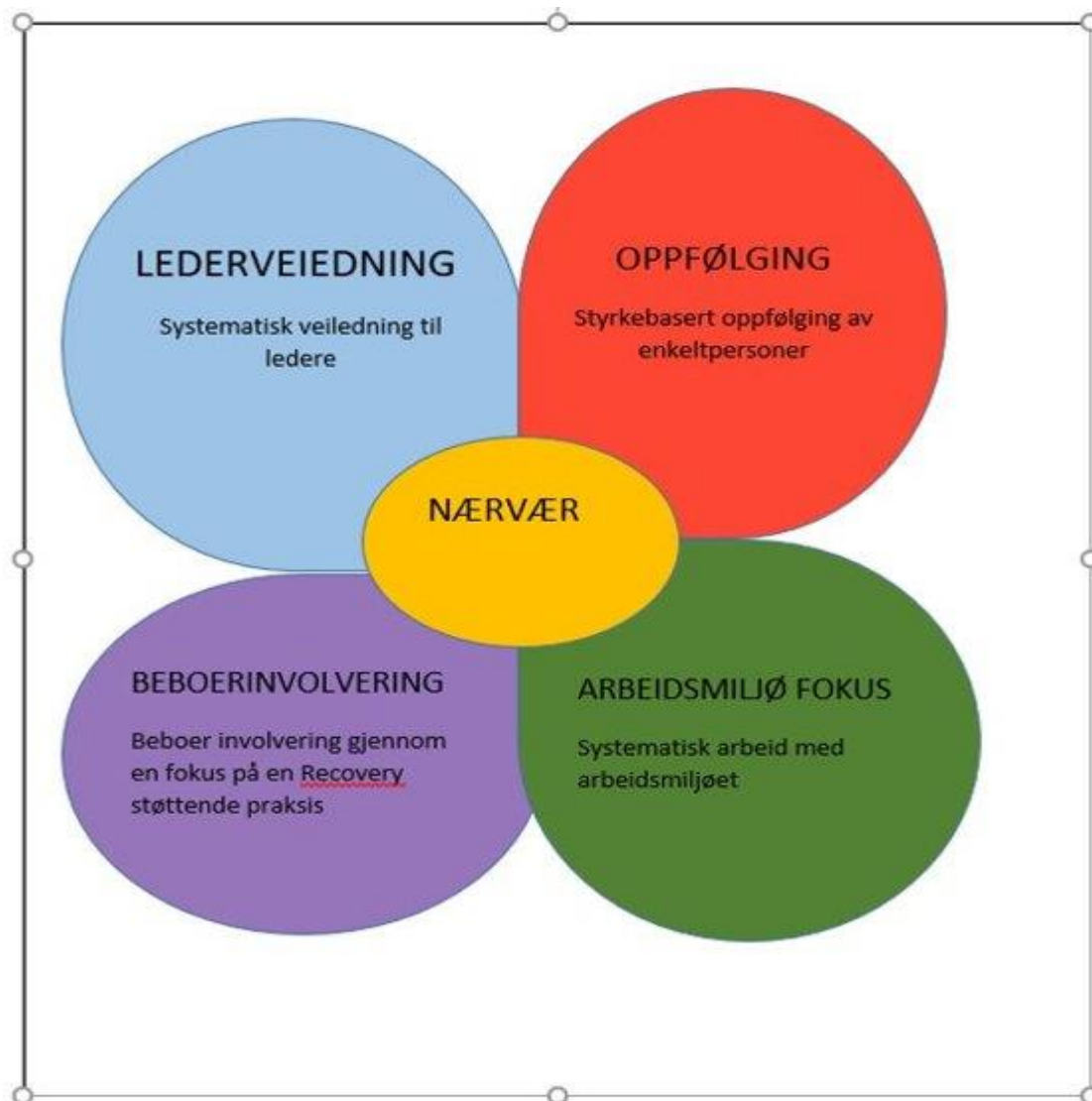
Lederskolen i OPP-prosjekt sikter seg inn på mellomledere i offentlig sektor. Dette er et program som er gjennomført i kommunalområde Livsmestring i Kristiansand kommune. Livsmestring gir tjenester til mennesker med kognitiv funksjonsnedsettelse, psykiske lidelser og rusavhengighet. Tjenestetilbudet er omfattende og det gis blant annet avlastning til barn og unge med kognitiv funksjonsnedsettelse, ambulerende tjenester og oppfølging av ungdom, samtale og oppfølging innen psykisk helse både fra psykiatriske sykepleiere, mestringsteam og aktivitetstilbud på dagtid. Den største andelen tjenester gis ut fra bofellesskap. Bofellesskapene er spredt geografisk i de ulike bydelene i kommunen. Størrelsen på de ulike bofellesskapene varierer fra 4 leiligheter til inntil 12 leiligheter. Boligene er tilrettelagte leiligheter hvor de som bor der skal kunne ha tilgang på personell hele døgnet. I Kristiansand kommunes tjenestebeskrivelse av bolig med bemanning står det at målgruppen er personer over 18 år som trenger bolig med nærhet til personale store deler av døgnet. Formålet er å sikre forsvarlige og nødvendige helse- og omsorgstjenester. Vedtak om bolig med bemanning gis til personer som har omfattende og varig behov for hjelp og tilsyn og som ikke mestrer daglige gjøremål på grunn av mentalt eller fysisk funksjonstap, har kognitiv svikt og som er avhengig av tilsyn, trygge rammer og nærhet til hjelp. Det fattes vedtak om bolig som et enkeltvedtak med hjemmel i Forvaltningsloven. I tillegg fattes det egne, individuelle vedtak om hva den enkelte beboer skal ha hjelp til fra kommunen etter Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester og Lov om Pasient- og brukerrettighetsloven. Kompetansen til ansatte som jobber i bofellesskap, avlastning og mestringsteam varierer, her har en både miljøterapeuter med treårig høyskole utdanning, fagarbeidere og assistenter.

En avdelingsleder har det daglige faglige ansvaret og de skal sikre at beboerne får gode tjenester innenfor de lovverk som til enhver tid er gjeldende. De skal sikre at en jobber tverrfaglig og har gode planer for det arbeidet som gjøres. De har ansvar for budsjett og drift, her under ansettelse, lønn og sykefraværsoppfølging. De skal følge opp styringssignaler og beslutninger som blir tatt og skape nytenkning i tjenesten. De skal også sikre systematisk oppfølging av ansatte med hensyn til medarbeiderutvikling og fremme et godt arbeidsmiljø.

Avdelingslederne har ansvar for 1-3 bofellesskap hver. En avdelingsleder har i gjennomsnitt ca. 20 årsverk under seg, men i disse årsverkene jobber det adskillig flere personer i turnus. I bofellesskap er det mange student og helgestillinger som går i deltidsstillinger, og har ofte studier eller andre jobber som sin hovedgjefte. Som leder innebærer det at det er mange ansatte man ikke treffer, det er også mange ansatte som ikke treffer hverandre.

2.2 Prosjekt OPP- med arbeidsgleden

OPP prosjektet fokuserer på leder, den enkelte ansatte, ansattgruppen og beboer/bruker.



(Hentet fra UP1 s.8, Undervisningspakke 1 i OPP-prosjekt)

OPP-prosjektet er et helhetlig prosjekt som fokuserer på kulturen på arbeidsplassen. Hovedmålet er økt nærvær, arbeidsglede og utvikling for alle. En ønsker å øke de ansattes arbeidsglede og nærvær på jobb. *Flere forhold er viktige for at de ansatte skal trives på jobb, trygg ledelse som sikrer at de ansatte opplever en faglig trygghet, en meningsfull jobbsituasjon, autonomi og gode mestringsopplevelser* (Utdrag fra Styringsdokumentet til prosjekt OPP – med arbeidsgleden).

Det er et mål at ledere skal jobber etter et recovery-orientert verdisyn og har recovery-støttende tjenester i bofellesskapene. I recovery-orienterte tjenester er tilnærmingen at mennesker kan leve meningsfulle og tilfredsstillende liv, på tross av psykiske helseutfordringer. Selvbestemmelse og selvstyring er sentralt i recovery, hver person må finne sin egen vei. Viktige elementer er myndiggjøring, tilhørighet, håp og optimisme, identitet, mening og mål. Et av slagordene er: Ingen avgjørelse om meg, tas uten meg!

I første del av OPP-prosjektet var 10 avdelinger i Livsmestring involvert og i del 2 ble ytterligere 4 avdelinger tatt med. De første deltakerne i OPP 1 ble valgt ut fordi de var ledere for avdelinger som hadde høyt sykefravær og utfordringer i arbeidsmiljøet, mens deltakerne i OPP 2 ble valgt for å være med i et kulturbyggings prosjekt. Det ble lagt opp til felles samlinger i hver avdeling. Da alle avdelingene har heldøgns omsorg og ansatte i turnus, ble det umulig å få samlet alle ansatte. Avdelingslederne prøvde å legge til rette for at så mange som mulig kunne være med, og prioriterte spesielt de som jobbet 40% stilling og mer. Undervisningen har vært etter andragogiske prinsipper, som vektlegger hvordan voksne lærer gjennom aktivitet og deltagelse.

Andragogikk kan defineres som kunsten og vitenskapen som skal hjelpe voksne å lære (Loeng,2004). Slik teori bygger på følgende grunntanker om voksnes læring (Bradly, 2005a): -voksne er selvstyrte mennesker som kan styre sin egen læring. -Voksne har et reservoar av erfaring som kan fremme læring. – Voksne verdsetter læring som hjelper dem med å håndtere krav som stilles i utførelse av ens sosiale roller. -Voksne er problemsentrerte og verdsetter læring som kan anvendes på hverdagens problemer. (Tutland og Nordheim ,2009,1-2)

Hver undervisningsdag er bygd opp slik at en starter med en video/case, deretter oppgaver knyttet til temaet for så å avslutte med noe teori rundt det en har holdt på med. OPP prosjektet er ikke en undervisningspakke, men har fokus på å få til endring gjennom handling og refleksjon.

2.3 Beskrivelse av prosjektproduktet

Beskrivelsen er hentet fra prosjektskissen til prosjekt OPP- med arbeidsgleden

Prosjektets hovedprodukt/leveranse er intervensjoner med ledere og ansatte på avdelingene. Intervensjonene gjennomføres på system-, gruppe- og individnivå.

Undervisningene er andragogisk, med vekt på hvordan voksne lærer. Det er viktig at undervisning gjennomføres i en dynamisk form preget av dialog, simuleringer og gruppeaktiviteter. Læring gjennom å gjøre.

Undervisningene skal være preget av utveksling av kunnskap, hvor helheten blir mer enn summen av delene. Det er dermed viktig at deltakerne opplever trygghet så de våger å bidra.

Ledernivå: I 2019 er det planlagt 10 intervensjoner/veiledninger med lederne i gruppe. Veiledningen utføres av deltagerne i prosjektgruppen og 6 ganger med professor i ledelse fra NTNU (Ottar Ness). 10 ulike intervensjoner med involverte avdelingsledere for å understøtte og implementere en Recovery-støttende praksis i tjenesten, med søkelys på nærvær, identitet, utvikling, teamutvikling, mestring på jobb og tilrettelegging for sykemeldte på kort og lang sikt. Kartlegging av lederstil.

Avdelingsnivå: Fire kursdager for hver avdeling. De to første 3 timer. De to neste 5 timer. Dagen ledes av deltagerne i prosjektgruppen. Hovedtemaer er: Kultur med fokus på individets styrker og ulikheter, kommunikasjon, teambuilding, Recovery, relasjonell velferd og samskaping.

Ad-hoc møter på avdelingsnivå: Vi kan også komme mellom kursdagene, og bli med på personalmøter, hvis noe er vanskelig å håndtere alene.

Prosjektmøter: Små brukermedvirkningsprosjekter på avdelingene – prosjektgruppen bistår.

Individnivå: Styrkebasert samtaleverktøy: Oppfølging av ansatte med sykefravær eller andre med behov. Den sykemeldte (eller den som ønsker det av ulike grunner) får i samarbeid med sin avdelingsleder tilbud om en styrkebasert samtale. Denne utføres under veiledning av en av psykologene i prosjektgruppen.

Brukernivå: samtaler med beboere sammen med prosjektansatt.

Utdrag fra Styringsdokumentet til prosjekt OPP – med arbeidsgleden.

2.4 Prosjektets mål

Visjon/misjon: Nærvær, arbeidsglede og utvikling for alle

| Nivå | Beskrivelse | Suksesskriterier |
|--|---|---|
| Virksomhetsmål Ønsket fremtidig situasjon. | Økt nærvær / redusert sykefravær. | Sykefravær redusert i involverte avdelinger med 10 % i 2021, sammenlignet med 2018. |
| Effekt mål Hvilke konkrete endringer skal prosjektet føre til? Hvilke virkninger ønsker vi at prosjektet skal ha? | <p>Økt lederkompetanse Ledere som jobber etter et recovery-orientert verdisyn, hvor involvering, samarbeid og ressursfokus er sentralt.</p> <p>Ledere som aktivt følger opp og anerkjenner både egne og den ansattes styrker og utfordringer.</p> <p>Økt arbeidsglede Ansatte som ser verdien av forskjellighet og egen og andres bidrag i arbeidsfellesskapet for et godt og utviklende arbeidsmiljø.</p> <p>Økt involvering fra ansatte Ansatte som er aktivt deltagende i beboernes egen recovery-prosess.</p> <p>Økt bevissthet fra beboer om egen recovery-prosess</p> | <p>- Ledelseskartlegging og kvalitativt intervju som viser endring mot en transformasjonsledelse.</p> <p>- Ledere som utfører styrkebaserte samtaler med aktuelle ansatte.</p> <p>- Temperaturmåler med tilhørende gruppesamtaler, som viser positive endringer (kvalitativt og kvantitativ).</p> <p>- bruker medvirkningsprosjekter på avdelingsnivå</p> <p>- Beboerdialoger som viser positiv endring knyttet til beboernes egen recoveryprosess.</p> |
| Resultatmål Hva skal prosjektet levere (i 2019)? | Intervensjoner med involverte ledere/avdelinger for å understøtte og implementere en Recoverystøttende praksis i oppfølgingstjenesten, med søkelyset på nærvær, identitet, utvikling, teamutvikling, mestring på jobb og tilrettelegging for sykemeldte på kort og lang sikt. | Gjennomføring av fire intervensjoner i de 10 involverte avdelingene, samt oppfølging av utvalgte sykemeldte og 10 ledersamlinger i 2019. |

Utdrag fra Styringsdokumentet til prosjekt OPP – med arbeidsgleden.

2.5. Lederskolen i OPP prosjektet

Arbeidet med å redusere sykefraværet er først og fremst en lederoppgave. Prosjektet har som delmål å styrke lederne i å jobbe målrettet, langsiktig og systematisk med nærværsfaktorer og sykefravær. Prosjektet har fokus på økt lederkompetanse og ønsker:

- *Ledere som jobber etter et recovery- orientert verdisyn, hvor involvering, samarbeid og ressursfokus er sentralt

- *Ledere som aktivt følger opp og anerkjenner både egne og ansattes styrker og utfordringer

- *Leder reflekterer og utfordrer egen lederstil i lederveiledning

(Power point OPP-L samling 1)

Som en sentral dimensjon i målsetningen om å få økt nærvær på arbeidsplassen ser prosjektledelsen på ledelsesaspektet. Er det en lederstil som er mer eller mindre forenelig med det faglige tankesettet og tilnærming man satser på i tjenesten, recovery-orientert tilnærming.

Teoretisk tilnærming i lederskolen i OPP- prosjektet er teori rundt transformasjonsledelse. Den kollektive handling som transformasjonsledelse genererer, myndiggjør (empowers) ansatte, gir håp, optimisme og energi. I OPP- prosjektet har man tenkt at dette er forenelig med den type ledere kommune Norge vil trenge i fremtiden. Som et ledd i ledd i OPP- prosjektet er det blitt gjennomført kartlegging av alle involverte ledere, også de ansatte kartlegger sine ledere, ved hjelp av lederkartleggingsskjemaet MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire).

MLQ gir en score på ulike lederstiler kjent som transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, unntaksledelse/passivt unngående og "la det skure ledelse".

Transaksjonsledelse innebærer at belønning gis etter at oppgavene er utført i tråd med ledelsens ønske, og innebærer et nytte-forhold mellom leder og medarbeider. Denne typen ledelse består i å motivere underordnede til å prestere som forventet, mens transformasjonsledelse antas å lede til prestasjoner utover det som er forventet.

En kan trekke paralleller til indre og ytre motivasjon ¹, der transformasjonsledelse spiller på individets indre motivasjon, mens transaksjonsledelse i stor grad handler om ytre motivasjon.

¹ Det kalles ytre motivasjon når årsak til motivasjonen ligger utenfor selve arbeidsoppgaven. For eksempel at kilden til motivasjon er forventninger om belønning for utført arbeid. Når kilden til motivasjon er knyttet til selve oppgaven og opplevelsen av å arbeide med oppgaven, kalles motivasjonen indre motivasjon. (Jacobsen og Thorsvik 2019:234)

En effektiv leder benytter ofte både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, disse stilene innebærer ikke gjensidig utelukkende prosesser. Den siste stilen som ofte analyseres sammen med transformasjons- og transaksjonsledelse, passiv- unngående ledelse, innebærer at lederen enten griper inn først når noe ikke går som planlagt, eller, i sin mest ekstreme grad, unngår å gjøre noe i det hele tatt» (Hetland 2008:4).

MLQ undersøkelsen kan peke på mulige fokusområder for videre refleksjon og læring omkring egen lederstil og lederstil generelt. Hver enkelt leder har en tilbakemeldingssamtale med prosjektgruppa der to aspekt ved undersøkelsen blir spesielt vektlagt:

- 1) Hvordan den enkelte leder ha scoret seg selv og hvordan dette synes å samsvare med hvordan de ansatte har vurdert sin leders lederstil.
- 2) Hvordan den enkelte leder scorer på lederstil beskrevet som transformasjonsledelse og hvordan den enkelte leder har ledestil forbundet med transaksjonsledelse eller unntaksledelse/ la det skure ledelse.

De to overordnede aspekt bli synliggjort med noen korte kommentarer fra prosjektledelsen om hvordan dette grovt sett ser ut fra et objektivt ståsted. I tilbakemeldingssamtalen er det ønskelig at den enkelte leder utover en generell refleksjon og dialog omkring resultatet, kan reflektere over:

- Tolkning av evt diskrepans eller samsvar mellom ansatte og egen vurdering
- Relativ vektning av de ulike lederstiler på egen profil.

Ut fra dette kommer en frem til hva man kan ta med seg og hva man bør jobbe med videre. Hjemmeoppgaver blir planlagt i forhold til dette. Lederutvikling i form av endring av atferd, kognisjoner eller holdninger tar tid.

Det legges opp til å konkretisere prosessmålene i form av konkret atferd/hendelse. Øvelse gjør mester, og for å få til en endring så må man være bevisst det man ønsker å endre på over en lengre periode. Det legges en plan med antall ganger i en tidsperiode hvor man må være ekstra bevisst. Det kan være mange måter å operasjonalisere på, og det er kun leder selv som kan holde regning med når han/hun opplever at en har nådd målene. Et relevant poeng er at det bør være et samsvar mellom leders og ansattes opplevelse av hendelsen.

Selve lederskolen består av 10 samlinger av 3 timer. Allerede i første samling får lederne en individuell tilbakemelding på kartleggingen fra MLQ. Samlingene brukes til:

- *Refleksjon over egen lederstil ut fra MLQ og generelt.
- *Samsnakk med andre ledere rundt lederstil
- *Aktiv jobbing med egne ønsker til endring i lederstil.
- *Refleksjon over egne styrker, utfordringer og potensialer
- *Undervisning i ulike lederstiler
- *Undervisning og gruppeoppgaver i styrkebaserte samtaler og positiv psykologi
- *Undervisning i relasjonell velferd og samskapning

I tillegg er det hjemmeoppgaver mellom samlingene der hver enkelt jobber med konkrete oppgaver for endring og utvikling, samt styrkebaserte samtaler med ansatte.

Å jobbe mot transformasjonsledelse kan være vanskelig å måle, man er i en prosess, i bevegelse mot noe. Det å reflektere over egen stil og atferd er en metode mot endring. Pedagogikken er «learning by doing».

Suksesskriterier for lederskolen i OPP-prosjekt er endring mot transformasjonsledelse, og at ledere gjennomfører styrkebaserte samtaler med aktuelle ansatte. Styrkebaserte samtaler er et verktøy/ en metode som er utviklet i OPP-prosjektet. For å konkretisere mer hva endring mot transformasjonsledelse er, har prosjektet funnet handlinger som gjenkjenner de fire I ene i transformasjonsledelse. Disse beskrives i teori og metodekapittelet. Lederne som har vært med i OPP-prosjektet har hatt fokusområder innenfor disse områdene og jobbet med konkrete mål for endring. Fokusområdene er valgt ut på bakgrunn av MLQ undersøkelsen. For å se om lederskolen i OPP har ført til endring vil en kunne måle endring på noen av disse handlingene/atferdene. Avdelingslederne har på slutten av prosjektet en samtale med prosjektledelsen der en går gjennom de målene en har satt seg og ser på veien videre hva en kan jobbe med.

2.6.Forskning på lederutviklingsprogram

Det er forsket en god del på lederutviklingsprogram og på hvilke trekk som kjennetegner effektive lederutviklingsprogram. For å finne ut om OPP-prosjektets lederskole er et effektivt lederutviklingsprogram har jeg sett på hva annen forskning mener om temaet. Jeg tenker at i jo større grad lederskolen i OPP-prosjektet kan sammenlignes med andre effektive lederutviklingsprogram jo mer sannsynlig er det at eventuelle effekter av OPP-prosjektet kan være gyldige for andre tilsvarende lederprogrammer. Jeg vil i avslutningen av oppgaven se på de trekkene jeg har funnet opp mot en metaanalyse gjort i USA.

I 2015-2017 ved University of Central Florida og Rice Universty ble det foretatt en Meta-analyse utført av Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph og Salas basert på en undersøkelse av 335 lederutviklingsprogrammer. De var opptatt av å finne ut hvor effektive leder utviklingsprogrammer er og hvordan de bør designes, leveres og implementeres for å være mest effektive. Undersøkelsen konkluderer blant annet med følgende:

leadership training is most effective when the training program is based on a needs analysis, incorporates feedback, uses multiple delivery methods (especially practice), uses spaced training sessions, is conducted at a location that is on-site, and uses face-to-face delivery that is not self- administrated (Lacerenza m.fl.s.1707).

*Need Analysis innebærer en prosess der en identifiserer organisasjonens, gruppens eller individets behov og tilpasser programmet til disse behovene.

*Training attendance policy innebærer en tanke om at frivillig deltakelse i et utviklingsprogram gir en høyere motivasjon enn en påtvungen deltakelse

*Spacing effect innebærer at informasjon og kunnskap huskes i økende grad bedre hvis det blir gitt i spredte økter enn ved en presentasjon

*Trainees` level of leadership innebærer en tanke om at lederutviklings program har en større effekt på ledere på lavt nivå enn på høyere nivå.

*Training instructor innebærer at trenerens bakgrunn kan påvirke deltakerens motivasjon. En profesjonell utenfra egen organisasjon kan skape større motivasjon enn en intern.

*Delivery method deles i tre kategorier (a) overlevere informasjon (b) demonstrer ferdigheter under trening (c) tilby muligheter til å praktisere, det mest effektive programmet er når alle tre metodene inngår i programmet.

*Feedback innebærer tilbakemeldinger som kan gi innsikt i nåværende evner og om det er avvik mellom det du faktisk gjør og det du tenker at du gjør.

*Source feedback innebærer mer systematisk kartlegging fra flere kilder i f.eks spørreskjema eller andre kartleggingsverktøy.

*Training location inne bærer at effekten øker hvis en trener i omgivelser som likner egen arbeidsplass

*Training setting innebærer at undervisningen antas å være mer effektiv med ansikt til ansikt undervisning enn digital.

Sammenfaller lederskolen i OPP-prosjektet med hva denne undersøkelsen har kommet frem til er effektive lederutviklingsprogram, vil det gi lederskolen i OPP-prosjektet større ytre validitet og mulighet til å generaliseres.

2.6 Oppsummering

Tankegangen og antagelsene bak dette tiltaket kan kortfattet oppsummeres på følgende måte: Kristiansand kommune opplever problemer med nærvær og arbeidsglede på enkelte arbeidsplasser. Problemet kan (forhåpentligvis) løses gjennom lederutviklingstiltak som stimulerer lederne til mer transformasjonsledelse, som igjen (forhåpentligvis) fører til mer arbeidsglede og nærvær blant medarbeiderne. Den antatte virkningskjeden kan fremstilles som i figuren under



2.1 Virkningskjede

I kapittel tre presenteres teoretiske perspektiver som benyttes som grunnlag for å analysere denne virkningskjeden. Analysen vil i hovedsak fokusere på sammenhengen mellom endringsstrategi og effekt 1 (endret lederatferd). Eventuelle effekter på det bakenforliggende problemet (nærvær og arbeidsglede) belyses ikke i denne studien.

3.0 Teoretisk tilnærming

I dette kapittelet vil jeg starte med teori om ledelse. Lederskolen I OPP-prosjektet bygger på teori om transformasjonsledelse, jeg gir derfor en kort innføring i det. Utgangspunktet for OPP-prosjektet var at det var ønskelig med en endring. Endring til et lavere sykefravær, mer nærvær og arbeidsglede på jobb. Dette skulle som nevnt skje blant annet via lederutvikling gjennom lederskolen i OPP-prosjektet. MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) er et måleinstrument som blir brukt som et virkemiddel for å oppnå endring i lederatferd, jeg beskriver også dette noe. Det er rimelig å betrakte lederskolen som et organisasjonsutviklingsprosjekt som skulle resultere iblant annet endret lederatferd. Jeg går derfor også inn på teori om organisasjonsendring. Dag Ingvar Jacobsen beskriver i sin bok «Organisasjonsendring og endringsledelse» to strategier for endring, strategi E og O. Jeg vil undersøke hvilken av disse to strategiene som passer best på lederskolen i OPP-prosjekt, og om valget av strategi kan knyttes til eventuelle effekter av lederskolen.

3.1 Teori om ledelse

Det har vært utviklet et mangfold av teorier om ledelse og ulike aspekter ved ledelse. Van Wart (2008) sin forståelse av lederstiler og teori knyttet til ledelse er at ledelse er et svært komplekst sosialt fenomen. De fleste lederne har en stil som er summen av flere lederstiler og lederstil varierer også ut ifra den situasjonen en er i.

Slik som OPP-prosjekt er lagt opp ser en på lederstil som en variabel som kan endres. Hvordan leder er i møte med sine ansatte vil kunne påvirke sykefravær, nærvær og arbeidsglede.

OPP prosjekt har brukt Multifactor Leadership Questionnaire og arbeid mot transformasjonsledelse i kartlegging og utvikling av lederstil. Jeg tenker at andre lederstiler også kunne skapt endring mot arbeidsglede og nærvær.

I styringsdokumentet til OPP- prosjekt begrunner de dette valget slik:

Dette fordi det viser en lederstil tenkning som er nært knyttet til verdier i samhandlingskommunen ² og verdier innen mestringsorientert tilnærming ³. I transformasjonsledelse er lederens evne til å skape motivasjon og inspirasjon sentralt i forhold til de ansattes opplevelse av mestring og/eller jobb relatert stress (Hetland, 2008 i styringsdokumentet til OPP prosjektet).

3.1.1 Transformasjonsledelse

OPP prosjektets lederskole jobber mot at lederne skal endre lederstil mot transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse var teorigrunnlag for lederskolen. Som grunnlag for å finne ut om lederne har endret lederstil i retning av transformasjonsledelse, er det nødvendig å presentere denne teorien nærmere.

Jacobsen og Thorsvik (2019: 429) beskriver i sin bok transformasjonsledelse som en verdibasert ledelse. Utgangspunktet for teorien er skille mellom to typer ledelse. Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Transaksjonsledelse sees på som en byttehandel, der leder og medarbeider bytter arbeidskraft mot belønning. Relasjonen vil opprettholdes så lenge begge parter har noe å tjene på det. Transformasjonsledelse innebærer å spille på følelsene de ansatte har. Det å utvikle en visjon og inspirere.

Transformasjonsledelse består av fire elementer omtalt som de fire I-er:

- idealisert innflytelse: Denne dimensjonen innebærer at lederen virker som en inspirerende rollemodell og vekker stolthet, tro og håp hos ansatte ved å aktivt takle problemer og uttrykke selvsikkerhet og utfordre tingenes tilstand.
- inspirerende motivasjon: Lederen inspirerer de ansatte til å akseptere og strekke seg mot utfordrende mål og en visjon for fremtiden.
- individuell omtanke: Lederen viser personlig respekt for ansatte ved å gi dem spesiell oppmerksomhet og se den enkeltes behov.

² I vedtatt policydokument for virksomhetsstyring i Kristiansand kommune pkt.4.3.1 beskrives samhandling bl.a. slik: Samarbeid på tvers av områder og fag, på tvers av forvaltningsnivå og offentligprivat samarbeid, og samarbeid med innbyggere og sivilsamfunn er nødvendig for å løse komplekse samfunnsutfordringer. Denne måten å jobbe på, kalt kommune 3.0, utfordrer tradisjonelle former for styring, og krever at kommunen er god på samhandling

³ Målet med denne typen ledelse er at medarbeiderne skal utvikle seg selv og mestre sine roller best mulig ut ifra egne forutsetninger. Dette kan man oppnå ved å skape et mestringsorientert arbeidsklima, et arbeidsklima der medarbeiderne hjelper hverandre til å bli gode fremfor å konkurrere med hverandre (Sund).

-intellektuell stimulering: Lederen formulerer nye ideer som gir ansatte mulighet til å tenke over vanlig praksis og tenkemåte. (Hetland 2008:3)

For å konkretisere mer hva endring mot transformasjonsledelse er har OPP-prosjektet forsøkt å identifisere handlinger som gjenkjenner de fire I ene i transformasjonsledelse. For å måle om lederskolen har ført til endring i lederstil, vil jeg bruke de fire I`ene og handlingen de er konkretisert til å inneholde i OPP-lederskole. Hvordan jeg skal måle dette vil jeg komme tilbake til i metodekapittelet.

3.2 OPP prosjektet i lys av teori om organisasjonsendring

OPP prosjektet er et prosjekt som er satt inn for å skape endring, derfor blir mitt teorigrunnlag teori om organisasjonsendring. Endring av organisasjoner er kompliserte prosesser. Dag Ingvar Jacobsen legger til grunn en antagelse i sin bok

Organisasjonsendringer og endringsledelse om at

planlagt endring er mulig å gjennomføre hvis to forhold er tilfredsstillt, nemlig 1 at man har valgt riktig endringsstrategi, det vil si at endringsprosessen er lagt opp slik at den er tilpasset den typen endring det er intensjonen om å gjennomføre, og 2 at endringen ledes på riktig måte, det vil si at ledelsesformen som utøves, passer til endringsprosessen og konteksten» (Jacobsen 2018:145-146)

OPP-prosjektet er et kulturendringsprosjekt, en ønsker å øke den ansattes arbeidsglede og nærvær på jobb. OPP-prosjektet tar for seg både arbeidsmiljøet, den enkelte ansatte, beboerinvolvering og lederveiledning. Den delen jeg er interessert i og vil se på i denne oppgaven er den delen av OPP-prosjekt som går på lederveiledning/lederutvikling, og i hvilken grad OPP-prosjektet har ført til lederutvikling. Som Jacobsen sier skal endring gjennomføres må endringen ledes på riktig måte, ledelsesformen som utøves skal passe til endringsprosessen og konteksten.

3.2.1 Multifactor Leadership Questionnaire

MLQ er et instrument som ble brukt for å finne ut hvilken lederstil lederne hadde i starten av lederskolen og peke ut hvilke mål de skulle jobbe mot. Multifactor Leadership Questionnaire ble brukt i OPP prosjektet for å kartlegge lederstil i starten av prosjektet. Dette er en viktig komponent med tanke på endring mot mer transformasjonsledelse. MLQ ble utviklet av Bass

og Avolio i 1985. Hilde Hetland og Gro M Sandal (2006) skriver i sin artikkel Multifactor Leadership Questionnaire som mål på lederatferd,

Instrumentet ble utviklet for å måle lederstilene transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire ledelse eller passiv ledelse, med flere under skalaer som måler fasetter innenfor hver stil. Den tredje formen for ledelse, laissez-faire-ledelse eller passiv ledelse, innebærer mangel på eller unngåelse av å lede, eller at lederen kun bryter inn når problemene blir alvorlige (Hetland og Sandal 2006:1)

3.2.2 Strategi E og O, hva passer best i OPP prosjektet?

Jacobsen beskriver to hovedstrategier for endring, strategi E og O. Jeg vil bruke denne teorien for å drøfte innsamlet data. Jeg antar at strategi O i større grad enn E fører til målet om endring i retning av lederatferd preget av transformasjonsledelse. Se nedenfor for nærmere begrunnelse.

Strategi E har som formål å skape økt økonomisk verdi, ofte uttrykt i form av avkastning for eierne. Strategiens fokus er på formelle strukturer og systemer. Den er drevet frem av toppledelsen med betydelig hjelp av eksterne konsulenter og med bruk av finansielle incentiver. Endringen er planlagt og programmatisk (Jacobsen 2018:147).

Endringer i dette perspektivet har en klar start og slutt. Det er en prosess der en setter mål, vurderer alternative løsninger, velger den beste løsningen og iverksetter den.

Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og lære fra de erfaringer man har fra endringstiltak. Strategiens fokus er utvikling av kultur for å skape stort engasjement. Virkemidlene som benyttes, er utstrakt grad av deltagelse, man baserer seg i mye mindre grad på konsulenter og finansielle incentiver. Endring er noe som skjer sakte, og den er mindre planlagt og programmatisk» (Jacobsen 2018:147).

Endring i forhold til denne strategien er en kontinuerlig prosess, en snakker mer om utvikling enn endring. Fokuset i denne strategien settes innover i organisasjonen, på de menneskelige egenskapene og sosiale prosesser som er nødvendige for å skape gode resultater. Organisasjonen kan per definisjon ikke lære, det er bare individene som kan lære. På denne måten samsvarer strategi O godt med de andragogiske prinsippene for hvordan voksne lærer gjennom deltagelse og aktivitet.

Et viktig element i strategi O er at mennesker i organisasjonen settes i fokus. Om en organisasjon vil endre seg eller ikke, vil avhenge av de endringsferdigheter og ønsker om endring som man finner hos den enkelte ansatte og i gruppene i organisasjonen. Fokuset flyttes derfor fra de mer formelle elementene i organisasjonen – struktur, strategi og systemer – til mennesker og menneskelig relasjoner. Det som først og fremst bør enders er da:

- kompetanse i å samhandle og kommunisere med menneske, såkalt interpersonlig kompetanse
- menneskers verdier og følelser
- forholdet mellom grupper og evne til å håndtere spenninger mellom grupper
- evne til å samarbeide med mennesker, utvikling av teamarbeid
- evne til å håndtere konflikter med andre virkemidler enn å benytte seg av ren makt og myndighet

Dette har fått enkelte til å betegne denne strategien som en utdanningsstrategi. Det enkelte individ må utvikle kompetanse for å samhandle med andre mennesker, grupper må lære seg å samhandle og samarbeide med andre grupper og man må lære seg felles normer, verdier og måter å betrakte verden på (Jacobsen 2018:166).

På individnivå dreier tiltakene seg om opplæringstiltak og tiltak for å utvikle mer personlige egenskaper i å forholde seg til andre. Trening knyttet til transformasjonsledelse med formål om å utvikle kunnskap om og innsikt i hvordan man selv fremstår for andre, og hvordan man kommuniserer (Jacobsen 2018).

For å skape endring må lederen først og fremst sørge for at de ansatte er villige til å endre seg, og at de går inn for endringen med liv og lyst og et ønske om å oppnå endring. Det kan kun skje ved at ledelsen begrenser sin rolle til å sette de sentrale visjonene for endringen, og deretter – gjennom utstrakt grad av deltakelse og delegering - legger til rette for at de ansatte selv utvikler løsninger de kan få et eierforhold til. I stedet for å være instruerende og kommanderende må ledelsen være deltakende, støttende og delegerende. Det er de ansatte som blir den sentrale drivkraften i endringen, ikke den formelle toppledelsen (Jacobsen 2018:164).

3.3 Oppsummert teoridel

I dette kapittelet startet jeg med å si noe om transformasjonsledelse som er den lederstilen OPP-prosjektet mener en skal tilstrebe for å møte en offentlig sektor i endring.

Utgangspunktet for OPP-prosjektet var endring, endring til et lavere sykefravær, mer nærvær og arbeidsglede på jobb. Organisasjonsendring beskrives gjennom Jacobsens to strategier for endring. Jeg tenker å se på hvilken strategi OPP-prosjektet har valgt for endring. Min antagelse er at dersom lederskolen i OPP blir lagt opp i samsvar med strategi O, vil det i større grad enn strategi E føre til målet. Strategi O er forenelig med de andragogiske prinsippene OPP-prosjektet er bygd opp på, om hvordan voksne mennesker lærer.

Deretter vil jeg se på lederstilen som et resultat, er lederstilen endret etter lederskolen i OPP prosjekt. Er lederstilen endret mot mer transformasjonsledelse? Da er jeg på problemstillingen: I hvilken grad har OPP prosjektet i Kristiansand kommune bidratt til lederutvikling? Oppgaven er bygd opp som prosessporing, først undersøke om strategien om andragogiske prinsipper, som er lagt til grunn for at endring skal skje, er gjennomført i lederskolen. Deretter se om lederskolen har ført til ønsket resultat, nemlig endret lederstil. Jeg tenker også at lederstilen er en uavhengig variabel i forhold til endring av kulturen. Spørsmålet om eventuelt endret lederstil har ført til endringer i arbeidsmiljøet i form av mindre sykefravær og mer nærvær, er en oppgave i seg selv, som vil belyses nærmere av andre på studiet, Master i kommunal ledelse. Jeg vil likevel ønske å høre ledernes vurdering på om det har bidratt til endringer i arbeidsmiljøet, derfor den lille boksen i min prosessporingsmodell.



3.1 Prosessporingsmodell

4.0 Forskningsdesign og metode

Jeg vil i dette kapittelet beskrive bakgrunnen for valg av forskningsdesign og metode. I tillegg vil jeg beskrive hvordan jeg har gått frem for å gjennomføre datainnhenting, dataanalyse, samt etiske betraktninger og validiteten i undersøkelsen. I denne undersøkelsen er hensikten å undersøke om lederskolen som endringstiltak har hatt effekt. Er utformingen av lederskolen bygd opp på en måte som skaper endring. Caset i denne undersøkelsen er lederskolen som endringstiltak. Jeg ønsket avdelingsledernes perspektiv på OPP prosjektet og hva de har fått ut av lederskolen i OPP. Jeg har samlet inn empiri steg for steg, ved hjelp av prosessporing. "Prosessporing har som formål å etablere sammenhengende kjede mellom antatte årsaker og virkninger" (Andersen 2013:33)

Jeg undersøkte boks for boks i min analyse modell. Selv om min oppgave gikk ut på å finne ut om lederskolen har ført til ny lederstil hos avdelingslederne har jeg satt på en liten boks jeg har kalt arbeidsglede og nærvær. Om OPP-prosjektet har ført til økt arbeidsglede og nærvær vil være en hel oppgave i seg selv og det er ikke et endelig svar på det jeg er ute etter i min oppgave. Jeg ønsket avdelingsledernes syn på om hele OPP-prosjektet har ført til endring, og spesielt om eventuell ny lederstil har ført til endring.

For å samle inn data jeg trengte for å få belyse problemstillingen brukte jeg kvalitativ metode. Kvalitativ metode beskriver det som finnes med ord og er mindre opptatt av hvor ofte. Målet er å gå i dybden, intensivt med få enheter/respondenter. «Casestudier er intensive kvalitative studier av en eller noen få undersøkelsesenheter» (Andersen 2013:15).

«Kvalitative data henger tett sammen med intensive undersøkelser, det vil si undersøkelser med et begrenset antall enheter der hovedfokuset er å få tak i variasjon og mangfold i opplevelser og fortolkninger.» (Jacobsen, 2018. 141). Jeg brukte intervju, egne observasjoner og dypdykk i dokumenter for å samle empiri i undersøkelsen. Jeg hadde en intervjuguide med åpne spørsmål som ble sendt ut til informantene i forkant av intervjuet. Intervjuguiden skapte en ramme for samtalen, men det var jeg som intervjuer som drev fram samtalene.

4.1 Casestudier - hvordan testes hypoteser?

«Casestudier har gjerne blitt definerte som intense kvalitative studiar av ein eller nokre få undersøkingseiningar» (Burkve 2021:125).

Felles for alle casestudier er at studieobjektet er avgrenset i tid og rom. Casestudier er godt egnet til å beskrive hvordan hendelser påvirker hverandre, og hvordan spesielle resultater «produseres». En svak side er at det er vanskelig å generalisere statistisk fra en case til en annen (Jacobsen 2018).

Gjennom en godt designet case-studie kan forskeren identifisere hvilke mekanismer som skaper en bestemt effekt. I mitt tilfelle er det spørsmål om, og eventuelt hvilke, sider ved lederskolen som har ført til endring i lederatferd. Målet med oppgaven er å øke forståelse og kunnskap knyttet til problemstillingen: Har OPP-prosjektet bidratt til lederutvikling? OPP-prosjektet har fokus på lederegenskaper som vil være sammenfallende med egenskaper som trengs for å være leder i en offentlig sektor i endring. Det vil av den grunn generaliseres noe og være relevant for andre deler av det offentlig, andre kan ha nytte av resultatene fra denne undersøkelsen. Er lederskolen i OPP-prosjektet sammenfallende med hva annen forskning sier om hva som er effektive lederutviklingsprogram vil det gi resultatene større ytre validitet.

4.2 Lederskolen som endringsstrategi – indikatorer på E og O

Lederskolen som er selve endringstiltaket, vil jeg se på i lys av E og O modellen til Jacobsen. Jacobsen mener at endring er mulig hvis to forhold er tilfredsstilt:

1. At man har valgt riktig endringsstrategi, det vil si at endringsprosessen er lagt opp slik at den er tilpasset den typen endring der er intensjon om å gjennomføre.
2. At endringen ledes på en riktig måte, det vil si at ledelsesformen som utøves passer til endringsprosessen og konteksten.

Stemmer organiseringen av lederskolen med prinsippene strategi E eller O? Stemmer ledelsen av endringstiltaket lederskolen med strategi E eller O?

Indikatorer på strategi E:

- Toppledelsen har vurdert et behov for endring, de utarbeider løsninger for å møte utfordringene, når løsningen er utarbeidet implementeres det i organisasjonen.
- Endringen har en klar start og slutt.
- Målet for prosjektet, synlige kvantitative resultater som f.eks redusert sykefravær.
- Det legges vekt på å endre formelle elementer som mål og strategi, teknologi og struktur.
- Finansielle belønninger, drivkraft for å skape endring.
- Bruk av konsulenter med ekspertrolle.

Indikatorer på strategi O:

- Det legges vekt på usikkerhet, det vil si at i de fleste tilfeller er svært vanskelig å kunne kartlegge klart hva problemet består i, og hva som er den riktige løsningen på et tidlig tidspunkt.
- Planlegging av endring blir å sette små tiltak ut i livet, evaluere dem og så bestemme om man skal fortsette eller ikke.
- Endring sees på som en kontinuerlig og interaktiv prosess.
- Fokus innover i organisasjonen, på menneskelige ressurser og sosiale prosesser som er nødvendig for å skape endring.
- Ledelsen er deltakende, støttende og delegerende.
- Endre sentrale kulturelle elementer, rådende oppfatninger, normer og verdier i organisasjonen.
- Bruk av fysiske symboler og fortelling av historier med spesielt verdimeessig innhold.
- Det legges vekt på å endre uformelle elementer som individuell kompetanse, samhandlings- og kommunikasjons kompetanse og organisasjonskultur.
- Deltakelse og drivkraft en forutsetning for endring.
- Bruk av konsulenter da som prosess-spesialister.

Oversikt over hovedforskjellene mellom strategi E og strategi O

| | STRATEGI E | STRATEGI O |
|------------------------|-----------------------------------|---|
| MÅL | Økonomisk/kvantitative resultater | Læringsevne |
| FORMELL LEDELSES ROLLE | Instruerende og kommanderende | Delegerende og støttende |
| INNHold | Strategi, struktur og systemer | Mennesker, grupper og kultur |
| PLANLEGGING | Sekvensiell, lineær og analytisk | Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell |
| MOTIVASJON | Ytre motivasjon, «pisk og gulrot» | Indre motivasjon, deltakelse |
| KONSULENTER | Eksterne spesialister, «doktor» | Prosesskonsulenter |

(Jacobsen *Organisasjonsendringer og endringsledelse* 2018: 174)

Jeg brukte dokumenter og undervisningsmateriale fra OPP-prosjektet for å belyse dette. Jeg var observatør på de to siste undervisningsdagene i lederskolen i OPP 2. I tillegg intervjuet jeg avdelingslederne. “Observasjon dreier seg i bunn og grunn om å observere personer og gruppers atferd” (Jacobsen 2018:165). Deltakende observasjon betyr at den som observerer, deltar på lik linje med dem han eller hun observerer. Ikke-deltakende observasjon innebærer at undersøkeren holder mer avstand til dem han eller hun observerer (Jacobsen 2018).

I mitt tilfelle var ledergruppen som deltok på lederskolen og prosjektledelsen klar over hva jeg undersøkte. Jeg deltok ikke aktivt i samlingene, men satt rundt bordet og gjort notater. Det jeg tenker observasjon kan belyse, er hvorvidt andragogiske prinsipper er brukt i undervisningen, samt om endringsstrategien i lederskolen og ledelsen av lederskolen er i tråd med strategi E eller O. Jeg gjorde notater under disse observasjonene. I intervjuguiden hadde jeg noen spørsmål som skulle belyse om det er strategi E eller O som er brukt. Spørsmål som: På hvilken måte kom du og avdelingen med i OPP prosjektet? På hvilken måte har du vært med å påvirke innholdet i OPP prosjektet? På hvilken måte har du deltatt/vært aktiv på ledersamlingene? Hvordan opplevde du tilbakemeldingssamtalen med prosjektledelsen?

Hvordan har det fungert for avdelingen og deg å være med i prosjektet? Min hoved hypotese er: Jo større grad en har lagt opp til strategi O, jo større grad kan man forvente at prosjektet har lyktes.

4.3 Indikatorer på Ny lederstil

Ny lederstil har jeg undersøkt ved hjelp av intervjuer med avdelingsledere samt evalueringer avdelingslederne har gjort i prosjektet. Jeg har skriftlige evalueringer og vært observatør på tre avsluttende samtaler lederne hadde med prosjektledelsen.

OPP- prosjekt er blitt gjennomført i 2 omganger. I første del av OPP prosjektet var 10 avdelinger i Livsmestring involvert (OPP 1) og i del 2 (OPP 2) ble ytterligere 4 avdelinger tatt med. I OPP 1 var 3 avdelinger med avdelingsleder fra den enheten jeg er leder for med. Første runde av prosjektet ble også gjennomført i en periode der tre kommuner slo seg sammen, i den forbindelse fikk noen avdelingsledere nye jobber og sluttet midt i prosjektet og andre kom inn midt i prosjektet. De jeg har intervjuet er de fire avdelingslederne som har vært med i OPP 2, dette fordi de har gjennomført hele prosjektet. Disse avdelingslederne jobber i ulike enheter i Livsmestring, en driver bolig innenfor habiliteringsfeltet, en driver avlastning for barn og unge med kognitiv funksjonsnedsettelse, en driver mestringsteam knyttet til rus /psykisk helse og den siste driver bofellesskap innenfor rus/psykisk helse feltet. Jeg har tenkt på om det er en utfordring at jeg som enhetsleder skal intervju avdelingsledere, kan min rolle påvirke svar? Dette er også en av grunnene til at jeg velger å intervju deltagere i OPP 2, jeg har ingen avdelingsledere direkte under meg i OPP 2. Jeg tenker at jeg med disse intervjuobjektene sikrer en større reliabilitet.

For å kunne klare å analysere dataene effektivt tenkte jeg at det blir for krevende å ha intervju med helt åpne spørsmål, jeg utarbeidet derfor en intervjuguide med hovedspørsmål jeg var opptatt av å komme inn på. Aktiv samtalebasert informantintervjuing beskrives i Andersens bok Casestudier, beskrivelsen går på at intervjueren skal være lyttende, men samtidig ta initiativ uten å overstyre eller lede svar i en bestemt retning. En samtale der begge parter er aktive. «Aktiv intervjuing betyr ikke bare at intervjuer og informant engasjeres i en aktiv og unik samhandling. Det betyr også at intervjueren aktivt utnytter situasjonen for å utvikle og få svar på sine forskningsspørsmål» (Andersen 2013:121).

Suksesskriterier for lederskolen i OPP-prosjekt er endring mot transformasjonsledelse og at ledere gjennomfører styrkebaserte samtaler med aktuelle ansatte. Transformasjonsledelsens Γ er utgangspunktet for målene den enkelte har jobbet med under lederskolen. Som nevnt i teorikapittelet har OPP-prosjektet konkretisert atferder/handlinger man utfører når man har fokus på disse Γene. I oppramsingen under har jeg markert **med fet skrift** det jeg tenker kan være atferd/handling som kan være målbart og konkret, dette ønsket jeg blant annet å få belyst i intervjuet. Endringer knyttet til disse atferdene/handlingene vil være interessant å få ut av intervjuene

IA: inspirerende leder (idealisert innflytelse)

- Gjøre andre stolte av å være forbundet med seg
- Lar gruppens beste gå foran egne interesser
- **Handler på en måte som gjør at andre respekterer deg**
- Utstråler trygghet, selvsikkerhet og integritet
- Snakker om **verdier og visjoner** (overbevisninger)
- Viser gjennom handling at jeg **gjennomfører målene**
- Vurderer og snakker om moralske og etiske konsekvenser av en handling
- Vektlegger betydningen av å **jobbe sammen mot felles målsetninger og visjoner**

IC: individuelle hensyn og tilpasninger (individuell omtanke)

- Bruker tid på **opplæring og veiledning**
- Behandler alle mennesker med respekt
- Er **nysgjerrig på enkeltpersoners forskjellighet og styrker**
- Hjelper andre å **utvikle sine sterke sider**

IS: Intellektuell stimulering

- Har et kritisk syn på etablert praksis og nye forhold
- Prøver å få **frem forskjellige perspektiver når en jobb skal løses**
- Ønsker å få frem ulike perspektiver på utfordringer
- Foreslår nye måter å gjøre ting på – **oppmuntre til innovasjon**

IM: Inspirerende Motivasjon:

- Snakker optimistisk om fremtiden
- Snakker entusiastisk om hva som skal oppnås
- Uttrykker **tillit til at målsetninger blir nådd**
- Uttrykker en inspirerende framtidsvisjon

(Power point OPP-L-samling 3)

I intervju guiden hadde jeg spesielt 4 spørsmål som ville belyse hvordan lederne har jobbet med å endre lederstil. På hvilken måte har lederskolen og MLQ gjort deg bevisst på egen lederstil? Dette spørsmålet hadde jeg for å få frem hvor bevisste de er på egen lederstil, da jeg mener at skal man endre noe må man være bevisst på hva som er utgangspunktet. Jeg ønsket å vite hva med lederskolen som har gitt denne bevisstheten, det ville også gi meg informasjon om hvordan undervisningsopplegget er lagt opp. På hvilken måte tar du i bruk styrkebaserte samtaler? Dette lurte jeg på av flere grunner; det er et av hovedmålene med lederskolen, avdelingsleder tar i bruk styrkebaserte samtaler. Det er også et fokus i transformasjonsledelse, under IC: individuelle hensyn og tilpasninger er det å være nysgjerrig på enkeltpersoners forskjellighet og styrker, og hjelpe ansatte til å utvikle sine sterke sider definert som atferd/handling. Jeg var opptatt av om den enkelte hadde endret syn på medarbeidere etter å ha gjennomført denne type samtale og om de har gitt enkelte andre oppgaver og ansvarsområder etter det. Hvordan har du jobbet med prosessmål for å endre deler av din lederstil? Her var hovedfokuset å få frem hvilke atferd/handlinger de hadde jobbet med, hvilke av de 4 i`ene har vært i fokus og hva har de konkret gjort. Hva har lederskolen ført til av endring for din del? Her var jeg ute etter om de selv mente de har endret seg og hva som førte til mer eller mindre endring. Dette er åpne spørsmål og jeg hadde for å sikre at jeg skulle få svar på det jeg var ute etter, laget meg noen underpunkter jeg ønsker de skal komme inn på. Jeg hadde blant annet tenkt at spørsmålet angående prosessmål skal kunne gjenkjennes i atferdene/handlingene under de 4 i`ene.

4.4 Analyse

Intervjuene er transkribert i sin helhet. Etter gjennomførte intervju samt observasjoner og dokumenter fra OPP prosjektet hadde jeg mye datamateriale. Omfattende informasjon, som måtte forenkles og struktureres for at det skulle bli oversiktlig. Jeg tok utgangspunkt i de fire fasene Jacobsen beskriver i sin bok ” Hvordan gjennomføre undersøkelser ” på side 199. Etter jeg hadde all dokumentasjonen lette jeg etter forhold som ”trer frem fra dataene” Jeg delte analysen i to med utgangspunkt i boksene i min prosessporingsmodell. Deretter fant jeg kategorier eller tema som jeg delte relevant tekst inn i. Så lette jeg etter forbindelser og sammenhenger som jeg presenterte i kapitlet presentasjon av funn.

Gjennom å sammenstille forskjellige intervjuer, observasjoner eller dokumenter kan det påpekes mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker. Det er de sentrale detaljene som trekkes frem, de som kan gi ny innsikt i en situasjon eller et fenomen. Dermed er den kvalitative analysen hele tiden en veksling mellom de enkelte deler (detaljer) og helheten (Jacobsen 2018:197).

4.5 Forskningsetikk – forske i egen organisasjon

Aksel Tjora beskriver i sin bok ”Kvalitative forskningsmetoder i praksis” at etiske betraktninger, en slags etisk sans bør ligge implisitt i all forskning uavhengig av formelle juridiske krav til forskning. Aspekter som tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet vil prege kontakten vi har med informantene.

”Utgangspunktet for forskningsetikken i Norge i dag er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt” (Jacobsen 2018:47). Informert samtykke betyr at det skal være frivillig for informanten å delta i undersøkelsen, informanten har kompetanse til å kunne bestemme deltakelse selv, og være klar over hva deltakelsen kan føre til av gevinster og eventuelle ulemper. Informanten må også få tilstrekkelig informasjon om undersøkelsen og hvordan data skal brukes videre.

De jeg intervjuet og observerte både i samling med lederskolen og i sluttsamtaler, er avdelingsledere ansatt i Kristiansand kommune. Det er derfor vurdert at de har kompetanse til å velge om de vil være med i studien. NSD (Norsk senter for forskningsdata) hadde på forhånd godkjent informasjonsskriv og intervjuguide jeg sendte til informantene før intervjuet. Det var viktig for meg å si at det i minst mulig grad skal være mulig å identifisere

informantene. Det har derfor vært viktig for meg å anonymisere funn. Jo mindre utvalg det er i studien, jo lettere er det å identifisere informantene. Jeg har konsentrert meg om avdelingsledere som har vært gjennom OPP 2, det vil nok for prosjektledelsen og avdelingslederne være mulig å gjenkjenne hvem som har sagt enkelte utsagn. Dette fordi det er få informanter og temaene som belyses i intervjuet også er snakket om i gruppeoppgaver på ledersamlingene. Jeg har etterstrebet diskresjon og anonymitet i beskrivelse av funn og analyse så langt som mulig. Jeg har intervjuet og observert både kvinner og menn, men i oppgaven refererer jeg kun til henne/hun.

Det å studere i egen organisasjon har både fordeler og ulemper. Jacobsen beskriver i boken “Hvordan gjennomføre undersøkelser” at fordelen med å studere på egen arbeidsplass er den førstehåndskjennskapen man har til det man skal studere. Det kan være lettere å få tak i informasjon fordi man kjenner personer, man kan bli møtt med større åpenhet og tillitt enn en utenforstående. Man kjenner organisasjonens historie og kan lettere vurdere kvaliteten på informasjonen en får. For meg har det helt klart vært en fordel å være kjent i organisasjonen. Jeg kjente en fra prosjektledelsen fra tidligere samarbeid, men ellers var både resten av ledelsen og de avdelingslederne som var med kjente ansikter, men ikke personer jeg hadde jobbet tett med. Jeg fikk lett tilgang til informasjon jeg trengte, jeg fikk delta som observatør på alt jeg spurte om å få være med på.

Det finnes også ulemper med å forske i egen organisasjon, en kan ha utviklet “blinde flekker” eller forutinntatte holdninger, jeg kan for eksempel av den grunn observere det jeg forventer skal skje og ikke hele situasjonen. Det kan være vanskelig å holde den kritiske avstanden når man selv har erfaringer og sterke meninger. Jeg kan bli oppfattet som partisk selv om jeg klarer å holde meg nøytral og av den grunn bli møtt med mistanke. Det kan også hende at en legger bånd på seg og for eksempel sensurerer kritiske synspunkter mot ledelsen eller andre personer fordi en skal fortsette å jobbe i organisasjonen. Jeg har selv hatt rollen som avdelingsleder i denne type tjeneste i ca 20 år og har helt klart meninger og erfaringer som kan påvirke både det jeg ser og det jeg hører. Jeg har etter beste evne prøvd å holde meg nøytral. Jeg er veldig klar over at jeg kan bli oppfattet som partisk i dette studie. Jeg har i dag rollen som enhetsleder og har selv 9 avdelingsledere jeg er leder for. Grunnen til at jeg valgte å studere lederskolen i OPP 2 er nettopp det at noen avdelingsledere hos meg var med i OPP 1, og det ville blitt for nært. Alle respondentene kjenner den rollen jeg har i Livsmestring og det kan ha påvirket bevisst eller ubevisst svar de gir. Jeg anmodet respondentene til å si sin

mening og dele tanker og erfaringer slik de opplevde lederskolen. Jeg opplevde at alle ønsket å bidra og gjerne ville formidle sine synspunkter. Jeg er oppriktig interessert i lederutvikling, utvikling mot en lederstil som står rustet til å møte fremtidens utfordringer i offentlig sektor. Funn fra studiet som øker og begrenser denne utviklingen vil jeg legge stor vekt på.

4.6 Validitet og reliabilitet

Hva som kjennetegner en god casestudie, reiser spørsmål om validitet og reliabilitet. *Indre validitet* dreier seg om kvalitet og troverdighet og fremheves som casestudiets styrke. Fortrolighet med mange ulike typer data gir detaljert innsikt om de enkelte tilfellene. *Ytre validitet* er spørsmål om hvor representative slike funn er for en større populasjon. I forhold til empirisk representativitet stiller casestudier svakere (Andersen 2013:14).

Min case er som beskrevet lederutvikling og det er som sagt et stort antall slike programmer. Tidligere forskning f.eks Meta-analysen: Leadership Training Design, Delivery, and Implementation referert til i kapittel 2 konkluderer blant annet med følgende:

leadership training is most effective when the training program is based on a needs analysis, incorporates feedback, uses multiple delivery methods (especially practice), uses spaced training sessions, is conducted at a location that is on-site, and uses face-to-face delivery that is not self-administrated (Lacerenza m.fl.s.1707).

Sammenfaller funnene fra OPP-prosjektet med funnene fra Meta-undersøkelsen vil det gi resultatene større validitet.

“Reliabilitet etableres gjennom overbevisende dokumentasjon av fremgangsmåter, datagenerering og analyse” (Andersen 2013:14). Reliabilitet kan oversettes med pålitelighet, det er viktig at undersøkelsen er gjennomført på en troverdig måte, en slik måte at den vekker tillit. Gjennom hele prosessen har jeg forøkt å behandle data så pålitelig som mulig. I dette kapittelet har jeg gitt en beskrivelse av hvordan jeg har gått frem for å samle inn data både fra litteratursøk, observasjoner og intervjuer. Jeg har brukt en prosesssporingsmodell der jeg først undersøkte hvilken endringsstrategi lederskolen er bygd opp som, for deretter se om endringsstrategien har ført til ny lederstil. Data er også anonymisert på en måte som gjør at ikke enkelt sitat kan føres tilbake til den enkelte respondent. Min relasjon til respondentene kan problematiseres, jeg har en overordnet stilling i forhold til respondentene og det kan ha påvirket deltakelse i studie og svar de gir. De ble bedt om å snakke fritt og bekreftet alle at de ønsket å delta i undersøkelsen. Mine egne erfaringer kan selvfølgelig også påvirke resultatet. En forforståelse av hva som virker og hva som hindrer kan ha påvirket både hva jeg har sett etter og spurt etter.

5.0 Presentasjon av funn

I dette kapitlet vil jeg presentere funn jeg har fått både i litteratursøk, observasjon og i intervju. Jeg vil først presentere funn om lederskolen som endringsstrategi. Der har jeg trukket ut fra styringsdokumentet i OPP-prosjektet elementer som belyser både E og O modellen. Jeg har i tillegg spørsmål i intervjuene som vil belyse hvilken endringsstrategi som er brukt, og jeg har også egne observasjoner etter å ha deltatt i to ledersamlinger. Jeg vil også i dette kapitlet vise til funn om ny eller endret lederstil. For å belyse dette er det funn fra intervjuer og observasjon i avsluttende samtaler som legges til grunn. Sist i kapitlet vil jeg komme kort inn på hvordan avdelingslederne mener OPP-prosjektet har påvirket arbeidsmiljøet.

5.1 Lederskolen som endringsstrategi

For å finne ut om lederskolen har fungert som endringsstrategi har jeg dykket ned i dokumenter tilknyttet OPP-prosjektet, samt intervju og observasjon. Jeg har tatt utgangspunkt i Jacobsens tabell: Oversikt over hovedforskjellene mellom strategi E og strategi O og bygger presentasjon av funn rundt mot det. Hvordan lederskolen i OPP-prosjektet er bygd opp rundt mål, formell ledelsesrolle, innhold, planlegging, motivasjon og konsulenter vil belyse endringsstrategien som er brukt. Jeg har sammenfattet informasjon fra respondentene og brukt sitater som eksempler. Jeg har forsøkt etter beste evne å velge ut uttalelser som er representative for flere respondenter eller gir informasjon som skiller seg ut. Jeg har forsøkt å være så lojal som mulig til meningen med uttalelsene, altså ta hensyn til konteksten de er sagt i. Alle sitater gjengis i kursiv.

5.1.1 Mål

«Et sentralt fokus for OPP 1 var å få nærværet OPP og sykefraværet NED»
(styringsdokumentet i OPP- prosjekt).

«Bakgrunnen for prosjektet er et høyt sykefravær i oppfølgingstjenesten. Målet med OPP-prosjektet er også få ned sykefraværet, men hovedfokuset vil være nærvær.»
(styringsdokumentet i OPP- prosjekt).

OPP 2: «Styringsgruppen var i denne omgang ikke så opptatt av at inklusjonskriteriet skulle være høyt sykefravær. De inkluderte bevisst også en avdeling med høyt nærvær denne gangen. Fokuset i OPP 2 har derfor en større vridning mot implementering av de verdigrunnlag, faglige forankringer og psykososiale arbeidsmiljøfaktorer som er sentrale og førende i Kristiansand kommune og Livsmestring» (styringsdokumentet i OPP- prosjekt).

Selve lederskolen har som mål økt lederkompetanse definert som to mål.

1. Ledere som jobber etter et samskapings- og recovery- orientert verdisyn, hvor involvering, samarbeid og ressursfokus er sentralt. Suksesskriteriet for det er ledere som viser endring mot transformasjonsledelse.
2. Ledere som aktivt følger opp og anerkjenner både egne, ansattes og beboernes styrker og utfordringer. Suksesskriteriet for å måle dette er at ledere utfører styrkebaserte samtaler med aktuelle ansatte.

Utgangspunktet for OPP-prosjektet var å få ned sykefraværet, noe som er både økonomiske og kvantitative resultater og kan minne om strategi E. Innholdet i prosjektet og målet med lederskolen er tydelig strategi O, der læringsevne er målet.

5.1.2 Formell ledelsesrolle

Jeg har deltatt som observatør på ledersamling 9 og 10. Undervisningsopplegget starter på hver samling at man går gjennom visjon og mål for OPP prosjektet og lederskolen. Så settes agendaen for dagen. Deretter er det repetisjon på en del teori som er gjennomgått tidligere. Når dagens tema skal gjennomgås veksles det mellom undervisning, gruppearbeid og diskusjoner i plenum. I undervisningen inngår gjerne både film og musikk. Samlingene avsluttes med evaluering der en konkretiserer ting en tar med seg videre fra dagens samling.

Styrkebaserte samtaler er et verktøy lederne i løpet av lederskolen skal lære å bruke. Det var en helt klar måte dette skulle implementeres på. Det skulle gjennomføres tre samtaler. Den første skulle prosjektleder gjennomføre mens avdelingsleder observerte, den andre skulle gjennomføres sammen, den siste skulle avdelingsleder gjennomføre mens prosjektleder observerte. På spørsmål om hvordan denne implementeringen ble gjennomført fikk jeg følgende svar: Alle har gjennomført denne opplæringen med unntak av en avdelingsleder, der fikk de ikke gjennomført siste samtale på grunn av Covid.

«Jeg har i alle fall gitt tilbakemelding på at jeg tror det hadde vært lurt om de startet med at jeg hadde fått en slik samtale, så hadde jeg vært observatør og så en samtale sammen for deretter å ha en alene når de observerer. For det jeg tenker er at det er noe med å ha egenerfaring med å sitte i en slik samtale som kan være nyttig når man skal ha sånne samtaler. Jeg vet ikke, men det er i alle fall en fin prosess da å få litt hjelp i å jobbe seg gradvis inn».

OPP-prosjektet starter med at det foretas en MLQ undersøkelse. Medarbeiderne scorer sin leder og avdelingslederen scorer seg selv. Når resultatene fra dette foreligger gjennomføres det en tilbakemeldings samtale med avdelingsleder og prosjektgruppa. Hvordan de opplevde denne samtalen var også et spørsmål. Innholdet og utfallet av dette ble oppfattet ulikt. Noen forteller at samtalen var bra og resultatene dannet grunnlag for videre prosess mål. Det blir fortalt at prosjektledelsen kom uforberedt til samtalen og ikke hadde skrevet ut resultatene som de skulle. Noen forteller om overraskende funn der en tror de ansatte hadde scoret de dårligere enn de gjorde og at det skapte litt ro hos den enkelte. Andre igjen forteller at en har trodd en var på en måte, men at medarbeiderne ikke ser det slik og at det danner grunnlag for endring. Noen gruet seg til samtalen der en skulle bli evaluert på denne måten, en fikk ikke helt tak i hva resultatene var og hva de skulle brukes til. Noen opplevde at resultatene gav en større bevissthet. Alle gikk ut av samtalen med en følelse av å være godt ivaretatt og at prosjektledelsen var opptatt av det positive.

«Jeg misforsto det helt jeg, for det første tror jeg ikke at jeg svarte på hele den undersøkelsen, der var det visst to sider så hadde jeg bare svart på en, bare for å ta det med MLQ først da for den skjønte jeg ingen ting av det når jeg fikk den».

«Alt etter som, så har det på en måte vært en arena for meg å si noe om hvorfor jeg kanskje oppleves sånn. Fordi at ja, hva heter det, laissez faire, transaksjon og transformasjonsledelse. Så er de jo noen ganger så iallfall for min del så lar jeg kanskje ting ligge litt. Jeg er ganske bevisst på å være laissez faire som det heter da, at du du kan oppleves som litt sånn fraværende».

Noen tenker det kanskje var litt lite forpliktende, at en kunne fått mer ut av det hadde man jobbet med stoffet mellom samlingene. Samtidig er de fleste enige i at tid er et knapphetsgode og det at det ikke har vært så store krav til arbeid utenom, har vært befriende.

«Det er ikke halvhjertet dette fordi, men det blir kanskje ikke optimalisert utbytte, men utbytte er det likevel».

«Men jeg bruker jo tid gjerne også tid i etterkant av samlingene jeg går ikke der og så durer inn på noe annet to minutter etterpå, jeg prøver å tenke gjennom litt

F: Ja har du hatt tid til det

I: Ja, vi har nok av tid til sånn».

Den formelle ledelsesrollen i OPP-prosjektet er mer delegerende og støttende enn instruerende og kommanderende. Det er om å gjøre å få frem styrkene til den enkelte leder og hjelpe den enkelte til å lage seg mål å jobbe mot. Måten styrkebaserte samtaler implementeres som et verktøy er i all hovedsak støttende. Undervisningen er bygd opp med stor grad av deltakelse. Dette minner i all hovedsak om strategi O.

5.1.3 Innhold

«Fokuset vil være på de positive (helse) gevinstene av et godt arbeidsmiljø der ansatte trives, føler tilhørighet og opplever mestring. OPP-prosjektet har i så måte vært opptatt av hvordan ledelsen legger til rette for at et godt arbeidsmiljø der ansatte opplever tilhørighet og mestring» (styringsdokumentet i OPP- prosjekt).

«OPP-prosjektet har ønsket et individrettet ansattfokus med «styrkebaserte samtaler». De styrkebaserte samtalene ble et verktøy for å styrke leders rolle i sykefraværsoppfølging, samt et forebyggende perspektiv på nærvær, arbeidsglede og mestring på jobb» (styringsdokumentet i OPP- prosjekt).

«Ord som styrkebasert, mestringsorientert, løsningsorientert, gode kommunikasjonsferdigheter, styrken i forskjellighet, godt psykososialt arbeidsmiljø, relasjon og kjennskap til hverandre, er sentrale begreper både i intervensjonene på avdelingsnivå og i lederskolen» (styringsdokumentet i OPP- prosjekt).

«I OPP er det en lederskole med fokus på transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse vektlegger verdier knyttet til leder som rollemodell, inspirator som oppmuntrer de ansatte til

å tenke nytt, samtidig som leder ivaretar ansattes individuelle behov» (styringsdokumentet i OPP- prosjekt).

«10 ulike intervensjoner med involverte avdelingsledere for å understøtte og implementere en Recoverystøttende praksis i oppfølgingstjenesten, med søkelys på nærvær, identitet, utvikling, teamutvikling, mestring på jobb og tilrettelegging for sykemeldte på kort og lang sikt. Kartlegging av lederstil» (styringsdokumentet i OPP- prosjekt).

På spørsmål i intervju om gjennomføringen av lederskolen og egen deltakelse ser de nokså likt på dette. Alle er enige om at ledersamlingene der de møttes fysisk, satt rundt bordet drøftet, diskuterte og delte erfaringer fungerte langt bedre enn de samlingene de hadde på teams. Opplegget med noe undervisning og deretter jobbe etter metoden IGP (individuell, gruppe, plenum) har vært en god metode for læring. Samtlige trekker fram viktigheten av de samtalene der de har reflektert og delt erfaringer som spesielt lærerike. Alle føler de har bidratt, selv om noen tar mer plass enn andre.

«Ja jeg har vel vært aktiv som de andre, vi var ikke så mange og så var det veldig lav terskel for å snakke var veldig sånn deilig å bare kunne assosiere fritt, det var veldig fint altså. Har vært aktiv håper jeg i en passe porsjon».

«Nå sitter jeg bare og tenker, det er ikke noe jeg har tenkt på før, men for å sikre seg at alle har det utbytte som man tenker at vi skal. Det som jeg synes kanskje, er litt uheldig da i undervisningsmåten er at noen ganger har vi fått veldig mange vedlegg på mail i etterkant eller muligens også i forkant og det er jo veldig fint egentlig, men i hvert fall jeg har jo ikke hatt tid til å gå gjennom de så er det veldig fint å ha det liggende hvis man trenger det, men det er jo lurt å gjøre seg kjent med det, så det har kanskje vært litt for lite forpliktende at jeg ikke har fått forberedt meg slik jeg burde det kan godt hende».

Det har vært fokus på samskapning og relasjonell velferd i OPP-prosjektet, både på samlinger med avdelingene og i lederskolen. Jeg var i intervjuene opptatt av hvordan dette opplevdes relevant for avdelingen og for avdelingslederne. Alle synes temaet er interessant, men at det er den samlingen som traff dårligst hos de ansatte. Begrepene blir litt abstrakte og vanskelig å konkretisere i hva det betyr i avdelingen. Enkelte hadde ikke hørt begrepene før, andre tenker

en jobber godt med dette ute i tjenesten, men at øvrig ledelse i kommunen har en vei å gå. Alle er enige i at det er den veien kommunen må gå, men at det ligger litt inn i fremtiden.

«Ja jeg tenker jo at bak dette så ligger det jo et menneskesyn egentlig, enten det er en organisasjon som skal ledes eller det er en innbygger på gata som trenger hjelp, så er det sånn at en ikke skal tre ting over hode på en, men at en skal tenke sammen hva er det beste for deg eller for organisasjonen eller for det vi vil oppnå».

«Det var jo sånn ting som de ansatte ikke hadde hørt om, jeg hadde hørt om det fra de samlingene vi hadde hatt. Hadde det ikke vært for ledersamlingene i OPP så hadde ikke jeg hørt om det her».

Etter deltagelse som observatør på lederskolen i OPP-prosjektet samling 9 den 9. september 2021 sitter jeg igjen med noen sitater fra lederne.

«OPP-prosjektet gir tid til refleksjon over lederrollen, et pusterom i en hektisk hverdag».

«Som ny i lederrollen er det bevisstgjørende å være med i OPP. Det har vært overveldende mye administrasjon».

«Den fremgangen vi har hatt i avdelingen har vært med god drahjelp fra OPP».

«OPP-prosjektet gir en tilleggsdimensjon til annen lederutdanning, Det har vekt på det relasjonelle».

Stikkord som kommer frem etter en gruppeoppgave på samling 10 der spørsmålet er hva husker dere fra lederskole er: Bevisst egen lederstil, erfaringsutveksling, rom for drøfting, faglig påfyll, oppleve gjenkjennelse, rolleeksponering, bli kjent med andre, styrkebaserte samtaler, refleksjon, befriende lite prestasjonskrav, trygghet, åpen og uformell dialog, tidsklemme til å jobbe bevisst, individuell oppfølging.

Innholdet i OPP-prosjektet har vært i tråd med strategi O, fokus på mennesker, grupper og kultur og lite på strategi, struktur og systemer. Fokuset er på de menneskelige ressursene som er nødvendig for å skape endring.

5.1.4 Planlegging

«I prosjektets startfase, oktober 2018, ble en styringsgruppe og en prosjektgruppe med prosjektleder og prosjektmedarbeidere nedsatt. I planleggingsfasen fra oktober- desember 2018 ble også 10 boliger; 5 fra habilitering og 5 fra rus/psykisk helse valgt ut til å delta i prosjektet» (styringsdokumentet i OPP- prosjekt).

«I forberedelser til OPP-prosjekt, tok vi kontakt med BHT (bedriftshelsetjenesten) og SSHF (Sørlandet sykehus) for erfaringer om deres prosjekt om oppfølging av langtidspsykemeldte. Vi leste også og forhørte oss om prosjektet «langtidsfrisk» ved et av byens omsorgssentre. Videre fikk vi faglig bistand fra NTNU og Nor Universitet knyttet til relasjonell velferd, recovery og arbeidsmiljømodeller. Avdelingens økonom hjalp oss med analyser av sykefravær og økonomi» (styringsdokumentet i OPP- prosjekt).

«I samarbeid med leder for livsmestring, og avdelingsledere ble datoer for alle intervensjoner på avdelingsnivå planlagt ved prosjektstart både i OPP 1 Og OPP 2. Lederskole og andre intervensjoner ble også satt dato i god tid, men her var det muligheter for endring og individuelle behov» (styringsdokumentet i OPP- prosjekt).

På spørsmål om hvordan de og avdelingen ble valgt ut til å være med i OPP prosjekt svarer nesten alle at de ble spurt om å delta. En på bakgrunn av at vedkommende var ny som leder og prosjektledelsen mente det var en fin prosess å være med i. Høyt sykefravær er ikke en årsak til deltakelse, men sykefravær og uro i arbeidsmiljø går igjen i tre av avdelingene. En avdeling ble valgt ut for å gi de ansatte noe påfyll i hverdagen.

«Jeg ønska veldig å delta på det, så sånn var egentlig det at vi spurte om å få delta, og da fikk vi en veldig dra hjelp i det arbeidet som lå foran oss, så for min del fikk jeg veldig god drahjelp».

Jeg spurte i intervju om muligheten til å påvirke innholdet i OPP-prosjektet. Innholdet i programmet, både i OPP-prosjektet og lederskolen har ingen vært med å påvirke. Et par av avdelingslederne har vært i dialog med prosjektledelsen før og etter samlinger for å informere om hvordan ting er i avdelingen, noen har også hatt prosjektledelsen inne i avdelingen utenom samlingene for å ta tak i f. eks arbeidsmiljøutfordringer. En av avdelingslederne har opplevd at ledersamlingene kunne være mer fleksible, hvis en hadde spesielle personalsaker

eller opplevd noe på samling med avdelingen, kunne en bruke deler av neste ledersamling til å drøfte dette.

«Nei Ikke så mye, det faglige eller opplegget. Vi har pratet litt sånn innimellom, men stort sett har de sine temaer og sitt skjema som vi skal prøve å komme gjennom da».

«Det var vel litt i forhold til kommunikasjon da så valgte vi våre fokusområder så da fikk vi jo påvirke litt ut ifra avdelingens behov. Men ellers også i samtaler, når vi har hatt de ledersamlingene da har vi kunne påvirke og snakke om det vi vil, eller innenfor de temaene da».

Prosjektledelsen forteller på siste samling at innholdet i lederskolen er bygd opp underveis i forhold til det gruppen har hatt behov for. Det er bygd opp etter prinsippet om aksjonsforskning.

Planleggingen av prosjektet og innholdet er gjort av prosjektledelsen. I første runde av OPP-prosjektet ble avdelinger valgt ut på bakgrunn av høyt sykefravær. På den måten kan en si at toppledelsen har vurdert et behov for endring og utarbeidet løsninger før de satt prosjektet i gang, noe som minner om strategi E. I andre runde med OPP-prosjektet var kriteriet for å bli med endret, avdelingslederne ble i større grad spurt om å være med og høyt sykefravær var ikke kriteriet lenger. Prosjektet endret fokus til å bli et mer kulturbyggingsprosjekt. Innholdet med temaer er det samme i begge rundene og avdelingslederne har ikke vært med på å bestemme det. Allikevel sitter de fleste med et inntrykk av at de har kunnet påvirke noe, at det man hadde behov for både i samlinger med avdelinger og lederskolen ble tatt hensyn til. Dette er også litt i tråd med det prosjektledelsen sier om aksjonsforskning, noe som kan minne om Strategi O.

5.1.5 Motivasjon

«Det er viktig at undervisning gjennomføres i en dynamisk form preget av dialog, simuleringer og gruppeaktiviteter. Læring gjennom å gjøre» (styringsdokumentet i OPP-prosjekt).

På spørsmål om hvordan det har fungert for avdelingen og deg å være med i OPP-prosjektet er også svarene ulike. Korona har gjort det vanskelig å gjennomføre planlagte samlinger for avdelingene, noen har blitt utsatt flere ganger så det har blitt uheldig lange pauser mellom

samlingene. Alle påpeker at turnusdrift gjør det utfordrende å få med alle en ønsker på samlingene. Hvordan ansatte har opplevd det, er nok blanda, mener noen. For noen har det vært positivt, for andre negativt og uinteressant. Noen synes fire samlinger er for lite, andre igjen tenker at det var noen temaer som traff avdelinga bra og andre mindre bra. Det at man som leder har tid sammen med de ansatte til å sitte å reflektere og drøfte opplevdes veldig bra. Det oppleves at det er høy kvalitet på innholdet i samlingene, at det er matnyttig for avdelingen.

«Men det er klart at akkurat OPP-prosjektet blir veldig sett opp mot den avdelinga du leder her og nå, det var det som var veldig positivt, vi fikk liksom tilskudd både avdelinga og meg på det avdelingen trengte av ledelse for avdelingen og som medarbeider på det avdelingen trengte for å få avdelingen opp og rundt og fram dit vi vil».

«Og det har vi sett på dette etter hver samling, så har det vært en skala fra 0-10, de skal sette smilefjes på denne skalaen. De fleste kommer jo på en øvre del, men så er det noen som setter på 2 og 3 for eksempel. Som ikke synes det er så voldsomt, jeg tror det har litt med forståelse av OPP-prosjektet».

Samtlige avdelingsledere opplever OPP-prosjektet som positivt for egen del. Positivt i forhold til egenutvikling og bevissthet.

«Det er noe med å få litt påfyll. Du drifter mye hver dag, du yter til de ansatte og du prøver hver dag å få det til å være greit for de ansatte, du gir mye så er det jo litt godt å få litt, og kunne bare sitte ned».

«En av årsakene til at jeg synes det er bra også en blir på en måte nesten coachet eller får mye tid til å reflektere rundt det er å være leder og hvordan man en er rundt sine personalgrupper og medarbeidere der».

I strategi O er indre motivasjon og deltakelse det som motiverer, i motsetning til «pisk og gulrot» som i strategi E. Selv om ikke alle temaene traff like godt for alle avdelingene eller enkeltpersoner i avdelingen er det den indre motivasjonen en vil vekke. Samtlige avdelingsledere er tydelig på en opplevelse av egenutvikling og bevissthet, noe som helt klart ligger innenfor strategi O.

5.1.6 Konsulenter

I styringsdokumentet til OPP-prosjekt "OPP- med arbeidsgleden" står det beskrevet om lederskolen:

Undervisningene er andragogisk. Det er viktig at undervisning gjennomføres i en dynamisk form preget av dialog, simulering og gruppeaktiviteter. Læring gjennom å gjøre.

Undervisningene skal være preget av utveksling av kunnskap, hvor helheten blir mer enn summen av delene (styringsdokumentet i OPP- prosjekt).

Måten samlingene er lagt opp på og som jeg selv har observert er i tråd med andragogiske prinsipper. Opplæring av avdelingsleder i styrkebaserte samtaler/ styrkebasert oppfølgingsverktøy. Det gjennomføres tre samtaler på hver avdeling. Første ledes av psykolog/veileder, neste deles mellom leder og veileder, siste samtale tar avdelingsleder med veileder til stede er også i tråd med prinsippene. Læring gjennom å gjøre.

I intervjuet beskriver en av avdelingslederne prosjektledelsen slik:

«Høyt faglig innhold formidlet på en veldig klok måte, men det er klart du har jo to psykologer og en sykepleier og det er jo veldig sterkt, jeg tror kanskje ikke mange vet hvor flinke de er. Fordi de har veldig kunnskap altså det er jo veldig spesielt at en har så dyktige folk som driver det, så de cashet jo ting med en gang så tok de det videre og brukte lang tid på det og kortere tid på noe annet, så de tilpasset»

Selv om prosjekt ledelsen er spesialister og har laget opplegget er de i denne sammenheng i større grad prosesskonsulenter som legger til rette for endring og tilpasser opplegget etter behov underveis. Andragogiske prinsipper der utveksling av kunnskap mellom prosjektledelsen og deltakerne gir en større helhet minner også mer om prosesskonsulent enn spesialist. Dette er i tråd med strategi O

5.1.7 Oppsummering

Etter å ha gjennomgått funn fra litteratursøk, observasjoner og intervjuer fremstår lederskolen i OPP-prosjektet for meg som et endringsprosjekt som i all hovedsak går under strategi O, selv om strategiene ikke er rendyrkede. Sykefraværet som var utgangspunkt for OPP-prosjekt fikk nok toppledelsen til å ønske en endring, et mål om redusert fravær. De psykologene som har utviklet og gjennomført prosjektet er blitt bedt om å ta oppgaven og de

har utviklet programmet og definert innholdet. Dette er elementer fra strategi E, det er ønske om kvantitative resultater i form av redusert sykefravær, det er bestemt og igangsatt av toppledelsen og det er spesialister som planla innholdet og satt i gang prosjektet.

OPP-prosjektet har fokus på menneskelig egenskaper og sosiale prosesser for å skape endring mot mer arbeids glede og nærvær. Læringsevne blir her et mål. Styrkebaserte samtaler, fokus på ressurser i forskjellighet og kommunikasjonsregler er eksempel på dette. Ledelsen skal være deltakende, støttende og delegerende. De som leder prosjektet utfører denne type ledelse og det er denne lederstilen som avdelingslederne skal utvikle seg mot. Det er menneskene i organisasjonen som skal stå for endringen ikke et direktiv fra en toppledelse. I strategi O tenker man at varig endring må komme innenfra, det må være noe den enkelte i organisasjonen ønsker. Innholdet i OPP-prosjekt har fokus på den enkeltes styrker og jobber med å utvikle et godt arbeidsmiljø der ansatte selv er med og bestemmer strategi i form av f.eks kommunikasjonsregler. Selv om selve OPP-prosjektet har en avgrensning i tid er strategiene som læres og brukes verktøy for en kontinuerlig utvikling. Motivasjon for endring er ikke finansielle belønninger, men i større grad indre motivasjon som deltagelse, kompetanse, innsikt og andre type symbolske belønninger. «Konsulentene» i OPP-prosjekt er psykologene som har utviklet opplegget, de er med og driver prosessen og skal sørge for at alle synspunkter kommer frem. Både intervju, litteratursøk og observasjoner bekrefter at OPP-prosjektet og lederskolen har fokus på å styrke de individuelle egenskapene både hos ansatte og hos leder i tråd med Strategi O.

5.2 Ny lederstil

Mitt forskningsspørsmål «I hvilken grad har OPP-prosjektet i Kristiansand kommune bidratt til lederutvikling?» med følgende underspørsmål: Har OPP-prosjektet ført til økt bevissthet om egen lederstil? Og har samlingene ført til endring? For å finne ut av dette har jeg intervjuet avdelingslederne som har deltatt på OPP 2. Jeg har også vært observatør på noen sluttsamtaler avdelingslederne hadde med prosjektledelsen. For å presentere funn har jeg tatt utgangspunkt i 4 hovedspørsmål jeg stilte i intervjuet. Jeg vil presentere funn fra både intervju og observasjoner under disse spørsmålene. Jeg har også her forsøkt etter beste evne å velge ut uttalelser som er representative for flere respondenter eller gir informasjon som skiller seg ut. Sitater er gjengitt i kursiv.

5.2.1 Bevisst på egen lederstil

På spørsmål om på hvilken måte har lederskolen og MLQ gjort deg bevisst på egen lederstil, svarer samtlige at bevissthet om egen lederstil har økt i løpet av lederskolen i OPP-prosjektet. Noen har vært bevisst på egen lederstil, mens andre har gjennom OPP blitt klar over ulike lederstiler. Det å få teori på, og undervisning om ulike lederstiler har for alle ført til at en reflekterer, tenker gjennom og prøver å finne ut hvor en selv hører hjemme. Alle trekker fram at de har jobbet med dette på samlingene, drøftet og lært av hverandre, det har også gitt en større bevissthet og at en har ord å sette på hvorfor en gjør som en gjør.

«Og så har det gjort at jeg har reflektert over meg selv og hvordan er jeg, eller oppleves.»

«Jeg tenker jo at gjennom å høre om forskjellige lederstiler, så prøver jeg jo å finne ut hvem jeg er da, i det da så er jeg mer bevisst om hvem jeg er som leder. Så er jo jeg ny leder, så er en ikke så fastgrodd kanskje som en gammel leder.»

«Jeg har tenkt at det er bevisstgjørende at det jeg har tatt litt sånn fra hofta at det har passet inn i en lederstil da.»

«Jeg har alltid vært bevisst egen lederstil i alle de avdelingene som jeg har vært i tidligere også, men det at du faktisk får noe mer konkret å henge ting på, mer teori faktisk og oppi det gjør jo at du blir mer bevisst sånn er det vel, det har jo også dette programmet virkelig gjort synes jeg.»

Halvparten av avdelingslederne opplever MLQ undersøkelsen og oppfølgingssamtalene etter den, som veldig bevisstgjørende.

«Både undervisningen og refleksjonene i gruppen har vært nyttige, men ikke minst MLQ en og samtalene rundt det, der en går i dybden.»

«Egentlig ganske godt verktøy hvis en velger på en måte å bruke det til det en kan bruke det til da. Det blir en bevisstgjøring som en normalt ikke får.»

At lederskolen i OPP-prosjektet har ført til større bevissthet kommer klart frem i funnene. MLQ undersøkelsen og resultatene der har ikke for alle bidratt til denne bevisstheten.

5.2.2 Bruk av styrkebaserte samtaler

På spørsmål om på hvilken måte de tar i bruk styrkebaserte samtaler er det mer differensierte svar. En del av målsetningen i OPP-prosjekt for ledere var at de skulle ta i bruk styrkebaserte samtaler. Selv om alle med unntak av en gjennomførte opplæring i dette på den måten det var tenkt, har ikke alle tatt det i bruk. Kun en av avdelingslederne har tatt i bruk samtalen slik den er tenkt, da som medarbeidersamtale.

«Prøve å finne hva hver enkelt ansatt kan ha som er sitt, tilføre teamet noe man er god på, ha vekst selv og den styrkebasertsamtalen passer veldig bra til det, den leter etter det den enkelte er god på».

De andre har vurdert å ta det i bruk på medarbeidersamtaler, men kanskje ikke hele skjemaet eller samtalen. I forbindelse med medarbeidersamtaler mener alle at samtalen mangler noe som er viktig å få frem i medarbeidersamtaler. Noen avdelingsledere forteller at de bruker elementer fra styrkebaserte samtaler i hverdagen i møte med de ansatte. OPP-prosjektet har gitt fokus på styrkebasert tilnærming som de tar med i hverdagen. Et par av avdelingslederne er inne på at ansatte kan være skeptiske til denne formen for samtale, det blir gjerne mer personlig og at det er viktig med god relasjon. En har opplevd å avbryte denne type samtale da vedkommende ikke var komfortabel med det.

«Så prøver jeg også faktisk når jeg har samtaler med den enkelte medarbeider sånn i den daglige driften og kanskje bruke litt sånn styrkebasert tilnærming».

«Kanskje må man bruke det som en føler passer for en selv, jeg tror nok at det passer kjempefint for de i prosjektledelsen, men det er ikke sikkert det er like naturlig for meg».

Ei forteller også at hun har gjennomført styrkebaserte medarbeidersamtaler i sluttsamtalen.

Målet om at alle gjennomfører styrkebaserte samtaler med utvalgte ansatte er ikke nådd og det kan se ut til at ikke alle kommer til å sette i gang dette. Selv om alle sier at de har et styrkebasert fokus.

5.2.3 Jobb med prosessmål

På slutten av lederskolen får avdelingslederne en sluttsamtale med de prosjekt ansvarlige, der gjennomgås prosessmålene de har valgt å ha fokus på og en plan for progresjon videre. Det å være en observatør på sluttsamtaler gav et godt innblikk i hvordan avdelingslederne hadde jobbet med sine prosess mål og hvordan de jobbet styrkebasert.

I sluttsamtalene kommer det frem at en har jobbet med IS: intellektuell stimulering, ikke på grunn av MLQ men fordi avdelingen trengte det, det var i den avdelingen viktig å få frem ulike perspektiver og hun jobbet med at alle skulle få si sin mening. Ei forteller om at hun har jobbet med IA: Inspirerende leder/idealisert innflytelse, det å gå foran som et godt eksempel, viser gjennom handling at mål blir gjennomført, og har høyt fokus på verdier og visjoner. Ei forteller at hun hadde IC: Individuelle hensyn og tilpasninger som fokus, men også det med felles verdier og visjoner. Hun jobbet konkret med å få frem styrkene hos de ansatte som kanskje strever litt. Hun har også brukt mer tid på opplæring og veiledning. Ei forteller at hun videre kunne tenke seg å jobbe mer med IM: Inspirerende motivasjon, det å snakke optimistisk om fremtiden og uttrykke tillit til at målene blir nådd. Ei forteller at hun videre har lyst til å fokusere på IS: Intellektuell stimulering, få frem ulike perspektiver og nytenkning

Noe av ideen med lederskolen i OPP-prosjektet er å endre lederstil mot transformasjonsledelse. For å gjøre dette skal hver enkelt jobbe med prosessmål. Jeg var i intervjuene opptatt av hvordan de jobbet med prosessmål for å endre deler av din lederstil, Og hvilke prosessmål de har jobbet med. En av deltakerne var ikke bevisst på at det var mål for endring, men mål en hadde lyst å jobbe med og som avdelingen trengte. Alle har valgt seg noen mål å jobbe med, men det er ulikt hvor strukturert dette er blitt gjort. Halvparten av deltakerne har hatt et bevisst forhold til at nå gjennomførte jeg det målet jeg har satt meg. Andre prøver å ha det med i hverdagen, være bevisst på det, det beskrives mer som en mental prosess.

«Prosessmålene henger jo sammen med MLQ en vi går gjennom funnene og kommer inn på prosessmål for å utvikle seg».

«Jeg har ikke akkurat vært så strukturert. Det har vært sånn at jeg har kikket litt, hva vi har valgt å fokusere på. Eller at jeg bare har tenkt at nå er jeg litt bevisst på dette. At det har vært en sånn indre greie, Jeg har ikke vært så strukturert det må jeg være ærlig på å si».

«Du må liksom jobbe med deg selv på mange plan da, for å faktisk istandsette deg så det ikke bare blir noe du tenker, men du mener det faktisk, så det er jo en prosess.»

«Men når vi satt med de målene så skjønnte jo ikke jeg at jeg skulle endre meg, jeg tenkte bare at jeg skulle jobbe i en retning som jeg hadde lyst til å jobbe mot eller som jeg synes var viktig å jobbe mot da».

Dette var noen av målene avdelingslederne satt seg:

- Fokus på mål og fag, endret møtestruktur til rene fagmøter
- Få frem alle stemmene, noen trengte å ta mer plass
- Få frem styrken hos den enkelte
- Hvordan fremstår jeg og hvordan ønsker jeg å fremstå
- Tydelig i kommunikasjon
- Verdier og visjoner
- Sette standard på hvordan vi jobber, etikk og verdier
- Hvordan vi snakker om hverandre og brukerne
- Individuelt fokus, støtte og hjelpe den enkelte
- Veilede
- Se styrkene hos de som ikke alltid presterer på topp
- Vektlegge betydning av felles målsetninger og verdier
- Økt arbeidsglede for flere

«Prøv å være bevisst på at jeg som leder tar opp disse tingene i forhold til etikk og verdier og har fokus på at vi skal tenke gjennom hvordan vi jobber og tenke gjennom hvordan vi

snakker om hverandre og hvordan vi snakker om brukerne, at vi er nøye på de tingene og har en standard på dette».

«Det å være mer opptatt av det enkelte individet, det individuelle fokuset, den som er der for å støtte og hjelpe den enkelte, og veilede og bidra».

«Så kan det godt være at nå er det kjempeviktig å jobbe med dette og så kan det være om et år eller halvannet at avdelinga trenger et helt annet fokus og da må jo jeg endre meg igjen for det er jo ikke mine mål jeg velger det er jo de målene avdelingen trenger som jeg må velge».

I styringsdokumentet i OPP- prosjekt beskrives det at man har nådd sine del- prosessmål når atferd/hendelse som er forenelige med utsagnene er gjort/skjedd mins to ganger per uke over en periode på 5 uker. Alle har jobbet med mål, men alle sier de sikkert kunne gjort dette på en mer strukturert måte. I løpet av intervjuene kommer alle sammen med konkrete endringer de har gjort i miljøet for å nå disse målene, så på den måten kan en vite at prosessmål er jobbet med. I hvor stor grad dette er gjort, er ulikt. En av respondentene har jobbet konkret med mål på papir og vært seg bevisst når hun har brukt det, andre igjen prøver å ha det med seg i hverdagen.

5.2.4 Egen opplevd endring av lederstil

På spørsmål om lederskolen har ført til endring av lederstil er svarene varierte. For ledere som er relativt nye i rollen har lederskolen ført til en bevissthet om lederstil og hvordan en ønsker å være som leder. En er blitt tryggere i rollen og har teori og begreper på det man driver med.

«Jeg tenker når jeg har litt større bevissthet om hvorfor jeg gjør det jeg gjør så blir det også bedre på en måte. For når man handler intuitivt så er det ikke alltid at en har det klart for seg hvorfor, det har vært deilig med de OPP samlingene at vi har stoppet litt opp, en kan ta et dypdykk og reflektere over ulike ting og det har vært veldig deilig og klargjørende».

«Jeg tror på en måte at jeg er litt i startgropa av min leder jobbing og det er jo litt annerledes enn de som har vært i gamet lenge».

For ledere med lenger erfaring i rollen har det også i størst grad gitt en økt bevissthet om hvem man er som leder og hvordan man oppfattes av ansatte. Disse har i større grad gjort

konkrete endringer i miljøet som å vektlegge styrker når oppgaver skal fordeles, gi alle ordet slik at alle stemmer blir hørt, løfte frem og fokusere på kvaliteter også til de som ikke alltid yter optimalt. De som har vært ledere lenge har også utdannelse i ledelse fra høyskolen i innlandet. Det kommer frem i intervjuene at den bakgrunnen har gjort at de opplever å ha fått mer ut av lederskolen i OPP prosjektet enn de ville uten.

«Veldig fint å få de individuelle tilbakemeldingene på egen lederstil etter jeg først hadde den andre lederutdanninga fordi at det komplementerte, det ble mye bedre når en fikk sett det i sammenheng».

«Passer bedre til noen som har jobbet som leder en stund og som har funnet en stil og som tenker at jeg burde utvikle meg på noen områder mens jeg kanskje bare trengte å bli leder uten å tenke at jeg skal endre».

Det med at å endre lederstil er en kontinuerlig prosess og at det er lett å falle tilbake på “gamle” måter å lede på er et poeng som kommer frem.

«Så personlig så tenker jeg det hadde vært veldig fint og hatt noen som kunnet komme inn litt sånn av og til og bistått på å rette opp litt eller dratt fokuset dit igjen».

«Og det som har vært veldig positivt med OPP i forhold til ledelse er jo at det har vært en veldig individuell tilnærming fra prosjektledelsen, du har på en måte speilet deg, fått hjelp der du trenger, på det nivået du egentlig er. For det vil jo aldri være noe slutt i dette, uansett hvor godt vi jobber vil det jo alltid være rom for å kunne forbedre egen lederstil og bli bevisst det er jo ikke nok».

Alle har opplevd endring av lederstil, noen på bakgrunn av at MLQ viste at ansatte trengte noe annet enn det de gav. Andre igjen for de de hadde lyst å jobbe mot konkrete mål enten for egendel eller for avdelingens del.

5.2.5 Oppsummering

Etter å ha gjennomgått funn fra observasjoner og intervjuer om bevissthet og endring av lederstil ser det ut til at det har ført til noe forandring for den enkelte avdelingsleder. Alle har fått en større bevissthet om egen lederstil. De har i varierende grad tatt i bruk styrkebaserte

samtaler og jobbet konkret med prosessmål. Alle har konkret jobbet med noen prosessmål laget på bakgrunn av de 4 Tene i transformasjonsledelse. De har hatt fokus på visjon og verdier for å sette en standard på hvordan ansatte skal ha det på arbeidsplassen. De har jobbet konkret med at alle skal få ordet i møter slik at alle får frem sine synspunkt og ingen blir glemt. De har jobbet med sin egen måte å kommunisere på for å bli tydeligere. De har jobbet konkret med å se styrker hos de ansatte der det kan være krevende. På den måten kan man si at avdelingslederne har endret seg mot mer transformasjonsledelse.

5.3 Funn og oppsummering av endring i arbeidsmiljøet

Selv om det er lederskolen i OPP-prosjektet som er mitt hovedfokus, var jeg nysgjerrig på om lederne opplever noe endring i arbeidsmiljøet etter prosjektet. Jeg tok derfor med et spørsmål om det. På hvilken måte har OPP-prosjektet endret arbeidsmiljøet i avdelingen? Om OPP-prosjektet har påvirket arbeidsmiljøet tenker alle avdelingsledere at det har vært positivt. I hvor stor grad arbeidsmiljøet er endret oppleves ulikt. At samlingene med avdelingene har vært bra, er det ingen tvil om. En avdelingsleder sier OPP har vært med å få opp arbeidsgleden og at de ansatte har snudd til å ha mer fokus på styrkene hos hverandre. En annen sier arbeidsmiljøet ikke er så endret, men at de ikke hadde utfordringer før. Allikevel er de mer bevisste på hvordan de kommuniserer med hverandre, og dette oppleves positivt.

“Så sånn kortsiktig så tenker jeg at det er bra, langsiktig tenker jeg det fort kan drukne litt i de utfordringene som er i den daglige driften. jeg vet ikke om alle medarbeiderne klarer å ha det langsiktige fokuset på det.”

Lederskolen i OPP-prosjektet er en endringsstrategi, der leder skal endre lederstil. En vil kunne anta at endringer har skjedd i arbeidsmiljøet på bakgrunn av endring hos leder. Skal OPP-prosjektet føre til endring og utvikling mot arbeidsglede og nærvær vil leders rolle være av stor betydning. I dokumentet lederutvikling med prosessmål, er det et poeng at det bør være et samsvar mellom leders og ansattes opplevelse av hendelsen. Her snakkes det da om de prosessmålene lederen har jobbet, og jobber med. De ansatte må også oppleve dette skjer. En av avdelingslederne er tydelig på at OPP-prosjektet har vært en viktig medvirkning til at de har klart å snu arbeidsmiljøet i avdelingen. De andre er mer usikre på om OPP-prosjektet

har endret noe. Alle er enige i at arbeidsmiljø er en ferskvare som kontinuerlig må arbeides med. Jeg har kun spurt avdelingslederne om OPP-prosjektet har ført til endringer i arbeidsmiljøet, de ansattes svar hadde selvsagt vært veldig relevante her, men det er en helt annen oppgave. Her ender mine betraktninger om arbeidsmiljøet.

5.4 Oppsummering av funn

I dette kapitlet har jeg gått gjennom funn fra litteratursøk, observasjoner og intervjuer. Jeg har skissert de opp i de boksene jeg har laget i prosesssporingsmodellen min. Funnene sier at i all hovedsak er lederskolen som endringsstrategi bygd opp etter strategi O. OPP-prosjektet og lederskolen har fokus på å styrke de individuelle egenskapene både hos ansatte og hos leder i tråd med Strategi O. Funnene viser også at avdelingslederne har fått en økt bevissthet om egen lederstil og de har endret seg mot transformasjonsledelse, men det i varierende grad. Avdelingsledere mener at OPP-prosjektet har vært positivt for arbeidsmiljøet, i hvor stor grad arbeidsmiljøet er endret oppleves ulikt. I neste kapittel vil jeg se på i hvilken grad endringene mot transformasjonsledelse kan knyttes til trekk ved endringsstrategien som er lederskolen.

6.0 Drøfting

Suksesskriterier for lederskolen i OPP prosjektet er endring mot transformasjonsledelse og at lederne gjennomfører styrkebaserte samtaler. Jeg vil her se på hvor langt man kom og hva som eventuelt har gjort at man ikke kom lenger. Jeg vil forklare de endringene man har sett og se om det kan knyttes til trekk ved endringsstrategien som er brukt. Er det noen sider ved lederskolen som har vært viktig for endring eventuelt stoppet utvikling, vil det være individuelle forskjeller. Kan valget av endringsstrategi forklare hvor langt man kom, var det et lurt valg.

6.1 Har strategi hatt effekt på stil?

Jacobsen mener at endring er mulig hvis to forhold er tilfredsstillende. For det første må man ha valgt riktig endringsstrategi, at strategien er tilpasset den type endring det er intensjon om å gjennomføre. Intensjonen i min case er at lederskolen skal endre avdelingslederne til å drive mer transformasjonsledelse. Endringsstrategien som er valgt er i all hovedsak strategi O. Transformasjonsledelse vektlegger verdier knyttet til leder som rollemodell, inspirator som oppmuntrer de ansatte til å tenke nytt, samtidig som leder ivaretar de ansattes individuelle behov. Strategi O med fokus på de menneskelige ressursene og indre motivasjon er i så måte en riktig strategi for endring. For det andre at endringen ledes på en riktig måte, at ledelsesformen som utøves passer til endringsprosessen og konteksten. Selv om psykologene som utviklet OPP-prosjektet og lederskolen kan regnes som eksperter, har de vel så mye vært prosesskonsulenter gjennom prosjektet. De har vært deltakende, støttende og delegerende også dette er i tråd med Strategi O.

6.1.1 Bevissthet om egen lederstil

At lederskolen i OPP prosjektet har ført til større bevissthet kommer klart frem i funnene. MLQ undersøkelsen og resultatene der har ikke for alle bidratt til denne bevisstheten.

OPP prosjektet og lederskolen er bygd opp etter andragogiske prinsipper som har fokus på hvordan voksne tar til seg læring gjennom handling. Samlingene er bygd opp med undervisning og deltagelse. Intervju og observasjon bekrefter at det er denne måten

undervisningen har foregått, en dynamisk form preget av mye dialog og gruppediskusjoner. Samtlige avdelingsledere trekker i intervjuene frem viktigheten av de samtalene der de har reflektert og delt erfaringer som spesielt lærerike.

På en måtes kan det virke som organiseringen av samtalene i etterkant av MLQ har skapt litt utfordring. Ikke alle opplevde en klar gjennomgang av sine resultater og noen fikk heller ikke med seg resultatene i papirversjon slik de skulle. Også informasjonen om MLQ og hva den skal brukes til virker å ha vært uklar for enkelte. En av respondentene er tydelig på at hun misforsto hele MLQ en og hadde heller ikke svart på hele undersøkelsen. MLQ var en viktig del av lederskolen, den skulle gi en bevissthet om hvor man var som leder, og dermed stake veien for prosessmål. Selv om ikke viktigheten av MLQ ble like tydelig for alle, gir alle uttrykk for undring over hvordan de ansatte hadde scoret de på ulike punkter. MLQ var for noen med på å gi en større bevissthet og for andre ikke. Det kan se ut som om det er årsaker som misforståelser og manglende forklaring fra prosjektledelsen som utgjør noe av forskjellen i bevisstgjøring rundt egen lederstil. Dette vil da si selve gjennomføringen av lederskolen, ikke måten den er bygd opp på. Det kan også være nærliggende å tenke at deltakernes personlig oppmerksomhet, forutsetninger og arbeidssituasjon kan ha påvirket forskjellen.

6.1.2 Styrkebaserte samtaler

Målet om at alle gjennomfører styrkebaserte samtaler med utvalgte ansatte er ikke nådd og det kan se ut til at ikke alle kommer til å sette i gang dette. Selv om alle sier de har et styrkebasert fokus.

Styrkebaserte samtaler er både et verktøy avdelingslederne øvde inn under lederskolen, men det er også handlinger under IC: individuelle hensyn og tilpasninger. En del av handlingene under IC går ut på å være nysgjerrig på enkeltpersoners forskjellighet og styrker, og hjelpe andre til å utvikle sine sterke sider. Jobber man aktivt med dette vil man drive med transformasjonsledelse. Som beskrevet under funn er det også her ulikt på hvilken måte styrkebaserte samtaler er tatt i bruk. Det er kun en som har tatt det i bruk slik som tenkt, da i form av medarbeidersamtale. Andre forteller at de bruker en styrkebasert tilnærming i samtaler i hverdagen.

Også ved implementering av styrkebaserte samtaler ble andragogiske prinsipper brukt, observasjon, deltakelse og egen gjennomføring av samtaler. Alle med unntak av en gjennomførte en samtale alene der prosjektveileder observerte. Dette er både delegerende og støttende og en god strategi for læring. En av respondentene gikk i gang med en gang med denne type medarbeidersamtale, de andre har ikke tatt det i bruk. Det kan være flere årsaker til det, pandemien har nok begrenset møter og samtaler noe. Det er også noen som nevner at ansatte kan være skeptiske til denne formen for samtale, at det blir for personlig og at en bør ha en god relasjon i bunn. Noen avdelingsledere sier også at denne type samtale ikke føles naturlig for dem. Andre igjen tenker de skal ta deler av samtalen med i medarbeidersamtaler. Her kan jeg ikke se at det er selve lederskolen som endringsstrategi som er årsaken til at dette målet ikke er nådd. For meg kan det se ut som det blant annet er relasjonen til de ansatte, en kan være redd for at ansatte må utlevere noe personlig og at da må først en relasjon ligge i bunn. En annen årsak er nok at enkelte avdelingsleder er ukomfortable med denne formen for samtale, den kan oppfattes litt svevende og abstrakt. For eksempel snakkes det om at den ansatte skal lage seg et symbol basert på de styrkene som kommer frem under samtalen, dette symbolet skal kunne tas frem når en står i krevende oppgaver.

6.1.3 Prosessmål

I prosjektrapporten beskrives det at man har nådd sine del- prosessmål når atferd/hendelse som er forenlige med utsagnene er gjort/skjedd mins to ganger per uke over en periode på 5 uker. Alle har jobbet med mål, men alle sier de sikkert kunne gjort dette på en mer strukturert måte. I løpet av intervjuene kommer alle sammen med konkrete endringer de har gjort i miljøet for å nå disse målene, så på den måten kan man vite at prosessmål er jobbet med. I hvor stor grad dette er gjort, er ulikt.

Halvparten av respondentene er nye som ledere og hadde ikke et bevisst forhold til egen lederstil før OPP-prosjektet. De fikk en bevissthet om egen lederstil og lagde seg prosessmål ut fra hva avdelingen trengte, eller hva de hadde lyst til å jobbe med. Her er det ikke snakk om endring av gamle vaner. Alle prosessmålene som er laget ut fra de 4 T-ene, vil være endring mot transformasjonsledelse.

I OPP-prosjektets interne dokument *Lederutvikling- med prosessmål – for leder* står det:

Endring tar tid – øvelse gjør mester. Lederutvikling i form av endring av atferd, kognisjon eller holdninger tar tid. Det legges opp til å konkretisere prosessmålene i form av konkret atferd/hendelse. Øvelse gjør mester, og for å få til en endring så må man være bevisst det man ønsker å endre på over en lengre periode. Det anbefales derfor at når man skal jobbe med sine prosessmål så legges en plan med antall ganger og tidsperiode hvor man må være ekstra bevisst. Det kan være mange måter å operasjonalisere på, og det er kun du som leder som kan holde regning med når du opplever at du har nådd målene. Men et relevant poeng er at et bør være et samsvar mellom leders og ansattes opplevelse av hendelsen.

Det er flere ting som kommer frem i intervjuene som kan ha påvirket arbeidet med prosessmål, blant annet at de opplever lederskolen som lite forpliktende, og mangel på tid til å jobbe utenom samlingene. På den ene siden sier enkelte av avdelingslederne at det har vært lite forpliktende og at de nok hadde fått mer ut av lederskolen hvis det hadde vært tydeligere forventninger til at de skulle jobbe med ting mellom samlingene. Hadde den formelle ledelsesrollen vært mer i retning av Strategi E altså mer instruerende og kommanderende, kunne det tenkes at de hadde fått mer ut av lederskolen. På den andre side sier alle med unntak av en avdelingsleder at tid er et knapphetsgode. Det å komme på lederskolen å få påfyll og et pusterom i hverdagen opplevdes som godt. Hadde det vært tydeligere forventninger om å jobbe mellom samlingene kunne det ha opplevdes som en belastning, atter et krav en skal innfri i en hektisk hverdag.

Det er interessant at den avdelingslederen som i størst grad har jobbet konkret med prosessmål er den samme som sier at tid har vi nok av. Hva som er årsaken til dette kan en jo bare spekulere i, men etter både observasjoner og intervjuer så sitter jeg igjen med en tanke om at erfaring som avdelingsleder er av betydning for hvor mye du får ut av lederskolen. En kan på den ene siden tenke at jo mer erfaring du har som leder jo mindre tid og krefter bruker du på ordinær drift, du kan sortere bedre på hvilke oppgaver en bør prioritere og ikke, og har av den grunn mulighet til å jobbe mer mellom samlingene. På den andre siden kan en tenke at skal avdeling og avdelingsleder gjennom et så omfattende prosjekt som OPP er, så bør det sikres fra ledelsen over at en har tid og mulighet til å gjennomføre det som det er tenkt.

En av avdelingslederne fortalte om at hun bevisst brukte laissez- faire lederstil og argumenterte med prosjektledelsen for at dette kunne være en god taktikk for at ansatte selv skulle ta ansvar. Om den enkelte avdelingsleder er enig i at arbeid mot transformasjonsledelse er en god strategi vil selvsagt påvirke den innsatsen en legger i arbeidet.

Alle har konkret jobbet med prosessmål laget på bakgrunn av de 4 T'ene i transformasjonsledelse. De har hatt fokus på visjon og verdier for å sette en standard på hvordan vi skal ha det på arbeidsplassen. Ei har jobbet konkret med at alle skal få ordet i møter så alle får frem sitt synspunkt og ingen blir glemt. Ei har jobbet med sin egen måte å kommunisere på for å bli tydeligere. Ei har jobbet konkret med å se styrker hos de ansatte der det kan være krevende. På den måten kan en si at avdelingslederne har endret seg mot mer transformasjonsledelse, men som de selv sier så kunne de nok fått mer ut av det hvis de hadde jobbet systematisk og strukturert. Det er som den ene respondenten sier:

«For det vil jo aldri være noe slutt i dette, uansett hvor godt vi jobber vil det jo alltid være rom for å kunne forbedre egen lederstil og bli bevisst det er jo ikke nok».

6.2.Oppsummering

OPP prosjektets lederskole bygd opp etter strategi O virker som et godt valg med tanke på å få ledere til å jobbe mer som transformasjonsledere. Transformasjonsledelse er en verdibasert ledelse som innebærer å spille på følelser de ansatte har, utvikle visjoner og inspirere. En ting som oppleves spesielt vellykket er måten avdelingslederne har fått individuell oppfølging på, de blir sett der de er, med den erfaringen og de behovene de har. Lederskolen har på den måten fungert som coaching av den enkelte. Undervisningsformen med gruppesamtaler opplevde alle veldig inspirerende og lærerike. Jeg tenker at valget av denne endringsstrategien har ført til at lederne i større grad driver transformasjonsledelse.

Om valget av endringsstrategi forklarer hvor langt man kom, var utgangspunktet for drøfting. Slik jeg ser det er det er endring mot transformasjonsledelse en kontinuerlig prosess, det å ha fokus på de menneskelige ressursene, inspirere, delegere og støtte, vil gjør at du som leder må være bevisst og justere deg etter det dine ansatte trenger. Den måten lederskolen i OPP-prosjektet er lagt opp på gir kunnskap og rom for en slik prosess. Slik jeg ser det er det ikke lederskolen som endringsstrategi som gjør at avdelingslederne er kommet ulikt i prosessen. Det er mer utenforliggende årsaker som mangel på tid, og kanskje personlig engasjement som forklarer forskjellene. Kommer mer inn på dette i neste kapittel.

7.0 Oppsummering og avslutning

I denne undersøkelsen har jeg forsøkt å belyse problemstillingen: **“I hvilken grad har OPP prosjektet i Kristiansand kommune bidratt til lederutvikling? Har OPP prosjektet ført til økt bevissthet om egen lederstil? Har lederskolen ført til endring?”**

Jeg har både sett på lederskolen som en endringsstrategi og om det har ført til større bevissthet og endring hos avdelingslederne. Jeg har valgt flere metoder for å samle inn data, både litteratur søk, observasjon og intervju.

Jeg vil oppsummere mine funn. Deretter vil jeg se på lederskolen i OPP prosjektet i et større perspektiv for å se om mine funn kan generaliseres og gi en større ytre validitet. Ytre validitet er spørsmål om hvor representative slike funn er for en større populasjon. Jeg tenker jo mer lederskolen i OPP-prosjektet sammenfaller med hva annen forskning sier er effektive lederutviklingsprogram jo mer generaliserbart er det. Jeg avslutter oppgaven med å si noe om hva jeg tenker er hensiktsmessig for Kristiansand kommune å gjøre videre i forbindelse med avdelingsleder rollen.

7.1 Oppsummering av funn

Undersøkelsen viser at lederskolen i OPP prosjekt er bygd opp på en slik måte at en i stor grad har sjanse for å lykkes med endring mot transformasjonsledelse. Endringsstrategien er i all hovedsak forenelig med Strategi O som har fokus på menneskelige ressurser.

Ledere som praktiserer transformasjonsledelse, har ofte et sterkt sett av interne verdier og idealer. De klarer å motivere underordnede til å opptre på måter som fremmer fellesskapets interesser fremfor enkeltpersoners eget beste. Transformasjonsledere utfordrer eksisterende fremgangsmåter, inspirerer i måten visjonen formidles på, og myndiggjør underordnede til å handle effektivt (Glasø og Thompson 2019:16).

Lederskolen i OPP prosjektet har ført til økt bevissthet om egen lederstil og endring mot transformasjonsledelse. I hvor stor grad, og hva det er som eventuelt har begrenset denne utviklingen ligger slik jeg ser det utenfor oppbygging og gjennomføringen av selve lederskolen, selv om bakgrunnen for og bruk av MLQ kunne vært bedre formidlet. Det at vi har hatt en pandemi har skapt utfordringer i forhold til å kunne gjennomføre møter med ansatte. Møter er ofte en arena der en gjennomfører prosessmål.

Avdelingslederens mangel på tid til å jobbe mellom samlingene med prosessmål og refleksjon har i stor grad begrenset hvor langt de har kommet. De sier alle de kunne jobbet mer strukturert med det opplegget lederskolen la opp til. Balansen mellom forventninger til hvor mye de skal gjøre mellom samlingene opp mot den arbeidsbelastning de har i hverdagen, er vanskelig. Blir det for høye krav og forventninger vil de nok måtte prioritere drift fremfor prosessmål.

Jeg ser også en forskjell på ledere som er nye i rollen og de som har vært ledere en stund. Slik jeg har oppfattet det, har det for de nye i rollen gitt en bevissthet om ulike lederstiler, egen lederstil og noen tanker om hvordan man vil være som leder og dermed prosessmål ut fra det. For ledere med mer erfaring har det selvsagt gitt en større bevissthet, men også en mulighet til å se på hvordan en selv oppfatter seg og hvordan de ansatte oppfatter en, så har en ut fra det laget prosessmål. Jeg tror også det ligger en forskjell mellom nye og erfarne ledere i det med tidsbruk. Har du jobbet en stund har du mer erfaring og gjør gjerne ting raskere, i tillegg har du en større forståelse for hva som bør prioriteres som bør, må og skal oppgaver.

7.2 Lederskolen i OPP prosjektet opp mot forskning på lederutviklingsprogram

Som nevnt tidligere er det forsket en del på effektive lederutviklingsprogram. Meta-analysen: Leadership Training Design, Delivery, and Implementation referert til i kap 2, konkluderer blant annet med karakteristikk som bør være til stede for at lederutviklingsprogrammet skal være så effektivt som mulig. Jeg vil i dette avsnittet vurdere lederskolen i OPP prosjektet opp mot disse karakteristikkene.

Need Analysis innebærer en prosess der en identifiserer organisasjonens, gruppens eller individets behov og tilpasser programmet til disse behovene. Hvorvidt OPP prosjektet er basert på en behovsanalyse er diskutabelt. Behov for å få ned sykefraværet var utgangspunktet, og prosjektet ble laget før en viste hvilke ledere og avdelinger som skulle med. Prosjektet har imidlertid endret seg underveis etter en har sett hva behovet for den enkelte leder og avdelingen har vært. I intervjuene kommer det frem at det er noen temaer som har vært mer relevante enn andre, både for avdelingen og avdelingslederne. Spesielt det som har gått på relasjonell velferd og samskaping, det opplevdes for noen ukjent, men for alle lederne som interessant. For avdelingene var nok de temaene lite relevante for den

situasjonen en står i der de konkret gir tjenester til beboere og brukere. Forskningen viste at hvis ikke opplegget er basert på hva den enkelte trenger kan det fort bli for generelt. Både OPP-prosjektet og lederskolen i OPP-prosjekt har hatt fokus på hva avdelingen trenger, selv om ikke alle temaene har vært like interessante for alle. Hverken OPP-prosjektet eller lederskolen ble laget på bakgrunn av hva den enkelte avdeling eller leder trenger, men det er justert etter hvert, etter behov.

Training attendance policy innebærer en tanke om at frivillig deltakelse i et utviklingsprogram gir en høyere motivasjon enn en påtvungen deltakelse. OPP-prosjektet er basert på frivillighet, selv om enkelte avdelinger er valgt ut og enhetslederne har hatt mulighet til å anbefale noen avdelinger å være med, har det ikke vært en type obligatorisk bestemmelse. Alle avdelingslederne er tydelig på at de også vil anbefale andre å være med i OPP-prosjekt.

Spacing effect innebærer at informasjon og kunnskap huskes i økende grad bedre hvis det blir gitt i spredte økter enn ved en presentasjon. Lederskolen i OPP-prosjektet har gått over ti samlinger, hver samling har startet med gjennomgang av mål, visjon og repetisjon fra forrige samling.

Trainees` level of leadership innebærer en tanke om at lederutviklingsprogram har en større effekt på ledere på lavt nivå enn på høyere nivå, og som kanskje også har mindre ledererfaring. Lederskolen i OPP-prosjektet er for avdelingsledere som i Kristiansand er det laveste nivået på ledere med personalansvar. Hvorvidt lederne med kortere erfaring har fått mer ut av lederskolen i OPP-prosjektet enn de med lang erfaring er vanskelig å si, det er ledere med lang erfaring som har jobbet mest med prosessmål, men det er også de som har gitt uttrykk for at det er lett å falle tilbake i gamle vaner.

Training instructor innebærer at trenerens bakgrunn kan påvirke deltakerens motivasjon. En profesjonell utenfra egen organisasjon kan skape større motivasjon enn en intern. Ekspertene fra NTNU vært inne med forelesninger. Lederskolen i OPP-prosjektet har vært bygd opp og ledet av to psykologer ansatt i Kristiansand kommune, i tillegg har en psykiatrisk sykepleier med lang erfaring fra arbeid med recovery vært med i ledelsen. De er kjente personer i kommunen og for noen av avdelingslederne, som en av avdelingslederne sier har kompetansen deres gitt høy motivasjon.

«Høyt faglig innhold formidlet på en veldig klok måte, men det er klart du har jo to psykologer og en sykepleier og det er jo veldig sterkt, jeg tror kanskje ikke mange vet hvor flinke de er. Fordi de har veldig kunnskap altså det er jo veldig spesielt at en har så dyktige folk som driver det».

Delivery method deles i tre kategorier (a) overlevere informasjon (b) demonstrere ferdigheter under trening (c) tilby muligheter til å praktisere, det mest effektive programmet er når alle tre metodene inngår i programmet. Lederskolen i OPP prosjektet har som beskrevet tidligere brukt alle disse tre undervisningsmåtene. Lederskolen er bygd opp etter andragogiske prinsipper som sier at voksne lærer best ved å handle. De har hatt noe ren undervisning i for eksempel relasjonell velferd, samskapning og transformasjonsledelse. De har i forbindelse med innføring av styrkebaserte samtaler observert instruktør, gjort det sammen med instruktør og blitt observert av instruktør, på den måten har de både fått ferdigheter demonstrert og trent på ferdigheter. De har selvsagt også gjennom arbeid med prosessmål trent på ferdigheter.

Feedback innebærer tilbakemeldinger som kan gi innsikt i nåværende evner og om det er avvik mellom det du faktisk gjør og det du tenker at du gjør. Source feedback innebærer mer systematisk kartlegging fra flere kilder i f.eks spørreskjema eller andre kartleggingsverktøy. Lederskolen i OPP prosjektet har basert mye av tilbakemeldingene til den enkelte på resultat etter MLQ. MLQ er en 360 graders undersøkelse som undersøker alle sider ved lederen, ikke bare resultater. I tillegg til tilbakemeldinger på samlinger og ved øvelser har hver deltaker hatt individuell samtale etter MLQ og en sluttsamtale med prosjektledelsen. Alle opplevde disse samtalene som positive der en fikk konstruktive tilbakemeldinger på seg selv som leder.

Training location inne bærer at effekten øker hvis en trener i omgivelser som likner egen arbeidsplass. Samlingene har vært i egen kommune, men ikke på den enkelte avdeling. Når en gjennomførte prosessmål og styrkebaserte samtaler har det vært i avdelingene.

Training setting innebærer at undervisningen antas å være mer effektiv med ansikt til ansikt undervisning en digital. På grunn av Covid var noen samlinger på teams. Samtlige gav uttrykk for at de hadde mindre utbytte av de samlingene.

Slik som jeg vurderer lederskolen i OPP prosjektet sammenfaller måten den er bygd opp på med det forskning mener er det som skal til for at et lederutviklingsprogram skal være mest mulig effektivt.

7.3. Avslutning og veien videre

På bakgrunn av teori, litteratursøk, observasjon og intervju mener jeg at lederskolen i OPP prosjekt slik det er bygd opp er et godt lederutviklingsprogram. Måten det er bygd opp på med øvelser og refleksjon, gir noe mer enn det man får i lederutdanninger på universiteter.

Det at det er forsket en del på hva effektive lederutviklingsprogram bør inneholde, og at mine funn viser at lederskolen i OPP-prosjektet inneholder mange av disse trekkene, gjør at man kan konkludere med at lederskolen vil ha en ekstern gyldighet for tilsvarende lederutviklingsprogram i det minste i kommunal sektor.

Ut fra mine funn håper jeg å kunne gi Kristiansand kommune innspill i videre planlegging, opplæring og ivaretagelse av avdelingsledere.

Som sagt i innledningen skal Kristiansand kommune skal være en samskapende kommune. Kommunens ledelse har vært tydelig på at kommunen skal videreutvikles innen samskapning, og at kommunen skal samhandle med innbyggerne og andre sentrale samfunnsaktører for å løse samfunnsoppdraget på nye måter. Ledere som i stor grad utfører transformasjonsledelse vil være sammenfallende med et verdisyn ledere i en samskapende kommune vil trenge.

Avdelingslederrollen i livsmestring kan oppleves som å være i en konstant drakamp mellom administrative oppgaver, personalledelse og ønske om å være kreativ og søke nye løsninger for å bedre tjenestenivået. For å få en bærekraftig tjeneste må man ta vare på de ansatte man har, og legge til rette for at de klarer å stå lengst mulig i arbeid. Tid henger sammen med det ansvarsområdet hver enkelt avdelingsleder har. En avdelingsleder i Livsmestring har mellom 30 og 70 ansatte i store og små stillinger, fordelt på 1-3 fysisk avskilte avdelinger. Tid til å utvikle seg som leder og samtidig utøve avdelingslederrollen er et sentralt tema Kristiansand kommune må ha fokus på.

Anbefalinger til Kristiansand kommune:

- Vurdere organisasjonsstrukturen i kommunalområdet Livsmestring, det best mulige vil være en avdelingsleder på hver avdeling med et begrenset antall ansatte.
- Vurdere om det er administrative oppgaver som avdelingsleder ikke trenger å ha ansvar for og i stedet frigjøre tid til personaloppfølging, utvikling og innovasjon.
- Dersom hele eller deler av OPP-prosjektet skal videreføres må det sikres ressurser nok hos avdelingsleder til å kunne gjennomføre og implementere det i tjenesten.

I min studie har antall respondenter til intervju vært lavt, det sammen med det at jeg har en overordnet rolle kan ha påvirket svarene jeg har fått. Jeg legger til grunn at informantene har snakket sannferdig. Jeg har fått et innblikk i hva lederskolen i OPP- prosjektet har ført til av endring, men det gir ikke det hele bilde. Korona pandemien fra 2020-2022, rett i etterkant av kommunesammenslåing 1. januar 2020 kan også ha påvirket svarene i studien. Det har vært mye kriseledelse fra hjemmekontor i denne perioden, og de ansatte i helsesektoren har hatt ekstremt stor arbeidsmengde gjennom pandemien, noe som kan ha innvirkning på mine funn. For å få et helt riktig svar på om lederskolen har ført til endring burde de ansatte blitt spurt, det er opplevd ledelse jeg egentlig her er interessert i, det jeg har fått svar på er avdelingslederens opplevelse. Hvordan de ansatte opplever lederen sin etter lederskolen i OPP-prosjektet er en spennende oppgave og besvart av medstudenter på UIA.

8.0 Litteraturliste

Andersen Svein S (2013): *Casestudier Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen: Fagbokforlaget

Burkve Oddbjørn (2021) *Forstå, forklare, forandre Om design av samfunnsvitenskapelige forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget

Galbraith J, Downey D, Kates A (2002). *Designing dynamic organizations*

Glasø, L og Thompson, G (2019) *Transformasjonsledelse* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Jacobsen Dag Ingvar (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm

Jacobsen Dag Ingvar (2018) *Organisasjonsendringer og endringsledelse* Bergen: fagbokforlaget

Jacobsen og Thorsvik (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Tjora, Aksel (2021) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (4.utg) Gyldendal Norsk Forlag.

VanWart (2008) *Leadership in public sector*

Artikler/nettsteder:

Hetland, H (2008) *Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring*

Lastet fra: <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/transformasjons...>

Hetland, H og Sandal, G.M (2006). *Multifactor leadership Questionnaire som mål på lederatferd*

Lastet fra: <https://psykologitidskriftet.no/oppsummert/2006/02/multifactor-le...>

Kristiansand kommunes Arbeidsgiverstrategi fram mot 2030.

[11247 Kristiansand kommune - A4 Arbeidsgiverstrategi fram mot 2030 003 .pdf](#)

Lacerenza C N, Reyes D L, Marlow S L, Joseph D L, Salas E (2017): *Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta- Analysis* Journal of Applied Psychology, 102(12), 1686–1718: <https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fap10000241>

Ledernytt, Steinar Steinkopf Sund, 2017

<https://www.ledernytt.no/slik-blir-du-en-mestringsleder.6066378-112537.html>

Stortingsmelding: Meld.St.30(2019-2020): <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>

Tuntland, H og Nordheim, L (09) *Undervisning og læring I kunnskapsbasert praksis*: <https://hvlopen.brage.unit.no/hvlopen-xmlui/bitstream/handle/11250/2481713/HanneCASP.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Interne dokument Kristiansand kommune angående OPP-prosjektet:

Styringsdokumentet i prosjekt: OPP- med arbeidsgleden. 2018

Lederutvikling-med prosessmål for leder_____ . 2018

Powerpoint presentasjoner fra lederskolen i OPP-prosjekt, samling 1-10. 2018-2020

Prosjektrapport: Opp med arbeidsgleden – et nærværprosjekt med fokus på mestring og utvikling. 2022

Vedlegg

Vedlegg 1. Intervjuguide Avdelingsledere

På hvilken måte har «lederskolen» og MLQ gjort deg bevisst på egen lederstil?

På hvilken måte tar du i bruk styrkebaserte samtaler?

Hvordan har du jobbet med prosessmål for å endre deler av din lederstil?

Hva har lederskolen ført til av endring av lederstil for din del?

På hvilken måte kom du og avdelingen din med i OPP prosjektet?

På hvilken måte har du vært med å påvirke innholdet i OPP prosjektet?

På hvilken måte har du deltatt/vært aktiv på ledersamlingene?

Hver enkelt leder har en tilbakemeldings samtale med prosjektgruppa etter MLQ undersøkelsen, Hvordan opplevde du denne samtalen?

Hvordan har det fungert for avdelingen å være med i OPP prosjektet?

Hvordan har det fungert for deg å være med i OPP

Ville du blitt med nå hvis du ante hva det det gikk ut på?/anbefale andre?

OPP har stort fokus på relasjonell velferd og samskapning. På hvilken måte er dette relevant for deg og de ansatte i avdelingen?

Har du gjennomført konkrete endringer på avdelingen på bakgrunn av lederskolen?

På hvilken måte har OPP-prosjektet endret arbeidsmiljøet i bofellesskapet?

"I hvilken grad har OPP prosjektet i Kristiansand kommune bidratt til lederutvikling?"

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan OPP prosjektets lederskole har bidratt til lederutvikling. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke den delen av OPP prosjektet som er rettet mot ledere. Har OPP prosjektet ført til mer bevissthet rundt egen lederstil og har «lederskolen» ført til endring i lederstil. Det vil i tillegg til dokumentanalyse og observasjon gjennomføres 4 intervjuer med ledere som har vært gjennom prosjektet.

Dette er en masteroppgave i ledelse i kommunal sektor ved UIA.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Dette er en masteroppgave i ledelse ved UIA, og utføres av ansatte i Kristiansand kommune som er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er en av fire avdelingsledere som har gjennomført OPP prosjektet nylig. Jeg ønsker å intervju alle dere. Dere er informert om dette da jeg har deltatt som observatør på ledersamling høsten 2021.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg ønsker å gjennomføre fysisk intervju på inntil 1 times varighet med deg. Jeg vil ta opp samtalen på opptaker for å kunne transkribere intervjuet i etterkant som dokumentasjon til studien. Jeg vil slette lydopptak etter at å ha transkribert det. Jeg vil stille deg spørsmål som går på hvordan du opplevde lederskolen i OPP prosjektet og om det har ført til endring hos deg og i arbeidsmiljøet.

Intervjuene blir anonymisert når jeg bruker den i studien.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli

slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Veilederen min utnevnt v UIA Harald Baldersheim vil i tillegg til meg som gjennomfører intervjuene ha tilgang til informasjonen.
- Utskrift av intervjuene vil bli lagret med egne koder slik at ditt navn og kontaktopplysninger ikke vil være tilgjengelig for andre.

I studien vil alle funn bli anonymisert slik at dine svar ikke vil kunne gjenkjennes av andre.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er innen utgangen av juli 2022. Opptak slettes rett etter transkribering, og jeg vil ikke lagre utskrift av intervju med personopplysninger etter at prosjektet er godkjent

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Kristiansand kommune ved Ingjerd Jørgensen tlf 46952410
- Veiledere Harald Bladersheim tlf 916 90 434
- Morten Øgård Studieprogramleder ved UIA tlf 381 41 771
- Vårt personvernombud i Kristiansand kommune er Ingrid Skaim, mailadresse personvernombud@kristiansand.kommune.no
-

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Studenter

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «I hvilken grad har OPP prosjektet i Kristiansand kommune bidratt til lederutvikling», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

645388

Prosjektittel

I hvilken grad har OPP prosjektet i Kristiansand kommune bidratt til lederutvikling?

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Morten Ødgård, morten.ogard@uia.no, tlf: 38114771

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Ingjerd Jørgensen, ingjerd.jorgensen@kristiansand.kommune.no, tlf: 46952410

Prosjektperiode

01.02.2022 - 31.07.2022

Vurdering (1)

22.02.2022 - Vurdert

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

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke

tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

-Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!