

Marita Nordskog

STØRSTE NYTTEN ER Å TREFFE ANDRE LEDERE

Praktisk endringsledelse - lederprogram i NAV

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse, spesialisering i
relasjonsledelse

Veileder: Camilla Fikse

September 2019

Forord

Etter flere år som deltidsstudent på masterstudiet, ved siden av full jobb, er jeg nå etter en lang reise ved veis ende. På samme tid føler jeg at reisen akkurat har begynt, at det er nå jeg har muligheten til å bruke mer av den kunnskapen jeg gjennom disse årene har tilegnet meg. For meg er utvikling og ny kunnskap en inspirasjon til videre arbeid i voksen alder og en drivkraft til å fullføre studiet. Jeg er takknemlig for å ha hatt muligheten til å følge dette studiet, og kunne tilegne meg ny kunnskap gjennom teorier og gode foredragsholdere.

Det har for meg vært en meningsfull og lærerik oppgave å skrive, selv om det til tider har vært både krevende og utfordrende, men også spennende. Jeg ønsker med dette forordet å takke noen av dem som har bidratt og som har vært mine gode hjelpere.

Jeg vil takke Sara i PULS teamet som lot meg få følge programmet, ga meg tillit og tilgang til det materialet jeg trengte. Takk til mine informanter som delte sine opplevelser og ga meg et innblikk i deres erfaringer, tanker rundt programmet og utfordringer i hverdagen, selve grunnlaget for oppgaven. Takk også til mine ledere for muligheten til å ta studiet. Mine kollegaer, da spesielt Lise, for gode diskusjoner og refleksjoner. Takk også til min studiekollega Eva som har vært god å ha underveis i prosessen. Både når vi har trasket milevis i fjellet, eller lest faglitteratur ved bassengkanten under Thailands sol. Alltid med gode diskusjoner og muligheter for å bli kvitt begynnende frustrasjon og komme seg litt videre på denne reisen. Og sist, men ikke minst, en stor takk til min veileder og foreleser Camilla Fikse for gode og inspirerende tilbakemeldinger og spørsmål til refleksjon. Disse har vært til verdifull hjelp og støtte for meg underveis.

Takk også til min familie og mine venner som har heiet på meg og oppmuntret meg underveis. Jeg gleder meg til å kunne bruke mer tid med dere fremover.

Marita Nordskog

Sammendrag

Det er stort fokus på ledelse i NAV etter at en ekspertgruppe, nedsatt våren 2015 av den politiske ledelsen i NAV, i sine rapporter viser at NAV har betydelige utfordringer innen områdene «lederskap», «innovasjon og læring» og «omverdensorientering». I denne studien har jeg fulgt et program i praktisk endringsledelse i NAV. Studiens problemstilling har vært; *Hvordan erfarer ledere at deltakelser i lederprogrammet praktisk endringsledelse bidrar til utvikling av deres lederskap?* Videre har jeg inkludert forskningsspørsmålet; *Hva erfarer de i møte med endringsoppdraget de har med seg inn i programmet?*

Hensikten med å følge programmet har vært å se nærmere på hvordan et lederutviklingskurs kan bidra til personlig læring og gi en effekt i ledernes arbeidssituasjon. I studien er det forsøkt å finne noen svar på hvilke faktorer som har bidratt til denne utviklingen og hvilke utfordringer de møter.

Valg av forskningsmetode falt naturlig ut fra problemstillingen på kvalitativ metode og intervju. Dette for å kunne få frem og utdype nærmere hva den enkelte opplevde og hadde nytte av i programmet, og jeg som forsker kunne stille oppfølgende individuelle spørsmål. Funnene er drøftet opp mot ulike ledelsesteorier hvor relasjonsledelse er fremtredende, samt læringsteorier og teorier om hva som skal til for å skape endring.

Mine funn viser at alle er enige om nytten av å treffe andre og lære mer om hvordan andre ledere har det i hverdagen. Hvilke erfaringer de har, og hvordan de løser sine utfordringer. Det settes stor pris på å bygge nettverk på tvers og få mer kunnskap om hele organisasjonen, samt ha tid til å reflektere sammen med andre som er i samme situasjon. Programmet virker å ha mest effekt når lederne opplever relevans i det som presenteres og det er i samsvar med det de jobber med ellers i sin arbeidssituasjon. Ledere i NAV i denne studien opplever å stå i konstant endring, og det oppleves som utfordrende med lite ressurser og høye krav til leveranser på samme tid. Dette gjelder spesielt lederne som er nærmest brukerne og handlingsrommet deres oppleves å være begrenset når de ønsker å jobbe med utvikling. Det kan virke som at noen av lederne i programmet har liten støtte fra sin leder, mens noen oppgir å få den støtten de trenger i ledergruppen de er en del av. Funnene i studien er drøftet opp mot de ulike teoretiske tilnærmingene og problemstillingen har vært med å legge føringer for hvilke funn og temaer som blir vektlagt i drøftingen.

Innhold

1. Innledning.....	1
1.1. Bakgrunn for valg av tema.....	2
1.2. Problemstilling	2
1.3. Ledelse i NAV	3
1.4. Program for praktisk endringsledelse i PULS.....	3
1.5. Oppgavens struktur	3
2. Teori	5
2.1. Hva er ledelse?.....	5
2.2. Lederutvikling eller ledelsesutvikling	6
2.3. Handlingsrom og autonomi	7
2.4. Tidligere forskning på lederutvikling.....	8
2.5. Relasjoner, tilhørighet og motivasjon	10
2.5.1. Avhengighet, uavhengighet og gjensidighet i relasjoner.....	10
2.5.2. Coachende ledelse.....	11
2.5.3. Tilhørighet og motivasjon	12
2.6. Vekst, utvikling og læring.....	12
2.6.1. Mindset.....	13
2.6.2. Mentalisering	14
2.6.3. Voksnes mentale utvikling	14
2.6.4. Lærende organisasjoner	16
2.6.5. Taus kunnskap.....	16
2.6.6. Motstand mot endring.....	18
3. Metode.....	19
3.1. Metodisk tilnærming og design	19
3.1.1. Observasjon	20
3.1.2. Utvalg av informanter.....	20
3.1.2. Kvalitative forskningsintervju.....	20
3.1.3. Intervjuguiden	21
3.1.4. Prøveintervju.....	22
3.1.5. Gjennomføring av intervjuene	22
3.1.6. Transkribering av intervju	23
3.2. Analyseprosessen.....	23
3.2.1. Etske betraktninger	24
3.2.2. Reliabilitet og validitet i kvalitativ forskning.....	25
3.2.3. Meg som forsker.....	26

4. Presentasjon av funn.....	29
4.1. Bygging av nettverk og lære av andre	29
4.1.1. Å møte andre	29
4.1.2. Å bli utfordret og tenke nytt	30
4.1.3. Relasjoner og verdier	33
4.2. Opplevelsen av handlingsrom i lederrollen	34
4.3. Endringsoppdraget	36
4.3.1. Å stå i konstant endring	36
4.3.2. Motivasjon for å delta, utviklingsmål som leder og støtte fra andre	38
5.0. Drøfting	43
5.1. Bygging av nettverk og lære av andre	43
5.1.1. Nettverk som sosial kapital	43
5.1.2. Tilgang til andres kunnskap, bli utfordret og å tenke nytt	45
5.1.3. Relasjonell ledelse og verdier	47
5.2. Endringsoppdraget og opplevelse av handlingsrom	49
5.2.1. Å stå i konstant endring	49
5.2.2. Opplevelse av handlingsrom og autonomi	51
5.2.3. Plan for utvikling, motivasjon for å delta og betydningen av støtte fra andre	53
6. Avslutning	57
6.1. Oppsummering og implikasjoner fra studiens funn	57
6.2. Avsluttende kommentarer	58
6.4. Forslag til videre forskning	58
7. Referanser	59
Vedlegg 1 – Ledelse i NAV	62
Vedlegg 2 - Program for praktisk endringsledelse i PULS	64
Vedlegg 3 – Oppgaver før første samling i Praktisk endringsledelse	66
Vedlegg 4 – Forespørsel om deltakelse i masterprosjekt	68
Vedlegg 5 - Intervjuguide	69
Vedlegg 6 - NSD sin vurdering	70

1. Innledning

Emnet lederskap har en lang historie med utallige bøker, artikler og tidsskrifter om emnet. Er det mer å tilføye? Kenneth Gergen (2010) mener at vi, sett fra et sosial konstruksjonistisk standpunkt, bare står ved begynnelsen. Dette fordi mye av litteraturen om lederskap ser på individets evner som kilde til godt lederskap, og ikke hvordan en samarbeider og bygger relasjoner. Han referer til tidligere tiders teorier om den «sterke mann» og til nyere tiders beskrivelser av store ledes karaktertrekk og suksessfulle direktørers egenskaper der potensialet for lederskapet ligger i den enkelte person. Gergen (2010) viser videre til at ingen av de gode egenskaper en tillegger gode ledere, er noe som kan stå alene. Ingen kan være inspirerende, visjonær eller innsiktsfull alene. Det er den relasjonelle prosessen som er forutsetningen for å skape endring i en verden preget av hurtige endringer. Gergen (2010) mener det er nyttig å bytte ut begrepet lederskap med begrepet relasjonell ledelse. Hva som har blitt sett på som krav til gode ledere er endret. Vi bør heller legge vekt på samarbeid, kompetanseheving, dialog, «flate» beslutningsprosesser, informasjons- og erfaringsdeling, ansvarsfordeling, vedvarende læring og samhørighet. Det er prosessen som mobiliserer mennesker til handling som vektlegges, ikke det enkelte individ (Gergen, 2010, ss. 196 - 197).

Gunnar Ekman (2010) viser til at vår tenkning omkring sjefsroller og lederskap er blitt formet over lang tid. Første halvdel av 1900- tallet handlet lederskap om rutiner, strukturer og stillingsbeskrivelser. Sjefen bestemte hva som skulle gjøres og av hvem. De hadde mye kunnskap om ansattes oppgave og kunne kontrollere utførelsen av disse. Dette har endret seg og i dag utføres mange arbeidsoppgaver av eksperter på området. Men mange sjefer prøver fortsatt å kontrollere utførelsen, uten ofte å inneha nødvendig kompetanse. Makten i arbeidslivet i dag er forskjøvet fra sjefer til kunnskapsmedarbeidere. Det er de som blir viktige for leveransene som produseres og som til daglig møter kundene. Informasjon har tradisjonelt vært en maktfaktor som sjefer har hatt kontroll over, men er nå mer tilgjengelig for alle gjennom de informasjonsstrømmene som finnes i de fleste bedrifter. Sjefer og medarbeidere sitter alle på kunnskap og viktige informasjon som må ses i sammenheng (Ekman, 2012).

I likhet med Gergen (2010) peker også Rune Rønning (2013) på at ledelsesfeltet beveger seg mot en økt prosessforståelse av ledelse. Rønning (2013) viser til en stor norsk lederundersøkelse hvor ledere opplever behov for mer ledelsesutvikling, hvor relasjons- og endringskompetanse og internasjonal kompetanse, fremheves som svært viktig. Dette basert på nye trender innen ledelse, hvor sosiale interaksjonsprosesser også fremheves (Rønning, 2013).

1.1. Bakgrunn for valg av tema

Jeg synes ledelse og lederutvikling er et spennende felt og har også selv vært leder i mange år. Gjennom min jobb i dag som bedriftsrådgiver møter jeg mange ledere i forskjellige organisasjoner og som deltakere på kurs. Fremtiden vil trenge ledere som tenker annerledes og kanskje vektlegger andre ting i sitt lederskap enn det vi har sett på som gode lederegenskaper frem til i dag. Det tilbys mengder av lederutviklingsprogrammer til bedrifter, og det investeres fra bedrifters side enorme summer i lederutvikling. Hvilken effekt har disse, og hva skal til for å oppnå god effekt av et slikt program? Jeg er ansatt ved NAV Arbeidslivssenter og NAV er nå inne i en spennende tid med mange endringer og fokus på ledelse. Jeg har fått mulighet til å følge programmet; Program for praktisk endringsledelse, som skjer i samarbeid mellom KS (Kommunesektorens organisasjon) og NAV.

1.2. Problemstilling

Jeg ønsker å vite mer om hvordan ledere opplever at et lederprogram er med til å gjøre en endring i lederskapet deres. På hvilken måte bidrar dette programmet til utvikling av deltakerne sin kompetanse som ledere i NAV? Hva har spesielt vært nyttig og hvilke elementer føler de har vært viktige for å skape denne utviklingen? Jeg ønsker å forstå mer av hva som er avgjørende faktorer for å nå målene med programmet. Studiens problemstilling ble derfor;

Hvordan erfarer ledere at deltakelse i lederprogrammet praktisk endringsledelse bidrar til utvikling av deres lederskap?

Videre har jeg valgt å inkludere et forskningsspørsmål knyttet til en sentral del av målene for programmet:

Hva erfarer de i møte med endringsoppdraget de har med seg inn i programmet?

I oppstartsamtale med egen leder/ledere i forkant av programmet blir deltakerne bedt om å komme frem til hvilket endringsoppdrag de skal jobbe med i programmet. Hva deres utvikling som ledere skulle handle om, og hva deres leders rolle skulle være gjennom programmet. Endringsoppdraget kunne handle om å gjøre en forenkling, forbedring, eller innovasjon på deltakerens område. Endringsoppdraget skulle være en reell endring og krevde at du som leder gjør noe nytt eller annerledes. Endringsoppdraget bør være forankret i ledergruppen du er en del av og med ledergruppens felles endrings- og utviklingsarbeid (se vedlegg 3).

Jeg vil nå videre beskrive mer av studiens kontekst.

1.3. Ledelse i NAV

En ekspertgruppe, nedsatt våren 2015 av den politiske ledelsen i NAV, peker i sine to rapporter på et stort behov for et felles ledelsesperspektiv i NAV. De viser også til resultatene av organisasjonsundersøkelsen hvor det kommer fram at NAV har betydelige utfordringer innen områdene «lederskap», «innovasjon og læring» og «omverdensorientering» (Regjeringen.no). I ekspertgruppens sluttrapport «Et NAV med muligheter» står det;

Vi mener det ligger et uforløst potensial i NAV-kontorene. Det er nødvendig med økt lokalt handlingsrom, god ledelse og systematisk utvikling av NAV-kontorene for å realisere dette potensialet (s.7).

Arbeids- og velferdsdirektøren iverksatte et program for utvikling av lederskap og samhandling i NAV som heter PULS (Program for utvikling av lederskap og samhandling). PULS skal bidra til at lederne i NAV dreier organisasjonen i ønsket retning og kan omsette mål og strategier til hensiktsmessige handlinger og resultater i egen enhet. Dette er et av flere tiltak som settes i gang for å bidra til retningsdreiningen av NAV. En ekspertgruppe nedsatt våren 2015 av den politiske ledelsen i NAV, pekte på tre prioriterte drivere for denne dreiningen: Økt nærhet til arbeidsmarkedet, bedre brukermøter og styrket kompetanse/mestring. PULS bygger på NAV sin ledelsesplattform (se vedlegg 1).

1.4. Program for praktisk endringsledelse i PULS

Jeg har i denne studien fulgt lederprogrammet i praktisk endringsledelse som er en del av PULS. Programmet skjer i samarbeid mellom KS og NAV, og skal bidra til å styrke lederskapet og gjennomføringskraften i endringene som NAV står overfor.

Som deltaker vil programmet i løpet av denne perioden gi; Økt innsikt i det å lede i en ny tid i NAV, kunnskaper og praktiske ferdigheter som endringsleder, tilgang til verktøy og metoder til bruk i lederhverdagen. Programmet er lagt opp som et helhetlig utviklingstiltak for ledere der de utvikler sin kompetanse som endringsledere ved å jobbe med et valgt endringsoppdrag i sin egen enhet (se vedlegg 2). For beskrivelse av forberedelser til programmet se vedlegg 3.

1.5. Oppgavens struktur

Innledningsvis har jeg gjort rede for min bakgrunn og valg av problemstilling. I oppgaven presenterer jeg først teorier som danner grunnlag for oppgavens teoretiske forankring og perspektiver i kapittel to. Deretter beskriver jeg metoden som er benyttet ved innsamling og bearbeiding av data i kapittel tre. Funnene presenteres i kapittel fire og diskuteres så opp mot de teoretiske perspektivene i kapittel fem. Masteroppgaven avsluttes med en oppsummering av studiens funn og forslag til videre forskning.

2. Teori

Jacobsen og Thorsvik (2013) viser til en eksplosjon av antall publikasjoner, bøker og artikler de siste tiår i litteratur om ledelse. De omhandler hva ledere kan gjøre for å bli mer effektive, mer konkurransedyktige, mer omstillingsdyktige og mer innovative. De uttrykker at det er helt klart at ledelse er sentralt når det gjelder å forklare hva som kan være en suksessfaktor i organisasjoner. De peker allikevel på at fokus på individer med navn og bilder, er lettere enn å se på uklare fenomener som kultur og struktur. Ledelse fremstår som en viktig faktor når det gjelder i hvilken grad organisasjoner lykkes eller ikke. Samtidig som ledere møter nye utfordringer i form av informasjons- og kommunikasjonsteknologi, raske endringer, globalisering, høyere utdanningsnivå og mer komplekse omgivelser (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416).

I dette kapittelet vil jeg presentere aktuelle teorier for å belyse oppgavens problemstilling. Jeg vil definere de mest sentrale begrepene og beskrive teoriene jeg har hatt som bakgrunn når jeg har samlet empiri. Studiens teorikapittel ble skrevet ferdig etter analysefasen og teorien ble frem til da brukt som utgangspunkt for min intervjuguide.

Jeg starter med en definisjonene på ledelse, da det finnes mange. Videre lederutvikling, handlingsrom og autonomi, tidligere forskning på lederutvikling. Deretter redegjør jeg for teori knyttet til relasjoner, tilhørighet og motivasjon. Jeg går så nærmere inn på teori knyttet til vekst, utvikling og læring. Siste del handler om lærende organisasjoner og motstand mot endring.

2.1. Hva er ledelse?

Som sagt så finnes det mange definisjoner på ledelse, men en som det er stor enighet om er Yukl (2013) sin definisjon hvor *ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd*. Denne definisjonen fokuserer på tre aspekter ved ledelse: Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer, ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe og at ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416).

Det skilles ofte mellom ledelse og administrasjon. Administrasjon er å sette søkelys på produksjon, og løse problemer effektivt. Ledelse derimot handler mer om visjoner, mening og generelle retningslinjer for utvikling av organisasjonen. Nyere forskning viser at god ledelse også er avhengig av at det administrative fungerer godt. Stadig flere mener også skillet mellom ledelse og administrasjon er gammeldags, og i moderne forskning er dette sett på som

to sider av samme sak. Spørsmål om hva man skal gjøre, er blitt spørsmål om hvorfor man gjør det. Spørsmål om man gjør ting på den riktige måten, er i dag samtidig spørsmål om man gjør de riktige tingene. Ledere som lykkes i moderne organisasjoner, må kunne både lede og administrere. Moderne ledelsesteori er blitt motepreget, og det kan fort bli for mye ledelse og for lite administrasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 418).

Jacobsen og Thorsvik (2013) viser videre til at det innen forskning er vanlig å dele studier innen ledelse inn i fire hovedgrupper: 1) Studier av hva ledere faktisk gjør og hva slags oppgaver de har, sammenfattet som teorier om lederrollen. 2) Studier av hva som kjennetegner gode ledere som personer. Hvilke personlighetstrekk vi finner hos ledere. 3) Studier av hva slags lederstil ledere bør velge for å få mest mulig ut av sine medarbeidere. 4) Studier av hvordan ledere kan gi organisasjonen retning og mening, og hvordan ledere kan endre organisasjonen. Også kalt institusjonell eller verdibasert ledelse. Siste kategori omfatter også selvledelse, eller såkalt «superledelse», det å lære andre å lede seg selv. Dette setter noen krav til leder som da blir en form for trener, en som hjelper medarbeiderne til å bli dyktige. Her er ikke teamet bedre enn det svakeste ledd, og en må hjelpe hverandre til suksess. Ledere må først og fremst være i stand til å lede seg selv for å kunne fungere som rollemodeller for andre. En må skape lagfølelsen, gi selvstendighet og læringsarenaer. Her er det fokus på «empowerment» og mindre på kontroll og overvåking. Disse såkalte selvstyrte gruppene krever blant annet klare mål, komplekse arbeidsoppgaver, høy kompetanse og ledere som forstår verdien og hvordan en verdsetter arbeidet som blir gjort (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 454).

2.2. Lederutvikling eller ledelsesutvikling

Rønning (2013) viser til at det ofte blir tatt for gitt at utvikling av ledelse handler om å utvikle noe i lederen, mer enn det handler om å utvikle en praksis mellom leder og den som blir ledet. Han peker på dette som et problem innen utvikling av ledelse, på samme måte som at det som utvikles i en kontekst kan overføres til en annen. Forståelse av hva ledelse er, og hva det betyr er en nødvendighet for å utvikle ledelse i praksis. Han peker på to ting:

- 1) *Hvis definisjonen av ledelse er uklar, representerer det åpenbart et problem når det gjelder å beskrive de teoretiske fundamentene for utvikling av ledelse.*
- 2) *Om forestillingen av at ledelse kan utvikles, er forankret i en implisitt antakelse om at alle vet hva ledelse er, utgjør dette et tvilsomt fundament for utvikling av ledelse.*

Videre peker han på at det er en trend som beveger seg mot enighet om at ledelse er en sosial interaksjonsprosess som påvirker og involverer både leder og den som blir ledet. Noen må følge etter den som leder og angir retning for at det skal være ledelse. Videre at lederutvikling bør ta høyde for å utvikle sosial kapital i minst like stor grad som human kapital (Rønning, 2013, s. 441). Tiltak bør være erfaringsbasert og forankret i daglig praksis, i størst mulig grad skreddersydd til den enkelte kontekst og omfatte det som foregår på arbeidsplassen. Rønning (2013) viser til at et godt utgangspunkt for å drøfte utvikling av ledelse kan være å skille mellom lederutvikling og ledelsesutvikling. Sistnevnte gir best mulighet for å tenke organisasjon og kontekst fordi det har et bredere siktemål enn utvikling av individer. Rønning (2013) sier følgende:

Dersom ledelse er en individuell instrumentell aktivitet, som består i å påvirke andre i en gitt retning, blir lederutvikling ganske enkelt å utvikle denne kunnskapen, den kompetansen og de ferdighetene som trengs for å få til dette. Men om ledelse er noe mer enn dette, er det ikke lenger så enkelt. Vi har sett at i et prosessperspektiv, som kompleksitetsperspektivet er et eksempel på, må man utforske både ledelse som prosess, hvem som inngår i prosessen og den øvrige kontekst. Flere forskere innenfor utvikling av ledelse har også pekt på at en må se utover lederen som individ, som har vært det vanlige i lederutvikling (s. 437).

Dette er i samsvar med det Gergen (2010) påpeker, at det er prosessen som mobiliserer mennesker til handling, ikke det enkelte individ. Rønning (2013) sier også videre; *«underordnede og medarbeidere må på sin side være bevisst at de i korte episoder kan komme til å befinne seg som ledere i en ledelsesprosess der også den formelle lederen ledes, noe som er spesielt aktuelt i kompetanseorganisasjoner»* (s. 437).

2.3. Handlingsrom og autonomi

For å få til retningsdreiningen i NAV er «Mer ledelse og mindre styring – ta i bruk handlingsrommet» ett av temaene det skal jobbes med. Gjennom forenkling av lover og regler og mindre byråkrati i møtet mellom forvaltning og det enkelte mennesket, ønsker en å skape en enklere hverdag for folk flest. Mer makt og myndighet på lokalt nivå i NAV vil kunne sikre bedre tilpassede tjenester og gi den enkelte økt innflytelse over sitt liv (Regjeringen.no).

Ifølge Kotter (1996) trenger ledere som endringsagenter handlingsrom for å kunne påvirke eller være med å forme organisasjonens mål og resultater. Han understreker at der gjelder spesielt i komplekse, skiftende og dynamiske omgivelser som kontinuerlig må tilpasse seg nye krav og muligheter (Kotter, 1996).

Espedal og Kvitastein (2013) skiller mellom formelt og subjektivt handlingsrom. Det formelle har to organisasjonsmessige forhold som påvirker. Det første er forventninger til utførelse av

jobben, det andre er de føringene som legges, og begrensninger i form av regler, ressurser, ansvar, makt og prosedyrer. I tillegg til at det formelle handlingsrommet formes av organisasjonene, blir det også påvirket av lederens tenkemåte, motivasjon og kompetanse. Det er rom for tolkning av de føringen som gis og hvordan dette da tolkes, vil være avhengig av lederen sin erfaring og trygghet i rollen. Espedal og Kvitastein viser videre til den erfaringsbaserte læringen og at handlingsrommet oppleves subjektivt utfra lederens tenkemåte. De mener dette handlingsrommet er relatert til motivasjon, hvor den ytre motivasjon kan fungere ved enkel oppgaveløsning og lett målbare resultater. Derimot er læring og kunnskapsdeling, assosiert med endring, en kompleks oppgave som forutsetter indre motivasjon, og frihet og glede ved ledelsesprosessen (Espedal & Kvitastein, 2013).

Deci og Ryan (2002) påpeker at autonomi betyr at individet tar initiativ til å regulere sin egen læringsaktivitet. På arbeidsplasser kan dette oppnås hvis initiativ og selvregulering oppmuntres av ledere og medarbeidere. Selvbestemmelse utvikles i sosiale miljøer som støtter individets kompetanse og autonomi. Det å bli respektert, forstått og vist omsorg for er avgjørende for å utvikle autonom motivasjon (Deci & Ryan, 2002).

2.4. Tidligere forskning på lederutvikling

AFF sin lederundersøkelse har gitt data om hvordan norske ledere vurderer viktigheten av å styrke kunnskaper og ferdigheter. Den viser at norske ledere i stor grad vurderer relasjons- og endringskompetanse i rollen som leder. Det antas her at norske ledere opplever endringer og relasjoner – særlig når de er konfliktfylte – som betydelige utfordringer. Som konsekvens blir da at lederutviklingstiltak bør bidra til utvikling av slik kompetanse. Bør en da rette tiltak mot individ eller organisasjon, utenfor eller innenfor rammene av organisasjonens daglige, praktiske liv? Rønning mener at uansett hva en velger tyder forskning på at respekt for praksis i bred betydning må stå i sentrum for utvikling av ledelse (Rønning, 2013).

I Ingunn H. Lysø (2010) sin doktoravhandling ved NTNU, har hun analyserte kunnskapen ledere får ved å delta i lederprogrammer. Hun har undersøkt ledere som jobber i privat sektor. Lederne mener selv de lærer mye om det å være leder, særlig fra de andre deltakerne på kurset. De får nye begrepsapparat som er med å styrke deres opplevelse av seg selv som ledere. Det utvikles et samspill mellom lederidentitet og lederspråk via innleide konsulenter og gjennom diskusjoner med andre ledere på kurset. Ledere opplever en positiv personlig utvikling, men målet om å skape en endring i den organisasjonen de leder og overføring av læring til denne skjer i liten grad. Det motsatte kan skje ved at ledere styrker sin lederidentitet, utvikler et eget lederspråk som øker avstanden til den praktiske hverdagen og ansatte. Den

manglende overføringen skyldes ofte mangel på lokal støtte og involvering fra bedriften sin side. Hybertsen Lysø lister opp tre sentrale suksessfaktorer som må ligge i bunn for å gi effekt: *«1. Deltagelsen må være koblet til bedriftens overordnede strategi. 2. Støtte fra nærmeste leder, være seg toppleder eller eier, er alfa og omega. 3. Programmet må være forankret i konkrete endringsprosesser lokalt, der andre personer fra bedriften også deltar.»*

Lysø (2010) konkluderer med at en ikke bør benytte seg av lederutviklingsprogrammer dersom man ikke har til hensikt å ta i bruk det man har lært. Hun understreker at eksterne lederutviklingsprogrammer i liten grad bidrar til å skape endringer i den organisasjonen hvor lederen skal bruke sin nyervervede kunnskap. Hvis målet med deltakelse er som belønning, eller motivasjon for ledere, kan det være fint for å bygge nettverk, lære av andres erfaringer og oppleve fellesskap. Er poenget endring i egen organisasjon er det mer hensiktsmessig med interne programmer (Lysø, 2010).

Ut fra ekspertutvalgets rapport fra 2014/2015 (Regjeringen.no), så regjeringen det som helt nødvendig å videreutvikle offentlig sektor med sikte på en mest mulig effektiv bruk av fellesskapets ressurser (Regjeringen.no). I DIFI sin undersøkelse om ledelse i staten viser resultatene fra undersøkelsen en sammenheng mellom ledernivå og i hvilken grad man opplever ledelse som sin hovedfunksjon i jobben. Flere mellomledere enn ledere i virksomhetens ledergruppe og toppledere velger alternativet «administrative oppgaver» som den oppgaven de bruker mest tid på. Toppledere rapporterer i større grad å bruke tid på «lede endringer/omstilling», og å «kommunisere mål og strategi». Ledere rapporterer også om mindre muligheter til å utvikle sin faglige og personlige kompetanse enn ved forrige undersøkelse og oppgir at de bruker under 3 prosent av sin tid på utvikling av ledelse (Statsansatteundersøkelsen 2018).

Rønning (2013) viser til Day sin gjennomgang og analyse hvor han undersøkte forskning på ulike tiltak i utvikling av ledelse, som eksempel 360-graderstilbakemelding, mentoring, executive coaching m.m. Han finner ingen bevis for at noen av disse tiltakene uten videre er effektive, men mener de kan være både effektive og ineffektive. Effekten har mer å gjøre med tydelighet og oppfølging i forhold til hensikten, enn med typen tiltak. Det oppsummeres med at ledelsesutvikling bør ha et organisatorisk og ikke bare individuelt mål (Rønning, 2013, s. 441). I programmet jeg her følger er det et mål for organisasjonen, samtidig som at hver deltager har sitt endringsoppdrag.

Rønning (2013) viser til at ledelse virker, men ikke nødvendigvis. Det kan være sterke konkurrerende interessegrupper, sterke team, byråkratiske organisasjoner og erfarne autonome underordnede som fungerer som substitutter for ledere, disse fungerer best i stabile perioder. Derimot er det ved store endringer i organisasjonen ledere kommer til sin rett. Når en skal peke ut en ny retning, virksomheten skal samordnes og det er behov for å ivareta den enkelte ansatte i organisasjonen. Da gis ledere mulighet til å være sosiale entreprenører (Rønning, 2013, s. 460). Videre sier han at lederen må kunne håndtere kompleksiteten i rollen, leve med paradokser og ha forståelse for hva som skjer i organisasjonen, samtidig som en har fokus på organisasjonens mål. Det krever at en er tydelig på måloppnåelse og samtidig kan gi slipp på detaljstyring. Han avslutter med; «*leadership matters*», og *den norske lederen kan utgjøre en forskjell på vegne av bedriften, i å utfolde talentet og arbeidslysten i en utfordrende og spennende arbeidshverdag* (s. 460).

2.5. Relasjoner, tilhørighet og motivasjon

Ifølge Hart (2013) skjer endringsprosesser i mellommenneskelige relasjoner når to mennesker skaper en kontakt, hvor de opplever, at de er på bølgelengde med hverandre, altså i stand til å leve seg inn i den andres følelsesliv. Vi kan delta i andres erfaringer og nervesystemets følelsesmessige områder modnes gjennom relasjonelt samspill med andre, våre følelser «smitter» over på andre (Hart, 2013).

2.5.1. Avhengighet, uavhengighet og gjensidighet i relasjoner

Kvalsund (2014) viser også til tre hoveddimensjoner; avhengighet, uavhengighet og gjensidighet i relasjonen. Fikse (2013) beskriver det slik:

Å være avhengig i relasjonen innebærer at valg, makt og handlinger erfares som utenfor en egen kontroll. En bevegelse mot uavhengig relasjon oppstår når en erfarer at en selv har kontroll – en bevegelse fra å oppleve å være en brikke i andres puslespill til å bli aktør i eget liv (s. 171).

Gjensidigheten muliggjøres i den positive uavhengigheten og vil si at en opprettholder og fremmer hverandres uavhengighet og dermed selvstendighet. Kompetanse deles, og en gir rom for hverandre. Til tider vil alle være i en situasjon hvor de er avhengige, som når en skal lære noe helt nytt og trenger noen som kan hjelpe, men det krever at en hele tiden er bevisst denne naturlige prosessen. Ha med seg bevisstheten om at i gjensidig avhengighet, kan det alltid være fare for å påvirke hverandre til avhengighet. Negativ uavhengighet, kan føre til at en ikke lenger ønsker å være i relasjonen og unngår denne. En har fortsatt relasjonen, men nærværet er borte fordi en er redd for å miste sin selvstendighet (Kvalsund, 2014, s. 110). Fikse viser til at avhengighet, uavhengighet og gjensidighet også kan operere som kultur og

ledelsespraksis i organisasjoner (Fikse, 2013, s. 172). Videre at ved gjensidige kulturer vil ledelse ses på som mer kollektiv aktivitet hvor en gjennom dialog, samarbeid og vektlegging av læring søker kunnskap og løser problemer. Gjensidige avhengighetskulturer søker på tvers av hele organisasjonen og fremstår effektive og samarbeidende. Det krever også at medarbeidere må være klare til å takle både ledelsesformen og relasjonen ved en slik endring (Fikse, 2013, ss. 172-174). Alveson (2002) argumenterer også for at ledelse ikke bare er en leder som handler, og en gruppe underordnede som reagerer på mekanisk vis, men en komplisert prosess hvor betydningene og tolkningene av det som blir sagt og gjort er avgjørende. Vi må se det i den kulturelle kontekst og hvordan handlingene tolkes. Ikke alle kulturer i bedrifter takler ledere som gir ansvar og autonomi til medarbeidere. Det kan være gode hensikter blant lederes deling av ansvar og det som i dag oppfattes som god ledelse, og en kan likevel som leder mislykkes. Videre at en kulturforandring ofte må forankres i arbeidsprosesser og arbeidsvilkår for å kommuniseres effektivt. Forsøk på å få i stand en forandring av forestillinger og verdier uten at den passer sammen med faktiske tiltak og ordninger som utfører atferdstiltak er dømt til å mislykkes. Den konkrete arbeidssituasjonen er en sterk faktor for å utvikle følelser og tolkningsprosesser på arbeidsplassen (Alveson, 2002, s. 133 og 254).

2.5.2. Coachende ledelse

Kvalsund (2014) sier at coaching handler om å utvikle organisasjonens viktigste ressurs, menneskene, til det beste for den enkelte og organisasjonen, noe som gjør dette relevant å ta med her. Kvalsund (2014) viser til at både Gåserud og Berg sine beskrivelser og drøftinger av coaching viser til en ledelsesform. Det vises til coaching representert ved at leder påtar seg rollen med å bidra til medarbeiderens vekst og utvikling, og er en læremetode som utvikler mennesket. At coaching handler om å bygge kompetanse – utvidelse av handlingsrepertoar og utvikling av «sovende ressurser» (Kvalsund, 2014). Roald (2015) tar opp noen dilemmaer og paradokser knyttet til bruk av coaching i ledelse, relatert til makt og ledelse og leder-medarbeider relasjonen. Hun skiller mellom coaching som profesjon og coachende ledelse som innbefatter elementer fra coaching i møte med ansatte. Coachende lederskap kan se ut til å handle om å stille flere åpne spørsmål, bli mer oppmerksom på medarbeiderens tanker og følelser, eller å innta en mer tilretteleggende holdning i samtaler og gruppeprosesser. Roald peker på at en leder ikke kan være coachende overfor sine medarbeidere i alle sammenhenger. En leder må i enhver sammenheng ta hensyn til sine forpliktelser og organisasjonens overordnede mål. Dette gir særlige begrensninger og muligheter i en lederkontekst (Roald, 2015, s. 126).

2.5.3. Tilhørighet og motivasjon

Wormnes (2013) viser til at når vi kan møte andre uten kritikk blir det lettere å kunne nærme seg sine egne følelser. Vi blir kjent med oss selv og tilhørigheten er med på å gjøre oss mer kompetente. Gode relasjoner er helsebringende sammen med god selvinnsikt. Dette gjør at en kan være både enig og uenig i gode relasjoner, uten at det går utover relasjonen, en føler en har autonomi. Det handler om å vite hvem en er. Oppleve at ferdigheter, meninger og følsomhet er egne indre grunnleggende holdningene. Tilhørighet er sammen med kompetanse og autonomi et av våre tre grunnleggende psykologiske behov. Når disse tre behovene i selvbestemmelsesteorien er til stede og tilfredsstillt, kan vi gjøre hverandre bedre og utvikle oss i fellesskap med andre (Manager & Wormnes, 2015, s. 182).

Selvbestemmelsesteorien tar utgangspunkt i at mennesker har en høy indre motivasjon fra livets begynnelse. Deci & Ryan (1995) viser til at omgivelsene er med på å bygge den opp eller rive den ned. Vi har alle behov for å føle oss kompetente i samhandling med andre. Autonomi gir oss mulighet til å foreta valg, valg som er i tråd med våre verdier og av personlig betydning. Kontroll det motsatte, vi tvinges eller føler at vi presses, ofte til ting vi misliker. Det betyr at hvis folk har et eget ønske om å foreta en endring i livet sitt vil det være større sjanse for at de er motivert for den og at den vil vare. Blir en presset av andre er tilbakefall ofte resultatet. Det betyr ikke at vi ikke må gjøre daglige gjøremål og rutiner som vi synes er kjedelige, og ofte motiveres vi av resultatet når de er ferdige. Det betyr at de grunnleggende behov må tas hensyn til og at det kan over tid være uheldig å ikke ta hensyn til disse (Deci & Ryan, 1995).

2.6. Vekst, utvikling og læring

I programmet er KS sitt hefte; «Guide til god ledelse» med. I dette er det vektlagt å lede med tydelige verdier. Skape tillit gjennom tydelige roller og legge til rette for mestring og motivasjon, og vise gjennomføringskraft for å oppnå gode resultater. Det står videre; *som leder er det viktig at du ser, kjenner og bryr deg om dine medarbeidere (s.26)*.

Hart (2013) viser til en sammenfatning av 50 års forskning hvor en fant tre punkter som kjennetegner de mest effektive lederne. Det første var at effektive ledere alltid investerte i medarbeidernes styrker. Det andre var, at lederen sørger for å skape sterke team med allsidige kvaliteter, hvor to av de fire sentrale kvalitetene er evnen til å bygge relasjoner og å påvirke andres synspunkter. Det tredje og siste punktet var lederens evne til å forstå sine medarbeideres behov. Tusenvis av ansatte har beskrevet at det, de først og fremst trenger fra deres ledere, er tillit, empati, stabilitet og håp. Vi mennesker har behov for å bli sett og

anerkjent, eller få tilbakemeldinger på hva som skal til for å forbedre oss. Hun viser også til at sentrale lederferdigheter har et medfødt aspekt og samtidig krever bestemte interaksjoner med omsorgspersoner i de tidligste leveår. Likeså at det krever en leder som kan vise følelsesmessig nærhet og reflekter både over seg selv og medarbeideres væremåte. Eigel og Kuhnert (2016) mener debatten om en er den fødte leder, eller formet til leder, er lite interessant. Dette fordi hvis du ikke strekker «lederskapsmuskelen», vil din innflytelse og effektivitet bli mindre. De mener det er som i sport, du må fortsette å trene for å være på topp. Det samme prinsippet gjelder for å bygge styrke, utholdenhet og fleksibilitet på alle områder i livet (Eigel & Kuhnert, 2016, s. 30).

2.6.1. Mindset

Ronald Heifetz skiller mellom to typer endringsutfordringer «technical» og «adaptive».

«Technical» utfordringer kan være vanskelig nok å løse og er også viktige, men de kan løses ved trening og opparbeidede ferdigheter. De «adaptive» utfordringene derimot krever en endring i «mindset», en utvikling av mennesker og ledere som gir en ny bevissthet og kompetanse. Han sier også at de største feilene ledere gjør er at de bruker tekniske metoder for å løse ikke tekniske utfordringer. Det er et gap mellom de komplekse utfordringene og vår evne til å løse de; *our own mental complexity lags behind the complexity of the world's demand. We are in over our heads* (Kegan & Lahey, 2009, ss. 29-30).

Fikse (2013) viser til Dweck sin forskning på vårt tankesett og hvordan det er sentralt i forhold til personlig vekst. Videre hvordan hun har vært opptatt av å forstå hvordan folk håndterer utfordringer og det å gjøre feil. Dweck sin oppdagelse viser at noen liker utfordringer og andre ikke, knyttet til hennes forskningen på fixed og growth mindset. Fixed mindset hvor en forholder seg til sine egenskaper som om de var medfødt, og prestasjon og intelligens er noe som er relativt konstant. En er da redd for å utfordre seg selv, da det kan føre til at de blir avslørt som mindre flinke. Utfordringene holdes på et relativt lavt nivå, og kan skape barrierer for læring og utvikling av ens potensial og muligheter. De med growth mindset opplever utfordringer som en læringsprosess og muligheter for utvikling. Det oppleves naturlig å mobilisere til innsats for dem og både evner og prestasjoner styrkes. I sin bok Mindset beskriver Dweck (2006) hvordan vi kan ha både fixed og growth mindset på ulike områder i livet. Forskjellige miljøer kan skape kulturer hvor en har så fokus på talenter at det tvinger medarbeidere til å late som de er usedvanlig talentfulle. Med et fixed mindset kan en da få utilsiktede resultater fordi en ikke innrømmer, og heller ikke gjør noe med sine svakheter (Fikse, 2013, s. 178).

Arbinger Institute sin bok, *The Outward Mindset* (2016), viser til at deres erfaring når det gjelder store endringer i organisasjoner og hos individer, er en endring i hvordan en ser sin sammenheng og forpliktelse til andre. Hvordan vi ved å skifte fra et selvopptatt indre mindset til et utadvendt inkluderende mindset, vil oppleve verden på en annen måte som gir andre resultater. Hvordan team og organisasjoner vil kunne jobbe mer effektivt og skape mer sammen. Hvordan vi ved å tenke «utover oss selv» vil kunne skape mye større muligheter og løse utfordringer på en bedre måte. Ved at vi starter å se etter hva andre trenger fra oss og hva vi kan gjøre for å hjelpe dem (Arbinger Institute, 2016).

2.6.2. Mentalisering

Som jeg skrev innledningsvis, viser Rønning (2013) til at ledere i den store norske lederundersøkelsen, føler behov for blant annet flere relasjonskompetanser. Ledere med ferdigheter i mentaliseringsbasert tilnærming og vil under store endringsprosesser utgjøre en forskjell ved å redusere ansattes usikkerhet og beholde gode relasjoner. Finn Skårderud (2014) viser til mentalisering som en av våre mest avgjørende sosiale kompetanser. Og videre at det handler om å gi mening til egen og andres adferd i lys av indre motivasjon., som følelser, tanker, lyster og behov. Ofte forenklet sagt; å se andre innenfra og seg selv utenfra (Fonagy, Gergely, Jurist, & Target, 2002). Mentalisering er med å skape felles følelsesmessig identitet og forståelse (Allan, 2013). Det setter en i stand til å gi omsorg, beskyttelse og følelse av trygghet til andre. Det hjelper oss til å reflektere over våre handlinger og tenke før vi handler. Til å klare å kommunisere våre behov, følelser og tanker. Ifølge Allan (2013) er det viktig å være nysgjerrig på egne og andres tanker og sinn. I samtaler er det viktig å være reflekterende, ikke dømmende (Allan, 2013). Dette som tidligere nevnt, kunne møte andre uten kritikk. Som Allan (2008) beskriver er å mentalisere å humanisere. Det oppstår alltid utfordringer i relasjoner, i det som beskrives som en mentaliseringsbasert tilnærming, er samtaler over tid viktig for å reparere slike skader. En må stoppe opp, se seg tilbake og forsøke å lære av feil, og ta ansvar for egne negative bidrag som gode rollemodeller (Skaarderud, 2014). Videre påpeker han at når denne mentaliseringsevnen svikter kan det lett oppstå misforståelser som kan være skadelig for sinn og føre til uønsket adferd.

2.6.3. Voksnes mentale utvikling

I dagens samfunn er vi avhengige av at voksne fortsetter og lære og utvikle seg. Kegan og Lahey (2009) viser til hva Nathaniel Branden skriver:

Vår globale økonomi karakteriseres i dag av raske endringer, økende teknologiske gjennombrudd og stor konkurranse. Dette krever nye psykologiske ressurser hos alle. Vi trenger mer innovasjon, selvledelse, personlig ansvar og autonomi, på alle nivåer i

organisasjonen. Nathaniel Branden etterlyser kompetanse og mental kompleksitet som tilsvarer nivået for self-authoring mind, altså ansatte som forstår seg selv og deres verden på et kvalitetsmessig høyere nivå (s. 25).

I mange år trodde forskere at vår mentale kapasitet, på samme måte som vår høyde, stoppet opp i tyveårene. Kegan og Lahey (2009) fant ut at en del av de som de fulgte over mange år hadde evnen til å utvikle seg, mens andre hadde det ikke. De skiller mellom tre kvalitetsmessige ulike nivåer i voksnes mentale utvikling. Dette er the socialized mind, the self-authoring mind, og self-transforming mind. Alle disse tre nivåene tilnærmer seg og skaper mening i verden på helt forskjellige måter. Fra å være styrt utenfra, til å være styrt innenfra, og så videre ha et selvutviklende tankesett. The socialized mind kjennetegnes av lagspillere og en tilpasser seg og styres av omgivelsenes forventninger. Kultur for gruppetenkning kan her oppstå, og få store konsekvenser for en organisasjon. Hos self-authoring mind tar en mer aktive valg i henhold til egen ideologi, holdninger og visjon. En setter grenser og er med på å bestemme og gjøre sine egne valg. Det siste nivået, self-transforming mind har evnen til å også kunne se ting i et metaperspektiv. Kunne se ting i ulike perspektiver samtidig og se at det som var fornuftig i går, kanskje ikke er like hensiktsmessig i morgen. Her har en evne til å legge nye strategier og nye kart for veien fremover. De gir tilbakemeldinger som gjør at andre ønsker å dele all type informasjon med dem, som igjen gir et fortrinn og mange muligheter.

Keagen og Lahey (2009) viser til at det er de to første nivåene, the socialized mind og the self-authoring mind, som vi finner flest ledere på i dag. Den krevende verden vi lever i krever at ledere beveger seg oppover i nivåene. Det er da en begynner å jobbe mer effektivt. Det må lederutvikling ta hensyn til og jobbe målrettet mot. Hvert nivå representerer en annerledes måte å oppleve verden på. Utviklingen skjer i perioder som veksler mellom stabilitet og endring. Når en er på et nivå, vil en ofte være der over tid før en beveger seg videre. Det er flere og flere som stopper opp etter hvert som de når høyere nivåer, og bare noen få går videre til self-transforming mind.

Eigel og Kuhnert (2016) viser til forskjellen på de som har en plan for sin utvikling og hele tiden søker og observerer hvordan oppnå dette. Mens andre har ingen visjoner på dette området, ser ikke hvem de er, eller hvem de ønsker å være. De beskriver fem utviklingsnivåer med fokus på hvordan en «modnes» i form av endring i ens forståelse og perspektiver, ikke hva en kan tilegne seg av kunnskap og ferdigheter. Modenheten hjelper oss å se verden og utfordringer på en annen og mer effektiv måte, også når det gjelder konflikter. Utviklingen

skjer gradvis og forutsigbart, uten mulighet til å hoppe over nivåer eller gå tilbake. Eigel og Kuhnert (2016) viser til at en blir ikke nødvendigvis klokere jo eldre en blir og sannsynligheten til å stoppe opp i utviklingen blir faktisk høyere med alder. Stort lederskap handler ikke om å vinne, please andre, eller om titler. Det handler om hvordan du kan bidra og finne ditt største potensiale til verden rundt deg, på jobb, familie og dine omgivelser (Eigel & Kuhnert, 2016).

2.6.4. Lærende organisasjoner

Klev og Levin (2009) viser til «den lærende organisasjonen» og referere til hvilken kompetanse og adferd som skal til for å realisere kontinuerlig endring. Medarbeidernes kompetanse og involvering sammen med påvirkningen fra omgivelsene er sentral. De deler dette inn i fire hoveddimensjoner for ledelse. 1) Å skape rammer, 2) fasilitere dialog som utfordrer og utvikler handlingsteorier, 3) påvirke rådende verdier og normer gjennom egen adferd og 4) gjennom ledelse redusere andres opplevde usikkerhet (Klev & Levin, 2009).

Å skape rammer for å begrense noe og åpne opp for noe annet. Strukturell utforming er mye brukt virkemiddel i endringsprosesser for å få til dette, sier Kleiv og Levin (2009). En kan endre avdelinger, ansvar, dele opp eller legge ned, innføre nye systemer eller andre team. Det viktigste ved disse endringene for å lykkes, er å få de ansatte til å jobbe på en ny måte. Videre viser de til at en bruker ledelsen til å fordele ressurser, sette klare mål for utvikling og skape arenaer for læring og endring. Ha dialog med ansatte og kunne sette spørsmålstegn ved om måten en jobber og tenker på i dag er hensiktsmessig for å nå ønskede mål. Læring om hva som skaper læring for andre blir en viktig kompetanse (Klev & Levin, 2009). Ledere er rollemodeller og kulturbærere gjennom egen adferd. Om det er hvordan de behandler andre eller mengden jobb og prioriteringer som legges ned. De er bærere av de normer og verdier som bedriften lar råde (Klev & Levin, 2009).

2.6.5. Taus kunnskap

Med den såkalte tause kunnskap refereres det til kunnskap i organisasjonen som er skjult, Kunnskap som den enkelte kanskje ikke vet selv de har eller greier å sette ord på og formidle til andre. Hovedsakelig erfaring som er utviklet over tid og som en bare vet fungerer. Denne er det motsatte av eksplisitt kunnskap, som lett settes ord på og preger samtaler i diskusjoner om arbeidsoppgaver. Nonaka og Takeuchi (1995) har analysert dette forholdet og hva det kan bety for læring i organisasjoner, vist i figuren under, kalt for SECI modellen.

		TIL	
		Taus kunnskap	Eksplisitt kunnskap
FRA	Taus kunnskap	Sosialisering (S=socializing)	Eksternalisering (E=Externalization)
	Eksplisitt kunnskap	Internalisering (I=Internalization)	Kombinering (C=Combination)

Fire ulike former for læring (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Sosialisering kan være ubevisst overføring av kunnskap, kunnskap som overføres ved å observere hva andre gjør. Nyansatte gjør ofte dette ubevisst for å tilpasse seg. Ofte er de usikre i ny jobb med ukjente kollegaer og tør kanskje ikke spørre av frykt for å bli sett på som «dum», eller kunnskapsløse. «On the job training» er et annet godt eksempel her. Ved eksternalisering gjøres kunnskapen tilgjengelig skriftlig eller muntlig. Det kan være rutiner som er nedskrevet, eller gis muntlig som opplæring. Eller gode metoder for å utføre en jobb som overføres til andre. Kombinering innebærer kombinasjon av ulike typer eksplisitt kunnskap. Kan utveksles gjennom møter, telefonsamtaler og ulike informasjonstekniske løsninger. Dreier seg hovedsakelig om å systematisere allerede tilgjengelig kunnskap. Internalisering viser at eksplisitt kunnskap etter hvert tas for gitt og tilpasses som egen taus kunnskap. Grunnlaget for å utvikle lærende organisasjoner er å gjøre den tause kunnskapen tilgjengelig slik at den tas i bruk i organisasjonen. En må da lage systemer som gjør at denne blir gjort tilgjengelig og systemer som gjør at den blir tatt i bruk og blir en integrert del av ansattes tause kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Espedal og Kvitastein (2013) viser til at erfaringsbasert læring trenger tilgang til egen og andres erfaring, gjerne gjennom sosiale nettverk, handling eller samarbeid. Dette samarbeidet og denne informasjonsdelingen kan enten føre til et forsterket nettverk hvor det utvikles felles identitet, åpenhet og tillit, eller det motsatte hvor det utvikles egeninteresse og konflikter (Espedal & Kvitastein, 2013, s. 112). Det blir et spørsmål om hvordan en forholder seg til egen og andres erfaring for å kunne gi denne mening. Om en i enda større grad blir mer effektiv på det en er god på og kan, eller om en blir en mer lærende aktør med en mer reflektert holdning til det som skjer. Hvor den enkelte klarer å se det som skjer opp mot verdier, strategier og rutiner, og utforsker hele tiden erfaringer og nye ideer. Denne læringsprosessen er det Argyris og Schön viser til når en går fra enkelkretslæring til dobbeltkretslæring (Argyris & Schön, 1996).

2.6.6. Motstand mot endring

Fenomenet motstand mot endring ses ikke på som motstand mot endring, men motstand mot å være passive objekter for andres ideer om endring, hvor en ikke aner utfallet (Klev & Levin, 2009). Det handler om at de involverte selv må ha opplevelsen av å kunne påvirke resultatet og ha trygghet på at de takler de utfordringen som kommer. Flexibiliteten øker, og usikkerheten blir mindre med økende kompetanse. I tillegg at en har innflytelse på egen situasjon og utvikling (Klev & Levin, 2009).

Kegan og Lahey viser i boken *Immunity to Change* (2009) til Psykologen William Perry som påpekte at de to viktigste tingene å vite for å hjelpe andre er: «Hva er det de virkelig ønsker?» og «hva vil de gjøre for ikke å få det til?». Det å finne ut hva som stopper en i å få til endringen er nøkkelen. Hvordan vi systematisk jobber imot det vi egentlig ønsker å oppnå, og vårt forsvarsverk slår inn på autopilot og motarbeider oss istedenfor å hjelpe oss (Kegan & Lahey, 2009, s. 35). At vi har et skjult forsvar som beskytter oss mot vår egen opplevelse av utilstrekkelighet. Dette koster oss imidlertid ofte mye, vi får blinde punkter, den stopper ny læring og vi handler på autopilot i mange situasjoner. Dette kan føre til at vi som individer, på samme måte som organisasjoner, faller tilbake til gamle handlingsmønstre. Det krever at vi utforsker disse hindringene og blir bevisst hva de handler om. Vi trenger å utvikle et nytt «mindset» for å endre oss. Vi trenger disse systemene, men må utvide dem for å oppnå våre mål. Dette er ifølge Kegan og Lahey (2009) selvsagt krevende, fordi det er ikke endringen i seg selv som gir oss frykt, men det er følelsen av at vi ikke har noe forsvar som gjør oss ukomfortable. Vi blir nødt til å eksponere oss selv for frykten. Gi slipp på noe av vårt selvforsvar. Selv om vi får kunnskap om hvordan vårt forsvarssystem fungerer, vil ikke det nødvendigvis føre til en endring. Vi må lage oss en struktur og plan for hvordan vi kan minske gapet mellom hva vi ønsker å gjøre og hva vi gjør. Ledere og team, som har de samme mekanismene, som ikke greier å minske dette gapet og som har en del utfordringer, vil ha mindre muligheter til å møte mange av dagens og fremtidens krav. I tillegg så er det viktig i læringsprosesser, uavhengig av om det er individer eller team, å kunne forene tanker og følelser, hodet og hjerte, og utvikle sin mentale kompleksitet (Kegan & Lahey, 2009).

I dette kapitlet har jeg presentert en av mange definisjoner på ledelse, redegjort for teorier innen lederutvikling eller ledelsesutvikling, handlingsrom og autonomi, og tidligere forskning på lederutvikling. Videre teorier om relasjonsbygging, tilhørighet og motivasjon og videre teorier innen vekst, utvikling og læring.

Jeg vil videre i neste kapittel beskrive studiens metodiske tilnærming.

3. Metode

Dette kapittelet omhandler studiens forskningstilnærming og jeg vil belyse de sentrale valg og vurderinger jeg har tatt underveis i denne forskningsprosessen. Det skilles vanligvis mellom to hovedmetoder, kvantitativ og kvalitativ. Kvantitativ metode handler i hovedsak om å samle inn data ved hjelp av spørreskjema med faste spørsmål og svaralternativer. Kvalitative samler data ved hjelp av observasjon, intervjuer og gruppeintervjuer. Alle data må dokumenteres i form av tekst eller bilder, lydopptak skrives ut som tekst og kalles transkribering. Jeg har her valgt en kvalitativ forskningsmetode, siden jeg skal undersøke lederes opplevelse av lederutviklingsprogrammet, noe som er en subjektiv opplevelse. Ut fra forskningsspørsmålet falt valget på en kvalitativ intervjustudie med en fenomenologisk tilnærming og denne beskrives først i kapittelet. Deretter en beskrivelse av min rolle som observatør, utvelgelse av informanter, hvordan datainnsamling og transkribering har blitt gjort, og videre prosessen med kategorisering og analysering. Avslutningsvis i kapittelet vil jeg si noe om kvaliteten på forskningen vurdert utfra sentrale kriterier, og etiske vurderingen knyttet opp mot studien. Til slutt vil jeg presentere mine refleksjoner rundt meg selv som forsker.

3.1. Metodisk tilnærming og design

Samfunnsvitenskapelig metode har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten ser ut gjennom å gå metodisk til verks, det vil si å følge en bestemt vei mot målet. Det handler om å samle inn, analysere og tolke data som er en sentral del av empirisk forskning. Og den kjennetegnes ved å være systematisk, grundig og åpen (Johannessen, Tuftes, & Christoffersen, 2016, s. 25). Jeg vil her gjøre en studie hvor jeg ser nærmere på hvordan et utvalg av ledere erfarer opplevd effekt av lederutviklingskurset. En slik tilnærming gir meg mulighet til å gå i dybden hos deltakerne, og få innblikk i deres personlige opplevelser og oppfatninger. Hele tiden foregår en veksling mellom helhet og detaljer, og tilbake til helhet igjen. Det skjer en fortolkning og analysering av data og ny forståelse av delene underveis, i likhet med det som kalles den hermeneutiske spiral. Jeg har også benyttet en noe abduktiv tilnærming for å få en forståelse av hva som kan være grunner til ting, ikke bare en forklaring og årsaker. Forsøke å forstå informantenes syn og hvorfor de handler som de gjør innenfor en kontekst og under observasjon av deltakerne i programmet. Så forsøkt å forstå ved hjelp av teori og trekke slutninger ut av det. Intervjuer er gjort over noen uker i etterkant av avsluttet kurs og disse beskrives nærmere senere i kapittelet.

3.1.1. Observasjon

Observasjon egner seg godt når forskeren ønsker å skaffe seg mer opplysninger om hva som skjer i en situasjon. Observasjon kan brukes som supplerende metode og for å få mer utfyllende informasjon. Det er en fordel å bli kjent med feltet før datainnsamlingen starter og dette gjør det lettere å gli naturlig inn i situasjonen (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Jeg fikk muligheten til å være med å observere programmet i praktisk endringsledelse. Min observatørrolle var ikke-deltakende observasjon hvor jeg var synlig i rommet, men i liten grad deltok i den ordinære samhandlingen. Min rolle var mer som «tilskuer». Dette ga meg økt kunnskap om det teoretiske grunnlaget, samt forståelse for prosessene deltakerne var gjennom. Jeg har ikke her brukt observasjon direkte inn i analysen, men som opparbeidelse av kunnskap om kurset og læringsprosessen. Forskeren tar også med seg sine erfaringer, kunnskaper og tidligere opplevelser inn i situasjonen og dette preger hva som observeres (Postholm, 2010). Noe som jeg må være bevisst på når jeg videre skal tolke og drøfte i min studie. Første dag på kurset ble jeg introdusert av kursleder. Det ble informert om hvem jeg var og hvorfor jeg var tilstede som observatør. Kursleder uttrykte ønske om at jeg ikke forstyrret deltakerne underveis i kurset.

3.1.2. Utvalg av informanter

I denne masterstudien har jeg intervjuet fem ledere som har deltatt i programmet for praktisk endringsledelse. Kursleder oppfordret deltakerne til å delta i min studie og at interesserte kunne ta kontakt med meg direkte for spørsmål. Jeg fikk tilbakemelding fra flere som ønsket å bidra. Hoveddelen av kursdeltakerne var kvinner og det ble da 5 kvinner som responderte. Det kunne vært ønskelig å ha flere informanter, men det vil tidsmessig bli for omfattende ved denne type intervju i min studie. Informantene jobber i ulike deler av organisasjonene. Noen sentralt og andre på NAV kontor. Jeg avtalte tid for møter med informantene i etterkant av kurset sin siste samling.

3.1.2. Kvalitative forskningsintervju

Denne studien er basert på intervju som metodisk tilnærming og semistrukturerte intervju er den vanligste formen innenfor kvalitativ forskning. Å forske kvalitativt innebærer å forstå deltakerens perspektiv og rette blikket mot menneskers hverdagshandlinger i sin naturlige kontekst (Thagaard, 2009).

Fenomenologi som begrep er avledet fra det greske verbet *phainestai* som kan oversettes som «læren om fenomenene». Innen kvalitativ design betyr en fenomenologisk tilnærming å forstå, utforske og beskrive et fenomen og personens erfaring med dette fenomenet. Som

forsker må en forsøke å forstå meningen med fenomenet (handlingen eller ytring) sett gjennom personens eller gruppens øyne. Når vi tolker, må det være i lys av den sammenheng den forekommer innenfor. Dette betyr at et begrep kan bety forskjellige ting utfra sammenheng den utgår fra. Målet er å få økt forståelse og innsikt i andres livsverden. Fenomenologisk metode brukes for å studere verden slik folk oppfatter den (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Kvalitative data må tolkes, de taler ikke for seg (Silverman, 2006). Å tolke betyr å sette noe inn i en større sammenheng, se på hvilke konsekvenser analyse og konklusjon har for det en undersøker. Å analysere betyr å dele noe opp i elementer for å avdekke et budskap eller finne et mønster i datamaterialet. Analyse og fortolkning glir over i hverandre, men utgjør altså også noen forskjeller. «En- til- en intervju er hensiktsmessig når vi ønsker fylldige og detaljerte beskrivelser av informanters forståelse, følelser, erfaringer, oppfatninger meninger holdninger og refleksjoner knyttet til et fenomen» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 146).

3.1.3. Intervjuguiden

Jeg har valgt semi-strukturert intervju, eller delvis strukturert intervju med en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, hvor jeg har mulighet til å variere rekkefølge, spørsmål og temaer. Det gir meg mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål relatert til hva informanten sier. Dette er spørsmål som kan gi mer opplysninger om noe som er vanskelig å forstå. Kunne oppklare motsetninger og gi klarhet i utsagn, og videre utdype når det snakkes i generelle vendinger for å få frem reaksjoner og følelser, eller konkrete erfaringer. I tillegg til oppfølgingsspørsmål kan en også nevne oppklarings spørsmål, disse kan brukes når en ikke har helt klart for seg hva som egentlig menes (Postholm, 2010, s. 81). Eller ønsker å sjekke ut om en har forstått det informantene sier riktig, også kalt parafrasering (Kvalsund, 2014).

Dalen (2011) viser til at det er behov for å utarbeide en intervjuguide ved semi-strukturete intervju som inneholder de sentrale temaene og spørsmål som skal dekke de viktigste områdene studien skal belyse. Det kan være lurt å studiens arbeidstittel og problemstillinger foran seg ved utarbeidelse av guiden. Temaer og spørsmål skal ha relevans i forhold til det en ønsker belyst. En starter med spørsmål som leder inn mot temaet før en går mer inn i kjernen av det en ønsker belyst, etter det såkalte «traktprinsippet». Informanten skal ha en god følelse og være avslappet. Spørsmålene må tenkes nøye gjennom og være slik at informanten ønsker å fortelle med egne ord om sine opplevelser. Spørsmålene må være klare og tydelige, og en må spørre seg om de er ledende eller sensitive (Dalen, 2011, ss. 26-27).

Jeg laget her en liste over temaene og de generelle spørsmålene jeg ønsket svar på. I tillegg noen underpunkter til disse som jeg ville de skulle utdype (se vedlegg for intervjuguide). Intervjuguiden ble ferdigstilt etter kurset og spørsmålene er utarbeidet mye på bakgrunn av beskrivelsen av kurset og forventet læring. Den har også med elementer fra oppgaver sendt ut til deltakerne som de skulle gjennomføre i forkant av, og i løpet av kurset.

3.1.4. Prøveintervju

Jeg hadde behov for å sjekke ut hvordan intervjuguiden fungerte i praksis og få erfaring med min nye lydopptaker i forkant av intervjuene. Jeg foretok derfor et prøveintervju med en kollega og testet ut intervjuguiden og hvor funksjonell opptaker og lyd var. Prøveintervjuet fungerte greit, men det ble gjort noen justeringer i ordstillingen på spørsmålene. Jeg ser i ettertid at dette kunne vært gjort på en annen måte. Kanskje ved å intervju en av deltakerne for å få et mer realistisk intervju, da jeg opplevde min prøveinformant som litt vel «disiplinert». Jeg har en del erfaring med samtaler, men ingen erfaring med forskningsintervju. Kunsten å stille gode oppfølgingsspørsmål oppleves som noe som må trenes på. Dette opplevde jeg også etter hvert som intervjuene ble gjennomført.

3.1.5. Gjennomføring av intervjuene

Jeg hadde gjort avtaler med informantene i god tid, og de sørget for et sted hvor vi kunne sitte uforstyrret. De hadde ved forespørsel om deltakelse fått tilsendt skjema for samtykkeerklæring. Dette tok jeg også med på intervjuet for å sikre at jeg hadde underskrift, og startet samtalen med å repetere kort om studien og innholdet i samtykkeerklæringen før vi startet intervjuet. De første minuttene benyttet jeg til å skape god kontakt med informantene, noen hadde jeg snakket litt med i løpet av kurset, mens andre hadde jeg bare hilst på. Jeg opplevde å få god kontakt med alle informantene under intervjuet og jeg forsøkte etter beste evne å tilpasse oppfølgingsspørsmålene utfra hva som ble sagt underveis. Noen snakket mye og hopper lett fra ett tema til ett annet, noe som gjorde det krevende å få med detaljer og utdype hva de mente om enkelte utsagn. Jeg opplevde mine informanter som kunnskapsrike og erfarne ledere. Jeg benyttet intervjuguiden for å sikre at jeg fikk med de temaene jeg på forhånd hadde ønske om å utdype. Det ble benyttet båndopptaker og jeg tok ingen notater underveis da jeg hadde fokus på å lytte og holde min oppmerksomhet på informantene. Notater underveis ville også bidra til å redusere den personlige kontakten som intervjuet gir mulighet til. Det ga meg bedre mulighet til å få med alt som ble sagt, få bedre flyt i samtalen og stille relevante spørsmål. Samtidig også observere de kroppslige signalene og gi rask respons på det som blir sagt. Mine refleksjoner rundt hendelser, sammen med mine

umiddelbare refleksjoner totalt sett av intervjuet, skrev jeg ned straks intervjuet var avsluttet og jeg fikk anledning. Det kan være positivt ved bruk av notater at informanten får mulighet til å bruke tiden det noteres som tenkepause (Thagaard, 2009, s. 102). Jeg ønsket her heller bruke den tiden som trengtes for at informanten har mulighet til å tenke seg om og gi reflekterte svar.

3.1.6. Transkribering av intervju

Å transkriberer betyr å transformere, skifte fra en form til en annen. Oversette fra talespråk til skriftspråk. Kvåle og Brinkmann (2009) viser til hva man i den hermeneutiske tradisjon sier om oversettere og som også passer på de som transkriberer: *traduttori traditore* – oversettere er forrædere. Hvordan det som oppleves i det sosiale samspill ikke blir uttrykt i en utskrift, og hvordan budskapet kan gå «tapt i transkripsjonen» (Kvåle & Brinkmann, 2012). Det å ha muligheten til å høre gjennom opptakene flere ganger og sikre seg at en har fått med seg det riktige budskapet ble viktig.

Transkribering ble utført av meg selv så raskt som mulig i etterkant av intervjuene. Det ga meg en nærhet til dataene og var en fordel når jeg skulle starte analysearbeidet. Jeg var også opptatt av å anonymisere ting som kom opp i samtalen. Det kan være å utelate ord eller endre navn som viser til hvem informanten er.

3.2. Analyseprosessen

I denne studien har jeg ønsket å se nærmere på lederprogrammets effekt for lederskapet til ledere som deltar. Jeg opplever dette som et komplekst område og at mange faktorer er med å påvirke hva en tar med seg og hvordan en får benyttet ny kunnskap. Analysearbeidet starter i praksis ved første intervju hvor noen sentrale temaer gjør seg gjeldende. I starten oppleves det utfordrende, men å lese andres masteroppgaver ga meg mange ideer og læring.

Jeg ble inspirert av en analytisk tilnærming som er utledet fra «Grounded Theory» (Glaser & Strauss, 1967), som er en av mange mulige tilnærminger ved bruk av kvalitative intervjuer og har brukt elementer fra denne. Den tar utgangspunkt i det empiriske datamaterialet og det er informantens egne oppfatninger som danner utgangspunkt for analysene. Dette er en induktiv metode hvor forskeren lar datamaterialet tale for seg og prøver å legge til side sine subjektive teorier. Dette kan hjelpe forskeren å bli bevisst egne fordommer og antagelser for å møte det en ønsker å utforske med et mest mulig åpent sinn, og utvikle teorier på bakgrunn av dette. Det er innenfor denne metoden utviklet en analysemåte som kalles den komparative analysemetode som jeg vil benytte siden jeg ikke har generering av ny teori i min studie. Jeg ønsker bare å benytte elementer av metoden for å ha en systematisk måte å analysere dataene

mine på. Analysearbeidet i *grounded theory* er delt inn i tre kodingsfaser (Strauss & Corbin, 1998). De tre fasene er åpen koding, aksial koding og selektiv koding (Postholm, 2010, ss. 87-90).

Åpen koding brukes til å identifisere og bearbeide data i kategorier, sette navn på dem, og dele de i relativt like fenomener. Stille spørsmål og foreta sammenligning mellom ulike deler av datamaterialet for å få hjelp til å utvikle mer presise begreper som kan knyttes opp mot datamaterialet (Postholm, 2010). Dalen (2011) beskriver det første i prosessen som råkoding hvor en ønsker å identifisere begreper som kan gå inngå i kategorier. Kategoriene beskrives som egenskaper og dimensjoner. Det var viktig å ha en så åpen og induktiv tilnærming i prosessen som mulig (Dalen, 2011). Det ga meg en ny forståelse av materialet og tematikken underveis..

Jeg leste gjennom transkriberingene flere ganger og noterte stikkord på gule lapper utfra sentrale temaer og fenomener som viser seg underveis. Jeg forsøkte her å ha en induktiv tilnærming og lytte til hva som kom frem i materialet. Kategoriseringsprosessen med å samle beslektede data inn i sammen kategori utfra kategoriens egenskaper og verdier var en tidkrevende prosess.

Neste fase, aksial koding, egner seg godt til å belyse en handlingssekvens eller hendelse, en form for atferds beskrivelse. Her beskrives situasjonen eller konteksten handlingen finner sted innenfor og sammenhenger mellom ulike koder (Dalen, 2011). De gule lappene ble sortert og samlet i temaer som passet tematisk sammen. Deretter brukte jeg forskjellige fargekoder på temaene for å skille og samle de forskjellige svarene i de transkriberte intervjuene. Temaene fra den åpne kodingen ble her samlet i hovedkategorier. Dette var en spennende og utfordrende prosess hvor og jeg opplevde å hele tiden hoppe mellom de forskjellige nivåene.

Den siste fasen, selektiv koding, har som mål å samle alle trådene i en overordnet forståelse etter at forskeren har kommet frem til kjerne kategorier og analysert forbindelsene mellom ulike kategorier (Dalen, 2011, s. 66). Her er målet å få frem en fortelling av det som fremstår som mest sentralt i forhold til det fenomenet som studeres. Resultatet presenteres i helhet under presentasjon av funn i kapittel 4 og drøftes videre i kapittel 5.

3.2.1. Etske betraktninger

Det stilles krav om at all vitenskapelig virksomhet skal reguleres av overordnede etiske prinsipper som er nedfelt i lover og regler (Dalen, 2011, s. 100). Studiet er derfor meldt til NSD, Norsk senter for forskningsdata, og godkjent (se vedlegg nr. 6).

I forkant av intervju hadde alle informantene, som nevnt tidligere, mottatt informasjonsskriv om masteroppgaven og signert samtykkeerklæring. Denne inneholdt informasjon om frivillig deltakelse, og at det var mulig for deltaker å trekke seg når som helst i løpet av forskningsprosessen. Trygghet på at informasjon som kommer frem i intervjuet behandles fortrolig og ikke kan føres tilbake til informanter. Det vil si at jeg her har fiktive navn og ikke oppgir hvor i NAV de jobber. Innsamlet materiale vil bli oppbevart forsvarlig underveis i studien og destrueres når studien er ferdig.

3.2.2. Reliabilitet og validitet i kvalitativ forskning

Kvalitativ forskning problematiserer kravene til reliabilitet og validitet fordi møtet mellom forsker og informant er unikt. Reliabilitet viser til resultatenes pålitelighet og ved at de kan reproduseres og gjentas, noe de ikke kan innenfor kvalitativ forskning. Der ønsker en derimot den sensitiviteten hos forskeren som varierer, og gir et bredere og mer nyansert bilde av temaene. Fenomenologiske forskere bruker ofte *pålitelighet* som et mer hensiktsmessig ord. En snakker heller ikke om objektivitet, men om data som kan bekreftes (Postholm, 2010).

Validitet sier noe om hvorvidt metoden undersøker det den har intensjoner om. Opplysninger om de metodene som er brukt til innsamling av data, intervjumetode og analyse av transkripsjoner. Det gjelder også informantenes validitet, hvor pålitelig er det de uttaler. Vi sier altså noe om troverdighet og denne er avhengig av at leseren kan følge med gjennom hele forskningsprosessen (Postholm, 2010, s. 170). Gjennom å forklare metodiske valg og synliggjøre analyseprosessen ønsker jeg å vise studiens pålitelighet og troverdighet, samt tilgjengeliggjøre så mye som mulig av dokumentasjon brukt i studien som vedlegg.

Grunnlaget mitt for å vurdere effekten av lederutviklingsprogrammet er basert på deltakernes oppfatninger og erfaringer. Det ville også vært hensiktsmessig å undersøke om kolleger, ansatte og overordnede har opplevd endringer i adferd hos respondenter. I denne studien vil dette være for ambisiøst og for tidkrevende.

Informantene består av fem som frivillig meldte seg til å delta i studien, alle deltakerne er relevante informanter for studien. Antallet er begrunnet i min mulighet for å analysere data og tidsbruk i studien. Ledererfaring og lederutdanning varierte mye hos informantene. Alle har ledererfaring over flere år, men på forskjellige nivåer og fra mange forskjellige typer lederstillinger og organisasjoner. Alt fra internasjonale lederjobber med mange ansatte, til egen bedrift med få ansatte. Noen har mye utdannelse innen ledelse og andre har tatt noen fag

på master nivå. Noen har vært i mange år i NAV og over flere perioder, mens en har vært ansatt i 1,5 år. Flere har deltatt på andre lederkurs i NAV gjennom PULS programmet.

3.2.3. Meg som forsker

I utførelsen av kvalitative studier er forskeren selv det viktigste redskapet til innhenting av kunnskap. Forskerens integritet, kunnskap, erfaring, ærlighet og rettferdighet er en avgjørende faktor. Likeså de etiske krav den vitenskapelige kvaliteten på kunnskapen som legges frem og at de funn som offentliggjøres er så nøyaktige og representative for forskningsområdet som mulig. En bør kontrollere og validere resultatene i så stor grad som mulig og ha en gjennomskiktighet i prosedyrene som er grunnlaget for konklusjonen (Kvåle & Brinkmann, 2012). En induktiv tilnærming krever at forskeren tar hensyn til situasjonelle betingelser, variablene det forskes på er ikke utarbeidet på forhand og en må være åpen for det som dukker opp underveis. Postholm sammenligner forskerrollen med en kriminalforfatter sin rolle, en må like å søke etter små biter i det store puslespillet og tåle uvisshet i en uavklart tidsperiode (Postholm, 2010). På samme måte er også min bakgrunn viktig, hva er det som er med å påvirke min oppfatning og måten jeg ser verden på, prosessen som innebærer å bli klar over sin egen subjektivitet. Det er ikke snakk om å legge bort sin forforståelse, men å bli den bevisst, både for seg selv og andre. Synliggjøre egne perspektiver gjennom analyser og tolkning så leseren får et innblikk i mine perspektiver. Det er snakk om å møte problemstillinger med et åpent sinn, ikke med et tomt hode (Postholm, 2010, ss. 127-128). Videre fremhever Postholm viktigheten av at forskeren synliggjør sine personlige erfaringer, interessefelt og opplevelser som har relevans innenfor feltet som studeres. Jeg vil nå forsøke å gjøre rede for mitt ståsted som forsker og mitt faglige ståsted.

Min interesse for ledelse startet tidlig i min yrkeskarriere, da jeg som veldig ung fikk lederansvar, og deretter har hatt lederansvar i mange år. Å følge utviklingen innen ledelse gjennom disse årene har vært en interessant reise i et skiftende landskap. Jeg har de siste 10 årene jobbet som bedriftsrådgiver og hvor fokus på ledelse og samtaler med ledere, er en stor del av min hverdag. Ledere har krav på seg om å levere og blir målt etter dette, noe som ofte fører til manglende langsiktig tenkning. Dette går på bekostning av samarbeid, utvikling og det relasjonelle på arbeidsplassen, hvor en på lang sikt kan skape mer varige resultater. Hvor en ved å utnytte alles ressurser har en mulighet til å være i forkant av andre konkurrenter, skape stabilitet, kreativitet og godt arbeidsmiljø, med høy tilstedeværelse og utvikling av kunnskap i bedriften. Det er lett for at den kortsiktige gevinsten ønskes realisert, noe som også sikkert henger sammen med stadige endringer og nye utfordringer. Men akkurat derfor er det

min oppfatning at må alle med. Min opplevelse er at det er for mange ledere så travelt og så mange oppgaver de skal gjøre at lederskapet «drukner» i oppgaver som bare MÅ gjøres. En kan da undre seg over om dette handler om en opplevelse av at det er slik, basert på hvordan en har jobbet tidligere, eller om det finnes andre måter å løse arbeidsoppgaver på som gjør at en jobber «smartere» og får mye av dette integrert. Det å sørge for tid til refleksjon og bygging av gode relasjoner, ser jeg som en viktig del i fremtidens lederskap. Jeg tenker tillit vil være avgjørende når en skal lede fremtidens kunnskapsmedarbeidere, uten denne vil en måtte bruke all sin tid på kontroll, om mulig. For å få til utvikling tenker jeg at det er sentralt at alles ressurser utnyttes. Jeg tror det er viktig for alle medarbeidere å ha mulighet til å benytte noen av sine styrker, og at dette er med å holde interessen for utvikling oppe. Da blir også relasjoner viktig, da dette slik jeg ser det er «limet» i organisasjonen, det som skaper samarbeidsklima og mestringsfølelse.

Min studietid ved NTNU vært også vært med å påvirke mitt syn på lederskap. Ikke minst bredden i det og hvor stor betydning kultur og de som skal ledes har på utføring av ledelse. Hva aksepteres og forventes fra ledere i de forskjellige organisasjonene og kanskje også bransjene. Hvor viktig det er å hele tiden jobbe med sin utvikling som leder.

Jeg har gjennom denne studien hatt en reise i egen organisasjon hvor jeg har møtt fem forskjellige ledere med forskjellig utgangspunkt for å utøve ledelse. Noen av de leder ledere og noen leder saksbehandlere og veiledere. Det har resultert i ganske forskjellige historier med forskjellig utgangspunkt og handlingsrom for lederrollen. For meg har det også vært en utfordring å finne de felles temaene, da informantene er ganske forskjellig, både med hensyn til erfaring og faglig ballast som ledere. Jeg har selv 10 år bak meg i NAV og min utfordring har vært å nullstille meg når jeg skal forske på det materialet som har fremkommet i studien. Min jobb ved arbeidslivssenteret, som er en egen avdeling i NAV, har hatt ett mer utadrettet fokus mot de som har vært IA virksomheter og hvor oppdragsgiverne har vært partene i arbeidslivet. Det å gå inn i forskerrollen har vært nytt og til tider vanskelig, men veldig lærerikt. Studien har gitt meg mange nye perspektiv, ny kunnskap og innsikt i lederutvikling, og vært en indre reise hvor min stayerevne til tider har blitt satt på prøve.

Jeg vil i neste kapittel presentere mine funn fra studien.

4. Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil jeg gi en beskrivelse av sentrale funn i studien innenfor hoved- og underkategorier. Kategoriene beskriver fremtredende temaer i de fem intervjuene som utgjør studiens datamateriale. Sentrale utsagn er her gjengitt for å belyse og underbygge funn i analysen. Jeg har vektlagt at de forskjellige informantenes «stemmer» skal komme frem. Informantene har fått navnene; Aud, Berit, Carina, Dina og Eva, og deres arbeidssted i NAV er også anonymisert. Aud og Berit jobber sentralt i organisasjonen, de andre på NAV kontorer. Sitatene som er tatt med er skrevet i kursiv og utelatte deler av sitat med (...).

På bakgrunn av problemstillingen *Hvordan erfarer ledere at deltakelse på lederprogrammet bidrar til utvikling av deres lederskap*, ønsker jeg å belyse hva deltakerne trekker frem som sine erfaringer med kurset, og hvilke effekter de opplever deltakelsen har hatt. Siste delen handler om endringsoppdraget og mitt forskningsspørsmål; Hva erfarer de i møte med endringsoppdraget de har med seg inn i programmet?

Følgende hovedkategorier trådte frem; *Bygging av nettverk og lære av andre, opplevelse av handlingsrom i lederrollen*, og til slutt *endringsoppdraget*. Hovedkategoriene har underkategorier og disse har utkrystallisert seg på bakgrunn av analyseprosessen beskrevet i metodekapittelet (3.2.) og beskrives nærmere under.

4.1. Bygging av nettverk og lære av andre

Jeg har delt denne kategorien opp i to underkategorier. Den først handler om det å *møte andre og bygge nettverk*. Den andre om å *bli utfordret, tenke nytt*.

På spørsmål om hva de spesielt hadde hatt nytte av i programmet trakk alle frem det å bygge nettverk, og lære av andre i organisasjonen med mye kompetanse og erfaring. Det å få ett innblikk i hvordan andre har det i hverdagen, vite noe om hvordan andre opplever alle endringene og kunnskap om hvilke utfordringer andre ledere møter i sin hverdag.

Lederkollegaveiledningen var også av flere tatt frem som noe de har hatt stort utbytte av. Noen kaller det coaching, andre mentor eller samtalepartner. Det å ha mulighet og tid til å gå i dybden og reflektere sammen med andre i samme situasjon oppleves givende.

4.1.1. Å møte andre

Berit forteller om alt hun har lært av å møte nye kollegaer. Hun refererer til historiene som fortelles, hva som har vært lurt å gjøre, hva de sliter med og gode diskusjoner om ulike problemstillinger. Hun peker på all erfaringen og kunnskapen om organisasjonen som finnes blant deltakerne.

Det har gitt meg veldig mye å få kontakt med nye kollegaer som jeg ikke kjente fra før. Som jeg har kunnet lære av, utfordre, og spørre om råd. Og alle historiene om det en har lyktes med, hva andre sliter med, det synes jeg har vært utrolig lærerikt og ga meg masse. (...) Vi er jo mennesker som veldig mange år har stått i endring, NAV er en organisasjon som alltid er i endring, så mange har mye erfaring det og de tar med seg inn i de nye endringene som kommer.

Carina påpeker også hvor mange dyktige folk som jobber i NAV, at det er motiverende å høre på disse. Det gir også en «vi» følelse, og som hun sier; det er dette vi holder på med.

(...) det var mange flinke interne folk som hadde foredrag, veldig flinke, konkrete og det er det man liker. Følte at dette er oss, det er det vi holder på med, de tenkte nytt. ...(...) veldig ofte i NAV ...vi snakker mye om at vi skal tenke utenom boksen, så er jeg usikker på i hvilken grad vi klarer det...(...) men jeg er glad vi deltok i programmet, vi har hatt utbytte av det.

Carina viser også til at som leder står du alene selv om du har et kolleganettverk.

I en NAV leders hverdag så hadde det vært behov for en mentor. Du står så alene i det du står i selv om du har et kolleganettverk. (...) selv om vi er NAV ledere i samme fylke, så har du den ene eller to dager i måneden som du sees og da har du egentlig et tettpakket program. Du får ikke knadd problemstillingene, gått dypt nok ned, stilt utdypende spørsmål.

Eva sier hun har deltatt på flere seminar i fylket og at de har vært bra. Hun mener slike samlinger er nyttige for ledere fordi de står ganske alene.

Jeg synes jo det PULS programmet, det at det blir satt på dagsorden, gjør at noe må skje og det er nok veldig, veldig nyttig. Du er ganske alene som leder.

Berit ønsker i en travel hverdag å kunne sette av tid til refleksjon, ha et kompetansenettverk på god ledelse og kunne bli kontinuerlig bedre.

Ja, jeg hadde ønsket meg at en i en travel hverdag hadde funnet tid til å ...rett og slett sette seg litt sammen, hive sammen en slik pen kurv med interessante temaer som en kunne tenke seg å diskutere, og så plukke de ned. Litt sånn kompetansenettverk på god ledelse. det å bruke gode råd som kommer av erfaring i nær hverdag kunne gitt oss veldig mye. Det blir også viktig fremover at vi greier å bruke den læringsarenaen. For jeg tror at som vi går vil vi støte på nye ting, vil vi lære nye ting og det å ha den delingsarenaen eller arena der en kan snakke litt sammen tror jeg vil bidra til at vi blir kontinuerlig bedre. Jeg ser jo det når jeg møter andre ledere og tar opp strukturelle utfordringer og vanskeligheter, ikke det som er hverdagen, så møter du noen ganger gjenklang....akkurat det der, det føler vi nå.....så har du allerede en dialog som hjelper begge.

4.1.2. Å bli utfordret og tenke nytt

Aud trekker frem det med å jobbe i gruppen som hadde faste medlemmer som veldig givende. Likeså mentoren hun jobbet med, at de måtte forplikte seg og kunne stille hverandre de vanskelige spørsmålene og utfordre hverandre.

Det at vi var en fast 4 er gruppe. (...) men det å få en mentor, være mentor for hverandre, vi kommer til å fortsette og ha kontakt og være mentorer for hverandre. Det var veldig nyttig å ha noen når en gjorde ordentlig avtale rundt det. Det å få en objektiv person som ikke er inne i

din hverdag, det å ha avtalte spilleregler i kontrakten i forhold til hvordan det skal være, det gir noen forpliktelser da. At man faktisk må tørre å stille de litt kjipe spørsmålene og være litt kritisk. Det handler jo om at en vil hverandre vel og ønsker at man skal se ting fra forskjellige perspektiver.

Carina sier hun har hatt mest nytte av å få en mentor. Noen som kan utfordre henne, som hun har blitt kjent med, og har jobbet og utviklet ting sammen med i etterkant. Også det å kunne gå i dybden på en problemstilling og ha tid til å snakke sammen.

(...) hadde jeg veldig nytte av mentorordningen, altså mentoren. Det som var bra og spesielt nyttig var den kontakten vi fikk og at vi torde å utfordre hverandre fordi vi ble trygge på hverandre. Særlig da dette med relasjonsbygging fordi jeg ville aldri møtt henne på denne måten ellers selv om hun jobber i NAV. Vi har jobbet sammen i etterkant og dette er relasjoner som er gull verd. Jeg tenker at i en leder i NAV sin hverdag er det behov for en mentor.

Videre trekker hun frem øvelsen med kommunikasjonsstil og roller, å bli mer bevisstgjort.

(...) den dagen vi hadde i forhold til kommunikasjonsstil, det verktøyet er et jeg har med meg og som jeg også snakker med de andre lederne om. Det brukte vi også aktivt i forhold til endringsoppdraget mitt, hvordan jeg kan få andre med, ikke bare overbevise, for jeg kan jo bli litt overilt, sånn at nå må jeg virkelig overbevise her, kanskje ikke akkurat den tilnærmingen som var riktig der og da. (...) man har hatt kjennskap til sine styrker og svakheter, men så får man det opp igjen via dette programmet. Jeg har jobbet med endringsledelse lenge så det var ikke noen nye ting som kom som aha.....men jeg synes det med roller, den var kjempebra, så bevisstgjøring rundt det er vel det jeg bruker mest.

Berit trekker også frem mentoren fordi det er andre med mye kunnskap om NAV. Hun mener også viktigheten av diskusjoner og noen av verktøyene hvor en må gå inn i seg selv som nyttig. Hun viser til alle de dyktige menneskene som jobber i organisasjonen og har stor nytte av å lære av andre og høre hva de tenker og hva deres erfaringer er. Hun mener også en alltid har godt av å bevisstgjøre seg selv, men savner litt mer fokus på styrker.

Det har bidratt på enkelte felt, det her med diskusjoner, kommunikasjonsmåter, diskusjoner rundt budskap i forhold til mottaker, en del av verktøyene som ble presentert gjorde at en gikk litt inn i seg selv, så det ga absolutt merverdi da.

(...) Det å få en dedikert partner, det tror jeg er veldig positivt, og så tror jeg at det blir....ja strukturert. Det å bli oppfordret til å lytte til hverandre i starten, er en god forutsetning for at det blir bra senere. Samtalepartneren i dette programmet er folk med mye erfaring og fra samme jobboppdrag som en selv. De har kjent på, og vært med på, flere av endringene oppgjennom. Det gir en god dialog om hva som kan virke best, vi er en stor organisasjon og så har vi så mange utrolig dyktige mennesker. Nettopp det at vi kan sette oss sammen og diskutere med andre, som har en helt annen hatt, men samme ramme, det er veldig fint. Det som kanskje ga meg minst, hvis en nå skal være ærlig, var dette vellet av verktøy som skulle presenteres når det var mennesker som ikke kjente hverandre så godt.

(...) så har en alltid godt av å bevisstgjøre seg selv, alltid. Vi øver oss jo, som vi sier til våre medarbeidere, på å være lærende og reflekterende, så det var nyttig. Så var kanskje formen og fargen på detlitt hakkete. Jeg savnet litt det.....gitt at du selv har en relativ styrke, hvordan kan du bli mer klar over den og utnytte det enda mer inn i det. Det brukte vi lite tid på. Men å bli utfordret på gode og dårlige sider, på kommunikasjon og lederstiler, det var godt å bli minnet på og utfordret på.

Aud fikk større forståelse for de utfordringene de ute i organisasjonen møter. Hun påpeker også verdien av å få en samtalepartner. Også viktigheten av spilleregler og forpliktelser. Det å tørre å stille vanskelige spørsmål, fordi en vet en vil hverandre vel, og ønsker at den andre skal få nye perspektiver.

(...) og så synes jeg at når folk presenterer noe i plenum, selv om de ikke var på min gruppe, så er det med å øke min forståelse av utfordringer og hva vi faktisk står ovenfor.

(...) det at du får en objektiv person som ikke er inne i din hverdag, at en inngår en kontrakt og har avtalte spilleregler og noen forpliktelser. At man faktisk må tørre å stille de litt kipe spørsmålene og være kritisk, at det handler om å ville hverandre vel og ønske at man skal se ting fra forskjellige perspektiver. Men også komme med noen råd da, det er jo opp til motparten å vurdere om en kan bruke de, jeg kjenner jo ikke et NAV kontor og alt de står ovenfor, så det blir jo bare min oppfatning utfra det perspektivet jeg ser.

Videre tenker hun å bli utfordret på mindset og lederstil er «refrechment» for henne.

Jeg hadde nytte av det, men har lært det før på disse masterkursene som jeg har tatt, så for meg var det gammelt nytt...men det er jo absolutt positivt å få en sånn refrechment på det ...ja.

Dina har hatt stort utbytte av å jobbe i grupper og møte andre personer som jobber med det sammen og kan gi gode råd. Hvordan håndtere motstand og det å bli utfordret og få satt i gang refleksjoner.

Det har vært bra å delta. Det som har gitt meg mest er coachingen og det å møte andre personer som jobber med nesten det samme og som kan gi input. Øvelsene i gruppene også hvor vi utfordret tankegangen, hvorfor man møter motstand, kartlegging av interessentene og rollespill. Det syntes jeg var best, det satte i gang refleksjoner. (...) når en har jobbet med sin gruppe en stund så vet en hvem en møter motstand hos, en havner fort i et mønster. Det å faktisk være interessert i hva det handler om, så oppdage at det ligger masse løsninger og muligheter i motstand. Jeg trodde jeg gjorde det, men den øvelsen sa meg at jeg nok ikke hadde vært så interessert i å sjekke ut hva som lå i motstanden.

(...) jeg tenker at i hele opplegget så har en jo reflektert i ulik grad. Det som...ja jeg skal være helt ærlig, jeg opplevde at i den firere gruppen, det var veldig bra og ga meg mye. Der satt det en fra IKT, en fra et stort kontor og en fra et lite kontor. Så der kjente jeg at jeg fikk veldig mange nye refleksjoner, eller nye innfallsvinkler. Da jeg havnet i en til en coaching så opplevde jeg at jeg hadde en person som skulle coache meg som var ganske negativ til alle endringer som foregikk...det ble nesten sånn at det her, det orker jeg ikke, det gir meg ingenting.....så det ble litt personavhengig der.

Eva sier hun har lært mye, men kan ikke si akkurat hva. Hun mener at totalt sett har det ført til at hun føler seg tryggere. At hun har lært noe av alle, spesielt de andre enhetene i NAV, selv om hun ikke hadde sansen for de små gruppene. Hun gjør også ting annerledes nå ved å stoppe opp og reflektere mer.

Ja, jeg synes jeg har lært mye, men hvis jeg skal liksom si akkurat hva jeg har lært så blir det vanskelig. Men totalpakka har gjort at jeg føler meg tryggere og har lært mye av alle de andre

enhetene i NAV. Hvordan de tenker og hvordan de gjør ting, jeg synes det har vært veldig lærerikt. Jeg mener jeg har kommet styrket ut av det.

På siste samling ble det bytte av samtalepartnere. Flere ga uttrykk for det å bytte samtalepartner som negativt fordi det tar tid å bli kjent med og trygg på en ny samtalepartner. I tillegg følte de at de måtte begynne på nytt å fortelle om endringsoppdraget sitt og ikke kom videre.

(...) jeg hadde ikke sansen for at jeg måtte forholde meg til en annen som kom inn i endringsoppdraget mitt. det var plutselig en dag vi måtte bytte, det var på siste samling, det var uheldig for du følte du måtte begynne på nytt igjen (Carina).

4.1.3. Relasjoner og verdier

Programmet som er som tidligere nevnt i samarbeid med KS. I KS sitt hefte «Guide til god ledelse» som ble benyttet i programmet er det å lede med tydelige verdier vektlagt. At det fra organisasjonen defineres noen grunnleggende verdier som den enkelte skal stå for og etterleve. Dette gjenspeiler seg også i tematikken i intervjuene.

Carina er opptatt av å lede etter verdier, av relasjonsbygging, tillit og trygghet, og å se resultater i form av leveranser. Carina sier:

Jeg sier det at jeg er helt avhengig av mine medarbeidere som er med på å gjøre meg god som leder, så jeg er veldig opptatt av dynamikken mellom medarbeider og leder. Jeg jobber nok til tider trøttsomt for enkelte i forhold til verdigrunnlag. Fordi jeg mener at eier du verdigrunnlaget ditt og har en bevissthet på hvordan en er med å påvirke det, så gjør en bedre jobb. Det handler om relasjonsbygging, tillit, trygghet og det handler om det å stole på og ærlighet. Jeg kan sikkert til tider virke tøff, men har et varmt hjerte for jobben min og de jeg leder. Jeg krever også at det er leveranse i andre enden. Så tenker jeg at lederrollen er en viktig rolle, men den kan misbrukes hvis man velger å gjøre det, og jeg har opplevd ledere som har gjort det (...). Vi kan som ledere hele tiden bli bedre, det er en kontinuerlig prosess som hele tiden må jobbes med, det kan være slitsomt til tider.

Videre viser hun til at en må jobbe hele tiden for å bli en bedre leder. Hun snakker også om viktigheten av sammensetning av team og utvikling. Tillit, trygghet, myndiggjorte medarbeidere og ledere som tør å ta tak i det ubehagelige.

(...) så jobber man jo hele tiden for å bli en bedre leder, det er ikke noe statisk. Stopper man der så blir man en dårlig leder. Teamets sammensetning, betydningen av dette har så stor verdi for å kunne oppnå utvikling. Ja, litt konfrontasjon eller motstand da, gir mer utvikling enn hvis det er like folk. Så litt bevisstgjøring inn mot det nye, så er det sånn da, at du har de folka du har, du får ikke bytta de ut, men kanskje en større bevissthet rundt det, bli minnet på det. det er viktig med rett person på rett plass til rett tid, det har jeg vel kanskje jobbet med lenge.

(...) jeg tror det at hvis det ikke ligger noe tillit så har det null verdi. Jeg må ha medarbeidere som har tillit til meg som leder og som ønsker å få til noen resultater. Jeg snakker mye om myndiggjorte medarbeidere, det kan virke som floskler, men er viktig. Som er ansvarlige og

tar eierskap, og jeg må tydeliggjøre forventningene. Så må jeg trygge medarbeiderne, det handler om tillit, trygghet og åpenhet, og respekt for hverandre og det man står for. Det er flinke folk, høyskoleutdannede folk, men de må ønske å levere. Så må vi som ledere tørre å ta tak i det som er ubehagelig, men på en respektfull og ordentlig måte. Tillitsbasert ledelse, kjempeviktig.

Dina forteller at typen medarbeidere som rekrutteres inn er endret.

Tidligere var det jo slik at alle med sosialfaglig bakgrunn skulle vi ha, nå tenker jeg det nesten er det samme hva de har...(ler)...det er holdningen, verdiene, arbeidskapasiteten og om du virkelig har lyst til å gjøre dette som er viktig.

Videre sier hun at når alle avdelingslederne blir oppfordret til å delta i programmet, fører det til at alle får et felles verdigrunnlag. Når en da senere skal diskutere temaer i læringsgrupper, vet alle hva det snakkes om fordi en har deltatt på samme program.

Eva er opptatt av å involvere medarbeiderne sine.

Jeg har bestandig leita etter folk som kan ting bedre enn meg og det er veldig mange flinke folk her. Jeg leter etter de og bruker det for det det er verdt, forsøker hele tiden å involvere de der de er gode. Jeg har en gruppe med veldig kompetente folk rundt meg og er veldig obs på at jeg ikke kan så mye som dem på enkelte områder. Jeg er egentlig den som passer på at det flyter ...jeg er nok en tilrettelegger og er ydmyk på at jeg ikke kan alt.

Dina merker endringen ved nyansettelser. Nyansatte er høyt kompetente og de krever noe helt annet av henne som leder. De er kreative og ønsker å løse ting som ikke fungerer raskt, ta ansvar og jobbe med ting de brenner for.

(...) så kjenner jeg at det å jobbe med alle disse fantastiske medarbeiderne jeg har, de fleste utrolig kompetente, nesten alle nye har jo master og setter seg raskt inn i ting. Men det er krevende, spesielt de unge som kommer, de krever hele tiden. Først og fremst så kommer de med mange innspill, ting som ikke fungerer, hvordan skal jeg gjøre dette og hvor melder jeg dette inn. Det blir litt puh..... å sortere alle innspill og ikke stoppe dem, det var smart og det var bra, sørge for å ivareta alle da. Jeg har fått inn flere unge nye de siste seks månedene og de krever noe helt annet, også at jeg er mye mer tilstede. Det er action og kjempemoro, men jeg får en helt annen rolle. Jeg kan jo ikke være den som sier; nei, det går ikke, det har vi ingen mulighet til, men det krever at vi er mye mer open minded. Gi de ansvar og la de jobbe med områder de brenner for.

Informanten som jobber sentralt i organisasjonen er opptatt av at strukturene i organisasjonen endrer seg og hvilke krav det setter til dem som ledere. Viktigheten av at medarbeiderne er trygge fordi en ikke har hele planen og at dette er en reise som en ikke vet hvor ender. Det å kunne bidra med hverandre og diskutere. Det å ha en visjon og fleksibilitet, kunne jobbe mer smidig og tenke nytt.

4.2. Opplevelsen av handlingsrom i lederrollen

På spørsmål om hvilke tanker de har om rollen som leder i NAV var svarene forskjellig utfra bakgrunn, erfaring og ledernivå i organisasjonen. I dette datamaterialet kommer det frem at

desto lenger «ned» i organisasjonen en kommer, desto mindre oppleves handlingsrommet. Det påvirker også hvordan de ser på lederrollen sin og hva de tenker om påvirkning.

Eva mener selv hun er på et nivå i organisasjonen hvor hun har lite påvirkning. Hun viser til at de fleste beslutninger er tatt og at det er snakk om hvordan en skal utøve de. Hun viser til at en kan påvirke beslutningene gjennom høringer, men at handlingsrom er vanskelig å finne. Likeså at budsjetter blir lagt og at det meste handler om å produsere.

På det nivået jeg er så har vi jo ikke veldig mye, ja vi har noe påvirkning selvfølgelig. Ikke veldig mye for alt er jo gitt av beslutninger som er tatt og vi må bare utøve. Når jeg får høringer så har jeg mer påvirkning og svarer på det, så da føler jeg i hvert fall at jeg har en stemme i forhold til hvordan mitt nivå ser på ting. Det er jo bra, men vi er veldig toppstyrt, det er ikke mye rom. Altså de sier vi har muligheter for handlingsrom, det snakker de mye om, men det er vanskelig å finne. Ikke noe påvirkning på budsjett heller. Jeg føler at vi har lite handlingsrom til å gjøre andre ting enn å produsere (...).

Dina trekker frem hva Kjell Hugvik (arbeid og tjenestedirektør i NAV) sa om hva som kreves av en leder i NAV i dag og føler at det gir henne en tydelig ramme. Det å være en oversetter for sine medarbeidere for å kunne levere riktige tjenester, kunne prioritere og gjennomføre. I tillegg sier hun at som avdelingsleder har hun veldig mye drift, og at å kombinere den og utvikling er vanskelig.

(...) jeg tenker på det Kjell Hugvik sa om hva som kreves av en leder i NAV i 2019. Det at en skal forholde seg til føringer og målene som ligger der, at det viktigste er å kunne oversette dem til sitt nivå slik at vi får levert de tjenestene vi skal. Det er noe som har hjulpet meg for det er så mange føringer. Hva er det som er viktigst nå? Jo min oppgave er å oversette, få det ned, prioritere og gjennomføre. Vi prater fortsatt mye om det, husk hva Kjell sa om forventningene til ledere i NAV 2019. Det ga en tydelig ramme.

(...) ettersom jeg er avdelingsleder så har jeg veldig mye drift, må stå i det og drifte hele tiden. Levere ut det vi skal, at alle er på plass og gjør det de skal, og i tillegg jobbe masse med utvikling. Vi har jo ting som skjer daglig og hver uke. Så å kombinere de to er vanskelig.

Dina skulle ønske hun kunne gi nyansatte mer handlingsrom, men opplever at «boksen» og de tradisjonelle rammene i NAV fortsatt er der.

(...) Gi de nødvendige verktøy og bygge de opp. Det handler om å sprengre noen grenser ut fra de tradisjonelle rammene. Vi sier vi skal være kreative og tenke utenfor boksen, men fy fader, boksen er der, og den må vi faktisk åpne. Jeg opplever at organisasjonen ikke er der enda, at jeg kan gi de mer ansvar, vi har ikke ressurser eller stillinger. Det er lite fleksibilitet og jeg kunne fått mye utav noen av disse personene om det var mulighet til å gi det.

Carina som har to styringslinjer, opplever utfordring med å stå i krysspress med ulike forventninger og jobber med å bygge en felles kultur for statlige og kommunalt ansatte.

Det jeg opplever som utfordring er at du står i krysspress mellom to styringslinjer, der du hele tiden har forventninger i de ulike styringslinjene som ikke alltid er samsvarende. Samtidig som

en har forventning om mer for mindre på statlig side, så har vi kommunesammenslåinger som har forventning om nedskjæringer. Det er klart det er et press du står i som leder. (...) det er viktig at jeg signaliserer at uansett statlig eller kommunalt ansatt så styrer det ikke oppgaveløsningen. Det tenker jeg er viktig for å bygge en kultur. Det er kjempeviktig, det er vi sammen som skal få det til, og da må vi være ett, uavhengig av oppgaveløsningen.

Aud og Berit jobber som nevnt sentralt i NAV og er opptatt av rollen som er i endring. Berit viser til at gamle byråkratiske strukturer er på vei ut. Hun er opptatt av hvordan hun leder sine medarbeidere, inkluderer de og gir de det handlingsrommet som er nødvendig for å kunne tenke nytt. Hun legger også vekt på at en må ta «rommet» og sier:

Jeg tenker lederrollen er i endring, vi har jo, ja det offentlige har jo vært kjent for å være litt byråkratisk, med lange beslutningslinjer, at det er lang avstand mellom beslutning og handling (...). Jeg håper og tror jeg aldri har vært styrende, men stadig mer en coach, en som puffer, drar, istedenfor en som leder og entydig gir retning. Rollen har markant endret seg etter hvert som de gamle strukturene har veket plass, etter hvert som en har tatt rommet litt mer selv.

(...) jeg tenker det viktigste når jeg skal utvikle mine medarbeidere er at jeg greier å ikke være styrende, at jeg greier å gi de nok handlingsrom, og samtidig trygge nok rammer til at de tør å ta handlingsrommet. På den ene siden kile de til å ønske å lære og utfordre de til å faktisk ta det steget ut av god stolen og omfavne handlingsrommet.

4.3. Endringsoppdraget

Informantene viser til at NAV er en organisasjon som har vært i konstant endring over mange år. For noen oppleves disse endringene stort sett som spennende, for andre er det en konstant utfordring å henge med i endringene. Ut fra mitt materiale ser det ut til at hvilket nivå informantene er ledere på preger hvordan de ser på endringen og hva det innebærer av utfordringer i deres hverdag. Jeg har delt denne kategorien opp i underkategoriene *å stå i konstant endring og motivasjon for å delta, utviklingsmål som leder og støtte fra andre.*

4.3.1. Å stå i konstant endring

Dina viser til en økende mengde utfordringer på flere plan som; omorganisering internt, ny region, og en kommende sammenslåing av kommuner. I tillegg til at en skal holde driften gående.

Siden jeg begynte for tre år siden så har det her siste året vært helt (puh)eksplodert. I tillegg til at vi står i endring og kontoret har gjort en omorganisering, fordi vi så at vi ikke fikk det til, så er vi i en region med masse endringer og ny kommunesammenslåing om et år. Dette påvirker oss masse, hvilke føringer vi får, og alle disse momentene kommer i tillegg til å holde stabilitet og strategi. Det er krevende og utfordrende.

Eva viser til den endringsstrømmen de står i, og at det er bra å få muligheten til å delta på kurs. Hun forteller om en hverdag med lite rom for annet enn produksjon og effektiv jobbing for å nå målene som er satt.

(...) vi er jo i en konstant endring så det er ikke lett å finne hvilket endringsoppdrag du skal ha med på det kurset for der er jo endring fra uke til uke hvis du går ned på detaljer, så det er mer hvordan du skal stable deg for å få til det spesifikke oppdraget. (...) så det å få oppfriskning fra tidligere og verktøy en kan bruke. Den ledersamtalen var nok litt på det praktiske, men jeg ble veldig oppmuntret til å ta kurset. Det synes jeg er veldig bra, at vi får muligheten til å ta slike kurs innimellom.

Utfordringen er å nå de kravene som stilles til oss. Vi har veldig høye krav til effektivitet, det jobbes mye med hvor vi kan hente inn ting. Så mye at jeg må tenke meg godt om når jeg skal ha en times møte med gruppa. Jeg er nøye med at det skal være veldig effektivt og godt program. Jeg får vondt i magen noen ganger når fagforeningene skal ha kurs fordi det er så tappende for produksjonen. (...) jeg unner dem selvfølgelig å gå på kurs, men det er ting jeg ikke har kontroll over selv, og når det går bort så mange dager i produksjon så klarer vi ikke målene våre.

Eva er opptatt av at de først og fremst må produsere og at alle må vite hva oppgavene er. Hun mener de har så store krav til produksjon at det går på bekostning av utviklingen, men er opptatt av å styrke de i jobben. Hun må prioritere de som trenger det mest og hennes påvirkning er liten.

Jeg tenker jo at vi har et høyt krav til produksjon, så folk kan ikke fly rundt og gjøre alt mulig annet som de kan, de må produsere og det må jeg passe på at de gjør. Jeg prøver hele tiden å styrke de slik at de er selvgående og vet hva de skal gjøre. Prøver å ikke detaljstyre hverdagen, men de må vite hva oppgavene er.

(...) jeg tenker at vi gjør en viktig jobb for andre deler av NAV. Hvis ikke vi leverer det vi skal, er det andre som får høre det. Vi kan ikke ha ventetid hos oss, vi må levere og har ikke tid til å drive med andre ting. Det er ikke mulighet til å utvikle på grunn av produksjon. Det må utvikles med museskritt hele veien og jeg må passe på å ta de som jeg vet trenger utfordringer. (...) nå krever det ganske høy kompetanse for å få alt til å stemme, så vi trenger folk som har høy arbeidskapasitet og god kompetanse. Vi må styrke folkene våre sin kompetanse slik at de håndterer det lettere og ikke gruer seg for å ta oppgavene.

(...) vi er egentlig ganske flinke til å prøve å påvirke oppover og bortover. Jeg tror endringen kommer der hvor systemene er lagt opp, hvor vi kan melde inn et problem eller ønsker. Nå skal endringen gå gjennom meg, avdelingsdirektør og opp, så skal alle se på om det er et godt forslag. Skulle kanskje bare gått til IT eller fag. Men det skjer ting for nå jobber de sentralt med å sette sammen team, hvor de inviterer ansatte fra rundt i landet på vårt nivå inn, som får være med å påvirke der beslutningene skjer.

Aud som jobber sentralt har en noe annen vinkling, hun peker på viktigheten av å forstå hva endringsledelse er. Forstå at det er en reise uten helt fastsatt mål og at fleksibilitet og trygghet blir viktig.

Det som er viktigst er at de må forstå hva endringsledelse er, for det er jo ikke det samme som en annen fagprofesjon. Det er ikke noe A-Å, det er en reise hvor en må jobbe med visjonen og det store målet, hvor en må ta små steg, vi kan ikke legge hele planen for vi vet ikke hva som skjer. Ha faglig temaer som er relevant for den endringsreisen vi er i, jobbe med trygghet, diskutere og bidra sammen.

Hun har også fokus på hvordan en skal endre seg til å levere smidigere og tenke mer nytt.

Det som jeg opplever i dag, er jo at NAV er i stor endring. (...) Vi skal levere mer smidig, jobbe på andre måter og går i en retning hvor vi skal bli en mer produktorientert virksomhet. Det er mye teori på området design thinking, ja masse en kan lese seg opp på for å få en forståelse av den retningen vi går i.

4.3.2. Motivasjon for å delta, utviklingsmål som leder og støtte fra andre

Mange oppgir det å treffe andre ledere i samme situasjon og få «påfyll» i hverdagen som motivasjon for å melde seg på programmet. Noen ønsket å bygge en felles plattform for sin gruppe, skape trygghet og få noen nye verktøy. I tillegg deltok noen sammen med, eller som en plan hvor hele ledergruppen skulle gjennomføre kurset.

Aud sin motivasjon for å delta var å friske opp kunnskap om endringsledelse, og å treffe andre NAV ledere, da hun jobber sentralt og vet lite om hva som skjer «ute» i organisasjonen.

En av mastermodulene jeg har tatt tidligere var jo endringsledelse og jeg tenkte det var fint å gå på dette NAV kurset for å treffe andre NAV ledere. Jeg kjenner jo ikke direktoratet supergodt heller, men litt etter å ha vært her en stund. Men det som skjer ute kjenner jeg jo ikke i det hele tatt, så det var egentlig primus moter, og så tenkte jeg at det kunne være fint å få frisket opp i forhold til teori og praksis.

Carina forteller at motivasjonen var å stå bedre rustet til en ny kommende stor endring.

Motivasjonen var at vi skal inn i en ny endring, vi skal slås sammen. Vi ønsket å delta for å trygge oss ledere i rollen og bygge en ny plattform og få noen verktøy på veien. (...) jeg innkalte også begge lederne mine og presenterte endringsoppdraget.

Dina sin motivasjon var at hun følte hun trengte ikke bare teori, men det praktiske. Hun ønsket også å høre hvordan erfaring andre hadde, er det bare hos oss det er slik?

Jeg tenkte at dette trenger jeg nå, ikke bare det teoretiske. (...) og erfaringer fra andre, ikke bare.....det kan bli litt trangt tenker jeg....når det blir bare oss. Er dette bare vår opplevelse, eller er det slik rundt i landet?

Eva sin motivasjon var også å treffe andre og friske opp kunnskap og få noen andre innfallsvinkler og verktøy.

Treffe andre, friske opp litt og noen andre innfallsvinkler. Men jeg var skikkelig misfornøyd de to første dagene, når du skal dele et endringsoppdrag med noen som ikke skjønner hva problemet er. Jeg skjønnte ikke hva hun skulle gjøre, og hun skjønnte

ikke hva jeg skulle gjøre. Jeg synes de gruppene var vanskelig fordi de var hele tiden i forhold til mitt endringsoppdrag.

I hvilken grad informantene hadde hatt noen konkret samtale om sitt endringsoppdrag eller utviklingsmål for programperioden varierte. For noen var temaet endring og utvikling mer en integrert del i hverdagen som nevnt tidligere, og som kontinuerlig ble diskutert med leder eller i lederforumer. Det var to av de fem som hadde avtalt hvilket endringsoppdrag de skulle jobbe med i programmet med sine ledere. Andre har avklart at de kan gå på kurset og blir oppfordret til det, men det er lite fokus på hva de skal ha som endringsoppdrag eller utvikle. Når det gjelder hvordan de skal styrke og utvikle seg som ledere, virker det som det ikke har vært noe stort tema i samtalen. Det er ingen som forteller om avtalte utviklingsmål for de personlig når de får spørsmål rundt dette i intervjuene.

(...) jeg har ikke hatt noen slik samtale. Vi har en relativt tett dialog og hatt mange prater rundt endring i tiden før. Vi har stått i endring så lenge så vi har hele tiden snakket om; hva gjør vi, hva prioriterer vi og hvordan gjør vi det. Han som var min leder, har også startet i en annen stilling. (...) jeg opplever støtte i lederkollegium, hvis en står ganske støtt som leder, så trenger en kanskje ikke så mye lederoppfølging for å fortsette å gå. Jeg har nok ikke det store behovet for en oppfølgingssamtale heller, men har jo reflektert over hvordan jeg selv ønsker å endre meg, prøve det ut og fortelle at jeg gjør det. Da får jeg både lederkollegaer og min sjef som gir tilbakemeldinger om de ikke liker det, og det gjør de hvis det er helt tulle (Berit).

(...) ja jeg hadde samtale med begge mine ledere, jeg har ikke hatt noen oppfølging underveis, men tenker at det er også mitt ansvar i forhold til å følge opp. Jeg satset nok litt høyt på endringsoppdraget, men gjorde justeringer underveis. Så sånn sett har det vært nyttig, har jo lært mye allikevel. (...) Mitt endringsoppdrag er på langt nær ferdig og min leder gleder seg til å se den strategiske planen rundt dette, og jeg tenker at det må jeg levere på, jeg har en jobb å gjøre der (Carina).

Min leder syntes det var flott jeg ønsket å delta på kurset. Det som var viktig for meg med samtalen var jo å avklare endringsoppdraget, slik at jeg ikke bare fant på noe selv, men at det skulle være noe nyttig. Både for kontoret, avdelingen jeg leder og NAV som virksomhet (Aud).

På spørsmål om programmet har hjulpet henne til å gjennomføre sine mål sier Aud, som hadde avklart endringsoppdraget hun skulle ha med inn i programmet med leder, at det gjør at en holder fokus på endringsoppdraget. Hun sier også hun opplevde kurset som noe «vinglete» og var litt spørrende på først samling til hva opplegget var.

Ja, det gjør det jo, for du har jo fokus på dette endringsoppdraget... (...) også det med coaching i forhold til mentorrollen og økt forståelse for NAV som virksomhet.

(...) som jeg sa innledningsvis ble jeg veldig skuffet over første samlingen, jeg hadde sett for meg at de ville ta mer utgangspunkt i anerkjent ledelsesteori, for eksempel Kotter. Jeg følte at det ble veldig lite forankret i teorien, selv om jeg skjønner det er begrenset hva en kan gjøre på et så komprimert kurs. Så løftet det seg på andre samling og ble veldig bra på siste. (...) jeg følte det ble litt vinglete på en måte...man ble litt sånn, hva er opplegget? Skjønnte ikke, var ikke noen rød tråd egentlig...jeg tror hvis en hadde forankret det i en anerkjent ledelsesteori så hadde alle vært mer trygge på hva en endringsteori kan være....en sitter med verktøy her og der, men jeg tror verktøyene hadde hatt flere knagger å henge på da.

(...) Det som jeg synes var dumt var at det var mye repetisjon på kurset. Har ikke tall på hvor mange ganger vi skulle ta frem den kontrakten på en måte. Da tenker jeg vi er voksne individer, alle er ledere, det holder med den første gangen. Da har folk tatt ansvar for det, så kan man heller bruke tiden på noen annet nyttig da.

Aud mener kurset er for kort til å ha noen stor effekt på egen utvikling for henne, men at de som ikke kan så mye om endringsledelse fra før har mer nytte av det. Hun trekker frem som positivt at det er en oppfriskning av tidligere ervervet kunnskap og det å være sammen med NAV ledere og få et bredere perspektiv og forståelse av helheten i organisasjonen.

Jeg tenker at programmet er bare en støtte i det endringsoppdraget som jeg er i, skal du utvikle deg som leder så må du gå på forståelsen av NAV som helhet da. Kurset er for kort, da må en møtes over lang tid og et mye lengre program. Jeg vil heller tenke at det er for de helt ferske, de som aldri har vært borti endringsledelsesteori fra før. (...) det er jo positivt med refreshment da. (...) det å være sammen med NAV ledere, du får et mye bredere perspektiv og man skal ikke kimse av den forståelsen av NAV som helhet.

Carina hadde i tillegg til samtalen med sine ledere forankret endringsoppdraget godt hos egne ledere og medarbeidere.

Vi forankret endringsoppdraget inn i ledergruppen, MBA, og ga informasjon på kontormøte. Det har blitt konkrete ting utav det som har kommet veldig til nytte. (...) jeg skulle ønske vi hadde fått mer teoretisk grunnlag på første samling, vi var sultne på teori, det å starte med bolker med konkret teori på første samling tror jeg hadde vært kjempelurt. Da tror jeg det hadde vært lettere å forankre det, fått mer eierskap. Men siste samlingen var veldig bra, knall bra. Kombinasjon av praksis, teori og dyktige forelesere.

(...) Så skulle jeg ønske at Hugvik (arbeids og tjenestedirektør i NAV) kom inn første dagen. La plattformen, denne retningen skal dere gå i, og nå skal dere få dette på denne samlingen. (...) endringsprogrammet har påpekt viktigheten av involvering, det flagger vi høyt, vi må gjøre hverandre gode. Og delingskulturen, vi legger ut og har full åpenhet i forhold til all informasjon.

Eva opplevde at det hele tiden var basert på endringsoppdraget som for hennes del ikke ble noe av, og dermed uaktuelt tidlig i kurset. Hun synes derfor det var vanskelig å koble seg på gruppen. Det som var utfordringen for henne var at det ikke ble noe av endringsoppdraget hennes.

Jeg synes det var vanskelig fordi det hele tiden var i forhold til det endringsoppdraget. Det var mange ting som ikke passet i det hele tatt. (...) jeg hadde mest nytte av den siste dagen hvor jeg satt sammen med en leder som jobbet med det sammen som meg, for vi visste nøyaktig hva vi snakket om. Men samtidig tenker jeg at hvis jeg hadde sitte med de hele tiden ville jeg ikke fått de andre impulsene, for det var jo nyttig å få. Men jeg er usikker.

(...) min egen innsats har ikke vært så god fordi jeg følte at jeg ikke fikk taket på det...

Det som var feil for meg det var endringsoppdraget og det ble feil i de gruppene. Samtidig som øvelsene i seg selv var nok helt sikkert bra de, men når du hele tiden... var kanskje litt sånn barnehagementalitet hos foreleserne, liksom hele tiden litt sånn forstyrrende, ja jeg vet ikke, men vet ikke hva som kunne vært annerledes, det har jeg ikke noe svar på. Men jeg synes det var vanskelig, det var hele tiden i forhold til endringsoppdrag.

Berit har også noen refleksjoner over programmet og tenker noen ganger at mindre er bedre i en hektisk hverdag, og at diskusjonene er noe som gir mye.

(...) så bør jo dette som alle andre kurs se på hva en kan forbedre...at ja, kursholderne utfordrer seg selv litt også....litt på rett og slett å forenkle. Jeg tror noen ganger mindre er bedre, for en kan drukne i mangfold og den gode vilje til å hjelpe. Jeg tror det kan være lurt å både ta den enkelte personen og litt mer fokus på den enkeltes styrker og svakheter, som et innspill i arbeidet. Fokuserer på 2-3 ting som er viktig for god endringsledelse og gi mer rom for diskusjon. Vi har så mye på tallerken hele tiden at vi vil aldri greie å bruke alle verktøyene.

Dina sier hun ikke har hatt noen samtale i etterkant, men at lederen heier på både henne og de andre lederne i ledergruppen, og at det har blitt lagt til rette for felles møter og refleksjon rundt temaer fremover felles for alle.

Men så var det at første og andre samling så hadde jeg liksom taket på endringsoppdraget, men da var det noen andre som hadde bestemt over det, så da mistet jeg fokus. Da var det gått for lang tid til å ta et nytt. Så jeg hadde ingen forventning om leveranse. Ingen forpliktelse til min leder, kanskje det hadde hjulpet også. jeg skulle valgt et mye mindre område kjenner jeg hvis jeg skulle valgt i dag, det er mitt råd til andre.

(...) for meg er det slik at jeg synes at når en har slike lederkurs så er det viktig, for jeg synes de som har holdt i det har vært bra. Så savner jeg litt det her at det er folk som faktisk vet hva det handler om, litt slik, ikke bare teoretisk, men har du prøvd å være på mitt kontor en uke, litt den. Slik at det kan være forståelse for hva det er å være leder på et NAV kontor i dag. Faktisk. Den fikk jeg mer av gruppen, men kanskje litt for langt unna virkeligheten fra de som holdt kurset. Det skaper litt distanse.

Dina viser også til betydningen av at hele ledergruppen har samme forankring, verdigrunnlag og kan dele og gjøre felles ting. At de alle har samme definisjonene av det som diskuteres og vet hva det snakkes om.

Det som er fint, er at hele vår ledergruppe har deltatt i programmet over tid. Det blir en forankring i gruppen, vi er en stor gruppe. Vi har tidligere vært dårlige på å dele det vi har lært, og alle har gjort ulike ting, vi har ikke hatt samme verdigrunnlag. Så når vi har vært gjennom først PULS, så dette, så blir det forankret i gruppen. Vi vet hva vi prater om når vi prater om motstand for eksempel, en sitter ikke med mange ulike definisjoner. Det har gjort noe med oss som ledergruppe. (...) jeg har lært mye om NAV som virksomhet, men mest praktisk, ikke forankret i endringsledelsesteori, det var litt det jeg savnet da.....

Jeg har i dette kapittelet presentert mine funn i studien, basert på informantenes erfaringer fra programmet. I det neste kapittelet vil jeg drøfte disse funnene opp mot teori som tidligere er presentert.

5.0. Drøfting

Jeg har i denne studien forsket på hvordan ledere i NAV erfarer at deltakelse på lederprogrammet i praktisk endringsledelse bidrar til utvikling av deres lederskap. Og videre hva erfarer de i møte med endringsoppdraget de har med seg inn i programmet?

I dette kapittelet drøftes mine funn basert på analysen i forrige kapittel hvor grunnlaget er informantenes utsagn og teoretiske perspektiver, presentert innledningsvis og i kapittel 2.

Jeg har valgt å beholde de fleste overskriftene fra funn kapittelet, imidlertid er rekkefølgen noe endret for å svare samlet på mitt andre forskningsspørsmål. Temaene presenteres under hver av overskriftene. Jeg starter med å drøfte *bygging av nettverk og lære av andre*. Deretter *endringsoppdraget og opplevelse av handlingsrom*.

5.1. Bygging av nettverk og lære av andre

Mine funn viser at deltakerne spesielt hadde nytte av lederprogrammet for å bygge nettverk og møte andre ledere. Det å få et innblikk i hvordan andre i samme situasjon har det i hverdagen, og hva de opplever av utfordringer. Denne delen har videre drøftinger av temaene *nettverk som sosial kapital, tilgang til andres kunnskap og læring, og relasjonell ledelse og verdier*.

5.1.1. Nettverk som sosial kapital

Informantene viser til ulike eksempler på betydningen av nettverk og sosial kapital. En viser til at en står ofte alene som leder og at det er liten tid til å gå dypt ned i problemstillinger med andre ledere når de treffes, fordi møtene har tettpakkede program. En referer til det å bli bedre kjent med organisasjonen og vite mer om hva som skjer «der ute». En annen som jobber sentralt refererte til historiene som fortelles, det å lytte til hvilke erfaringer de andre har.

I AFF sin lederundersøkelse vises det til at det er en trend som tilsier en bør sikte til å utvikle sosial kapital i minst like stor grad som human kapital. Det vil si, å se verdien av nettverk, verdier og forståelsesformer, og personlige relasjoner som tillit mellom aktørene. Ikke bare den individuelle kompetansen. Ved store organisasjonsendringer vises det i boken fra Arbinger Institute (2016) til hvor viktig det er å se seg selv i sammenheng og forpliktelse til andre. Dette for å kunne se andres «hverdag» eller verden på en ny måte og jobbe mer effektivt. Videre viktigheten av å kjenne organisasjonen for å være med å løse utfordringene og se mulighetene. Dette sammenfaller godt med det informantene forteller de opplever i programmet. De som jobber sentralt, sier de har stor nytte av denne forståelsen. Det å få

kunnskap om hva de trenger «der ute», hva de tenker og står i, og hvordan en best mulig kan hjelpe dem.

En av informantene viser til at mange som er med i programmet har mye erfaring og har vært med på mange endringer opp gjennom årene. At det er en organisasjon med mange utrolig dyktige mennesker, og sier videre; *Nettopp det at vi kan sette oss sammen og diskutere med andre, som har en helt annen hatt, men samme ramme, det er veldig fint.*

Tilhørighet er som tidligere nevnt i teoridelen en av våre grunnleggende psykologiske behov, som når den er tilstede, kan være med å hjelpe oss til å utvikle oss i fellesskap med andre (Manager & Wormnes, 2015). Carina referere til alle de interne flinke folkene som hadde foredrag, sier det er motiverende og videre; (...) *følte at dette er oss, det er dette vi holder på med.* Dette gir henne som hun sier en «vi» følelse. Det å få kunnskapsoverføring fra sine «egne» er helt tydelig viktig for deltakerne, det blir som hun sier; *en bekreftelse på at en tenker nytt og at ting er på gang selv om en ikke er helt der enda.* At kunnskapsoverføringen kom fra ens «egne» gjorde også at den ble satt rett inn i en kontekst som er relevant i deres hverdag. Rønning (2013) viser til at tiltak i organisasjonen bør være erfaringsbasert og forankret i daglig praksis, skreddersydd til den enkelte kontekst, og omfatte det som foregår på arbeidsplassen (Rønning, 2013, s. 443).

Informantene gir alle uttrykk for at det i en travel hverdag er liten tid til refleksjon og kunne gå i dybden på problemstillinger. Deltakerne erfarte at programmet bidro til dette, og alle opplevde stor nytte av at det ble tilrettelagt for at flere i organisasjonen var sammen og hadde tid til å reflektere. Som en informant sa; *så har en alltid godt av å bevisstgjøre seg selv, alltid.* Så når noen informanter viser til at det er mye de har hørt før i programmet, vil en med holdninger som er reflektert, som Argyris og Schön (1996) viser til, ha en mulighet til å se ting i nye perspektiver og tenker nye løsninger på utfordringer. Reflekterte holdninger, sammen med ønske om å utforske både erfaringer og nye ideer i forhold til det som skjer, vil også være med å bidra til at en oppnår det som betegnes som dobbelkretslæring (Argyris & Schön, 1996). På samme måte som Eigel og Kuhnert (2016) beskriver hvordan en «modnes» gjennom forståelse og perspektiver, som igjen gjør at en kan se verden og utfordringer på en ny måte. Arenaer hvor en har tilgang til egen og andres erfaring, slik som i dette programmet, gjennom erfaringsbasert læring er viktige (Espedal & Kvitastein, 2013, s. 112). Å få til denne utviklingen kan bidra til en større forståelse, og i likhet med det Kegan og Lahey (2009) viser til, være med og bidra til at en øker sin kapasitet og mentale utvikling. Det vil være viktig å få

til denne bevegelsen mot mer selvstendige ledere, som samtidig blir bedre på samarbeid. Som kan se utfordringer på nye måter, nå et nytt høyere potensiale på sikt, og dermed jobbe mer effektivt.

5.1.2. Tilgang til andres kunnskap, bli utfordret og å tenke nytt

Deltakere fra forskjellige deler av organisasjonen, som jobber med veldig forskjellige leveranser, er her med på å utvide de andres kompetanse ved at de forteller fra sin hverdag om hva de opplever som bra, og hva som oppleves utfordrende. Jeg oppfatter at det mange forteller om kan beskrives som den «tause kunnskapen» i organisasjonen. Kunnskap som du ikke kan lese deg til noe sted, men som er utviklet over tid og som en bare vet fungerer (Nonaka & Takeuchi, 1995). Denne kunnskapen overføres ved sosialisering og er med å gi trygghet ved store endringer og mye usikkerhet. Å gjøre denne kunnskapen tilgjengelig for å skape læring og få den integrert er grunnleggende i lærende organisasjoner, det er viktig å skape arenaer for dette. I dette programmet erfarer deltakerne at det brukes mye tid på samtaler mellom ledere og refleksjon rundt temaer hvor en kan få tilgang til egen og andres tause kunnskap og dermed få en økt bevissthet rundt lederrollen. Ekman (2012) viser til at samtaler er utdanning. Han sier videre;

Historiene er viktige bærere av kunnskap, men de fortelles sjelden i formelle møterom. Alle organisasjoner inneholder flere arenaer der de blir fortalt – i heisen, tekjølkenet, kopieringsrommet, garderoben og andre uformelle områder som omgir de formelle møterommene og gir mulighet for å utfylle og utdype kunnskapen. Dersom ingen slike arenaer finnes, må de skapes (s. 91).

Det å sørge for at medarbeidere har formelle arenaer med rom for å kunne samtale, vil kunne være med å øke kunnskapen i organisasjonen og bringe denne videre til det uformelle rom. En av informanter sier; *«Jeg, jeg synes jeg har lært mye, men hvis jeg skal si akkurat hva så blir det vanskelig. Men totalpakka har gjort at jeg føler meg tryggere og har lært mye av alle de andre enhetene i NAV. Hvordan de tenker og hvordan de gjør ting. Jeg synes det har vært veldig lærerikt».*

Det å lære av andre i organisasjonen med mye kompetanse og erfaring, ble trukket frem som verdifullt av deltagerne. Som en informant sa; *så synes jeg at når folk presentere noe i plenum, selv om de ikke var på min gruppe, så er det med å øke min forståelse av utfordringer og hva vi faktisk står ovenfor.* Dette ga muligheter for nye perspektiver og ny læring.

En av informantene forteller at hun opplever stor motstand mot endring hos spesielt en av sine ansatte og at dette opplevdes belastende for henne. AFF sin lederundersøkelse referer også til at norske ledere opplever endringer og relasjoner, særlig de konfliktfylte, som betydelig

utfordrende. Informanten forteller videre at ved å jobbe med seg selv, gjennom en av øvelsene i programmet, opplevde hun en endring både hos både seg selv og den ansatte. Endringen i holdningene kom da hun endret måten å være på. Da hun ble mer nysgjerrig og utforskende i samtaler, og ønsket å vite mer om hva dette handlet om. Flere av deltakerne har vist til denne øvelsen som nyttig når de trekker frem øvelser fra programmet. Klev & Levin (2009) viser til at motstand mot endring ofte handler om det at en føler seg som et passivt objekt for andres ideer om endring, så det å ha opplevelsen av at en har mulighet til å være med å påvirke resultatet, ha innflytelse på egen situasjon og utvikling blir viktig. God mentaliseringsevne vil hjelpe ledere å orientere seg i kompleksiteten og forstå andres adferd. Skape trygghet og gi omsorg til andre i store endringsprosesser (Skaarderud, 2014).

Klev og Levin (2009) viser til fire hoveddimensjoner for ledelse i utvikling av lærende organisasjoner. En av disse er å skape rammer for å begrense noe og åpne opp for noe annet ved å omstrukturere, endre avdelinger, nye team o.l. for at ansatte skal jobbe på nye måter. Her handler ledelse mye om fordeling av ressurser, sette klare mål og skape arenaer for læring og endring. Læring om hva som skaper læring for andre blir en viktig kompetanse for å få medarbeidere til å jobbe på nye måter. Et nærliggende spørsmål å stille her kan være i hvilken grad greier NAV å skape arenaer for dette? Ett eksempel på en arena som nevnes av en av informantene, er medarbeidere som blir invitert med i team sentralt for å bidra med sin kompetanse og erfaring fra nærheten til brukerne. En av informantene nevner dette spesielt som en kilde til motivasjon for ansatte. De føler seg involvert og er med å bidra med sin kunnskap for å utvikle nye måter å jobbe på, nye tjenester, og dermed skapes involvering utover i organisasjonen. Det refereres også til digitale delingskanaler hvor forslag til forbedringer, spørsmål og gode tips kan legges inn. Dette er med å skape åpenhet og informasjonen i organisasjonen blir tilgjengelig for alle. Åpenhet og tilgang til informasjon og kunne gi innspill er avgjørende (Klev & Levin, 2009). En annen arena for læring og overføring av kunnskap er lederkollegaveiledningen som drøftes i under.

Det som beskrives i programmet som lederkollegaveiledning, går under forskjellige betegnelsene av informantene, både coaching, mentor og samtalepartner. Selv om de ikke skiller disse begrepene, er nytten av å ha noen å snakke med som lytter og utfordrer dem bra for tre av deltakerne. En av informantene sier; *jeg hadde spesielt nytte av mentorordningen, altså mentoren. Det som var spesielt nyttig var den kontakten vi fikk og at vi torde å utfordre hverandre fordi vi ble trygge på hverandre.* Hun sier også videre at de har fortsatt å jobbe

sammen i etterkant og at relasjonen er «gull verd». De erfarte at det å ha avtalte spilleregler og forplikte seg, og kjenne at den andre vil en vel, var viktig.

To av de hadde mindre utbytte da de følte de ikke forsto hva den andre snakket om og hadde muligens forskjellige utgangspunkt, både når det gjaldt deres arbeidsoppgaver og hvordan de tenker som personer. En av informantene sier at hun følte hun ikke ble møtt på sitt endringsoppdrag, at de andre ikke forsto hennes problem, og at det gjorde det vanskelig i gruppediskusjonene. Jeg forstår det slik ut fra informantenes uttalelser, at desto lenger ned i organisasjonen en kommer, er hverdagen mer spesialisert og detaljert på de utfordringene en har. Hun hadde mest utbytte av å diskutere med en annen leder som jobbet med det samme og som hun uttrykker; (...) *visste hva hun snakket om*. Hart (2013) viser til nettopp dette behovet for å bli møtt og forstått av andre, og at det er viktig for all utvikling og læring. Det kan være en mulighet for at det å ha noen flere fellestrekk hos deltakerne ville vært med på å bidra til at alle følte seg mer på bølgelengde. At de da kunne vært satt i grupper med andre som hadde lignende utfordringer. Dette til tross for at i coaching er nettopp det å være uvitende en fordel når en coacher andre fordi en kan stille de «dumme» spørsmålene som kanskje virker selvfølgelig, men som kan være oppklarende for den som coaches når det må reflekteres over dem. Det krever en trygghet hos den som coacher, at en ikke føler en må «kunne» alt, og tørre å være den som ikke vet, samtidig som en må være nysgjerrig på andres perspektiver (Kvalsund, 2014). Det kan være at noe av utfordringen ligger i at en ikke har nok erfaring med å coache andre, og at en heller blir opptatt av å skulle gi råd? At en ikke bruker samtalene til å stille de gode spørsmålene slik at den andre selv kan reflektere og finne løsninger, i tråd med det Kvalsund (2014) beskriver som utvikling av «sovende ressurser». Likeledes løfte frem og se verdien av å bidra til hverandres bevisstgjøring av taus kunnskap som nevnt tidligere.

Mange av deltakerne har mye erfaring fra veiledning og coaching, men ikke alle. Ut fra studiens funn kan det se ut til at det for noen, som ikke opplevde å kunne gi gode råd og løsninger, eller få dette fra andre, følte at samtalene «låste seg». Det er mulig at det å få mer støttestruktur på gjennomføringen av disse samtalene ville hjulpet deltagerne, eller muligens at de ble paret opp annerledes. Studien gir også funn som tyder på at bedre kunnskap, for en del av deltakerne, på coaching og veiledning, ville gitt et større utbytte for alle deltakere.

5.1.3. Relasjonell ledelse og verdier

I intervjuene ble det stilt spørsmål om hva deltakerne tenker om ledelse. De viser til viktigheten av å utvikle seg som ledere hele tiden og vektlegging av å lede etter verdier. At

det å reflektere over verdigrunnlaget sett i sammenheng med handling er viktig for å utvikle seg som leder. Videre hvordan øke kompetansen hos sine medarbeidere og skape utvikling.

En av informantene ønsker å involvere sine medarbeidere, bruke deres styrker og kompetanse, være ydmyk som leder og vite at høyest kompetanse ofte innehas av medarbeiderne. Noe som harmonerer med det Ekman (2010) peker på når han sier at makten i arbeidslivet i dag er forskjøvet fra sjefer til kunnskapsmedarbeidere, at det er de som er viktige for leveransene som produseres.

En snakker om hvordan en setter sammen team for å skape utvikling som viktig og se verdien av forskjellighet. Hun ønsker å ha medarbeidere som er ansvarlige, tar eierskap og ønsker å levere. Hart (2013) sin forskning om effektive ledere viser at de tre viktigste punktene er å investere i medarbeidernes styrker, skape team med allsidige kvaliteter og lederens evne til å forstå sine medarbeideres behov.

Gergen (2010) viser til at det er den relasjonelle prosessen som er en forutsetning for å skape en endring. En av informantene trekker spesielt frem relasjonsbygging i sitt lederskap som viktig for å se resultater i form av leveranser og sier;

Det handler om relasjonsbygging, tillit, trygghet og det handler om det å stole på og ærlighet. Jeg kan sikkert til tider virke tøff, men har et varmt hjerte for jobben min og de jeg leder.

Verdier som trygghet og tillit er viktig i utvikling og endring. Dweck (2006) viser til at skal medarbeidere utvikle seg må de tørre å gjøre feil og ha tillit til at det ikke blir sett på som en svakhet, men som en del av en læringsprosess. Dette krever at en er oppmerksom på hva slags kulturer en fremelsker, slik at ansatte tør å utfordre seg selv. God mentaliseringsevne vil hjelpe ledere å orientere seg i kompleksiteten og forstå andres adferd. Skape trygghet og gi omsorg til andre i store endringsprosesser. Være med å bidra til en felles forståelse, respekt for andre og å være mer reflekterende i samtaler (Skaarderud, 2014).

En annen informant forteller at typen medarbeidere som rekrutteres inn er endret. At det nå er holdninger, verdier, arbeidskapasiteten og at du virkelig ønsker å jobbe med dette som er viktigst, ikke utdanningsbakgrunn. Hun sier videre at det krever noe helt annet av henne som leder, at hun er mer tilstede og «open minded». De ønsker mer ansvar, kommer med mange innspill, er kompetente, kreative og forventer tilbakemeldinger.

Informantene som jobber sentralt i organisasjonen er opptatt av at strukturene i organisasjonen endrer seg og hvilke krav det setter til dem som ledere. Det å ha en visjon,

fleksibilitet og trygghet, kunne jobbe mer smidig og tenke nytt. En ønsker å være mer coachende og påvirke de ansatte til å ta det handlingsrommet som er nødvendig for utvikling. Fikse (2013) viser til at de endrede kravene til samarbeid og samskaping i ledelsesprosesser kan belyses gjennom blant annet relasjonskvalitet i samarbeidet. Det å ha den positive uavhengigheten i relasjonene er med på å fremme selvstendigheten og viktig for den gjensidige relasjonskvaliteten (Fikse, 2013). Rønning (2013) viser til at ledere i AFF sin undersøkelse vurderer relasjonskompetanse som viktig for å håndtere ledelsesutfordringer.

Informantene sitt fokus på å lede etter verdier, er i tråd med KS sitt hefte «Guide til god ledelse», som benyttes i programmet.

5.2. Endringsoppdraget og opplevelse av handlingsrom

Deltakerne skulle, som tidligere nevnt, ha en oppstartsamtale med sin leder og avklare hvilket endringsoppdrag de skulle ha med inn i programmet.

Jeg vil her drøfte mitt forskningsspørsmål. *Hva erfarer de i møte med endringsoppdraget de har med seg inn i programmet?*

Jeg har valgt å drøfte handlingsrom i lederrollen sammen med endringsoppdraget, da jeg opplever at disse er relatert til hverandre. Denne delen drøfter da temaene *å stå i konstant endring, opplevelse av handlingsrom og autonomi og plan for utvikling, motivasjon for å delta, og betydningen av støtte fra andre.*

5.2.1. Å stå i konstant endring

Informantene beskriver en kontinuerlig strøm av endringer i NAV. Mine funn viser at det er forskjell på hva informantene vektlegger når de forteller om hvordan de opplever hverdagen på jobb og det å stå i endringene. Denne forskjellen ser ut til å henge sammen med hvilket nivå lederne jobber på i organisasjonen. Informantene som leverer tjenester direkte til brukere i NAV er opptatt av leveransene og at de hele tiden må gjøres i tide. De viser til alle endringene som har vært de siste årene, som kommer i tillegg til den ordinære driften, og at det å stå i denne konstante endringsstrømmen er utfordrende. Utvikling er vanskelig å kombinere med høy produksjon og at oppgavene må komme først. Det å stå i direkte kontakt med brukere i NAV gir en konstant påminnelse om at du må levere, spesielt når det gjelder utbetaling av penger og ytelser som brukeren er helt avhengige av. Det å produsere like effektivt som før under en endring og omstillingsperiode, hvor også strukturendringer inngår, opplever informanter som en krevende prosess.

Dette kan ses i sammenheng med det som beskrives på regjeringen.no (NAV i ny tid - for arbeid og aktivitet), hvor Regjeringen ser det som helt nødvendig å videreutvikle offentlig sektor med sikte på en mest mulig effektiv bruk av fellesskapets ressurser. Ikke bare på digitalisering og nye tjenester, men også på strukturendringer og nye samarbeidsformer. Hvor det for å nå målene om forenkling av lover og regler og mindre byråkrati, gjøres en uendelig rekke endringer i ansatte i NAV sin hverdag (Regjeringen.no).

Programmet var basert på at den enkelte skulle ha med et endringsoppdrag og jobbe praktisk med underveis. Det var også lagt opp til at alle skulle ha en samtale med sin leder i forkant av programmet hvor; *Samtalen skal handle om ditt endringsoppdrag, om din utvikling som leder og om hvordan din leder skal følge deg i gjennomføring av programmet.*

Endringsoppdragene skulle være med å sette mål for deltakernes gjennomføring og utvikling gjennom programmet og ble på bakgrunn av dette et av mine forskningsspørsmål.

En hadde samtale med begge sine ledere i forkant, satset litt høyt på endringsoppdraget, men justerte underveis. En annen avklarte med sin leder hva hun skulle jobbe med slik at det var til nytte for flere og hun sier at det hjalp henne å holde fokus på endringsoppdraget. En hadde et endringsoppdrag det ikke ble noe av og at da ble det vanskelig fordi alt i programmet var i forhold til dette. Ett av endringsoppdragene ble også ifølge informanten; *overtatt av noen andre, og dermed falt det bort.* Det var da så langt inn i programmet at det var for sent å få et nytt mente hun. En informant sin erfaring med endringsoppdraget var; *mitt råd til andre er å ha med inn et endringsoppdrag i programmet som ikke er for omfattende.*

Et spørsmål en da kan stille seg er om en ikke i et program som er basert på gjennomføring av en praktisk endring, trenger et avklart endringsoppdrag med inn? Ved store og stadige endringer i organisasjonen vil det å ha et endringsoppdrag som er mer forankret både personlig og i ansattgruppen, kanskje være noe som gjør at det ikke endres fordi om andre endringer vedtas.

Det var også et spørsmål i oppstartsamtalet om hvordan deltakerne ville involvere sine medarbeidere i endringsoppdraget. Det var en av informantene som hadde forankret endringsoppdraget i hele ansattgruppen og viste til at programmet påpekte viktigheten av involvering, at dette var viktig for å gjøre hverandre gode, ha delingskultur og full åpenhet. Dette er i samsvar med den trenden Rønning (2013) og Gergen (2010) viser til om prosessforståelse av ledelse. I en sosial interaksjonsprosess kan det virke mer hensiktsmessig å ha program som omfatter både de som leder og blir ledet (Rønning, 2013). Det vil gi større

mulighet for samhandling i organisasjonen hvis deltakerne er lokalisert innenfor samme område, hvor kjernen er relasjonskvalitet, samskapende og utviklende ledelsesprosesser for team og organisasjon (Fikse, 2013). Det vil kreve at også ansatte tenker og jobber annerledes skal en nå målene for organisasjonen, ikke bare ledere. Likeså for få til endringer og retningsdreining i organisasjonen. Det vil også gi muligheten til å involvere medarbeider som kanskje trenger en ny tenkemåte for å møte fremtidens utfordringer. Selv om dette er et internt kurs, er NAV er en stor organisasjon, og det vil i tråd med Lysø (2010) sin forskning, være en styrke for programmets overføringsverdi med lokal støtte og involvering.

5.2.2. Opplevelse av handlingsrom og autonomi

Kotter (1996) viser til at handlingsrom er viktig for å kunne påvirke mål eller være med å forme organisasjonens mål eller resultater. Mine funn viser at handlingsrommet oppleves ulikt for deltakerne, og hvis en ser det i sammenheng med det Kotter sier om handlingsrom, kan det prege deres muligheter for å skape endringer gjennom endringsoppdraget som de har med seg inn i programmet. To av informantene sier at det er vanskelig å finne handlingsrom og at de må i hovedsak sørge for å holde produksjonen gående. En informant sier også hun har liten påvirkning og at de fleste beslutninger er tatt, en må bare utøve de. Det samme med budsjetter, men at en kan påvirke noe i høringer og i hvert fall føle en har en stemme. De ønsker mer tid til utvikling av kompetente medarbeidere, men synes det er utfordrende å få til. Nye yngre medarbeider krever mer av sine ledere, de kommer med innspill, det er mer action og moro, men krever mer tilstedeværelse og de ønsker mer ansvar. En av informantene opplever at de ansattes ressurser ikke blir brukt på best mulig måte, fordi en ikke har nok fleksibilitet og dermed ikke mulighet til å gi de mer handlingsrom.

Handlingsrom eller autonomi er avgjørende for hvor stor betydning ledelse har og ses på som en drivkraft for at organisasjonen skal tilpasse seg nye måter å jobbe på (Yukl, 2002). Espedal og Kvitastein (2013) viser til sammenhengen mellom handlingsrom og læring. I komplekse, skiftende og dynamiske kontekster trenger ledere handlingsrom for å være endringsagenter (Kotter, 1996) og være med å forme organisasjoner som tilpasser seg nye krav og muligheter (Espedal & Kvitastein, 2013).

Lederne på mellomledernivå som jobber tett på brukere i organisasjonen, beskriver en hverdag hvor fokus hele tiden må være på å få levert tjenester. En av informantene opplever i sin stilling krysspress med ulike forventninger i form av to styringslinjer som helt klart er med å påvirke hennes handlingsrom i hverdagen. Hun kjenner veldig på det å prioritere og må hele tiden vurdere kost-nytte av alt de gjør. Espedal og Kvitastein (2013) viser til det formelle

handlingsrommet med mange og detaljerte jobbkrav og en rigid organisasjonsstruktur. Med mange regler og føringer og til tider manglende ressurser å forholde seg til.

Informanter derimot som jobber sentralt, er opptatt av å gi nok trygghet til ansatte og ikke være styrende, slik at de tør å ta handlingsrommet og utvikle seg. Her nevnes ingen barrierer med tanke på å utøve sitt lederskap, utover seg selv. Når vi ser på den subjektive opplevelsen av handlingsrom som er basert på lederens tolkning av situasjonen, blir derimot også handlingsrommet noe lederen selv kan definere og forme, noe som blir viktig for lederens valg og handlinger (Espedal & Kvitastein, 2013). Berit er en leder med mange års erfaring og har høy kompetanse på ledelse. Det gir henne en trygghet i utøvelse av rollen hvor hun selv opplever å «ta» handlingsrommet. Hun sitter også i en stilling hvor hun kan være med å påvirke og legge nye strategier for organisasjonen. For å få til læring og kunnskapsdeling, assosiert med endring, er indre motivasjon og frihet en forutsetning (Espedal & Kvitastein, 2013). Dette kan ses i sammenheng med Jacobsen og Thorsvik (2013) beskrivelse av de fire hovedgruppene innen studier av ledelse. Her handler den ene om hvordan ledere kan gi organisasjonen retning og mening, og bidra til å endre organisasjonen. I denne kategorien ligger også det med å lære andre å lede seg selv, hvor lederen da må bli en slags trener og rollemodell som hjelper medarbeideren å bli dyktig. Noe som også krever at ansatte opplever dette handlingsrommet. Dette henger godt sammen med myndiggjøring, mindre kontroll og overvåking, og mer selvstendighet og læringsarenaer hvor lagfølelsen fremmes (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ledere sin betydning som rollemodeller og kulturbærere i organisasjonen gjennom egen adferd er betydelig og må heller ikke i denne sammenheng overses (Klev & Levin, 2009).

Gjennom PULS programmet som tidligere beskrevet (se vedlegg 2), jobber organisasjonen med å få myndiggjorte ledere, men flere ser allikevel ut til å mangle det nødvendige handlingsrommet for å kunne utøve denne type ledelse. Hvis handlingsrommet gis, men ledere ikke opplever det slik, kan dialog og bevisstgjøring bidra til å «åpne» dette hos ledere. Samtidig kan det være noe i opplevelsen av rammene og systemet som oppleves å hindre de i å ta handlingsrommet. Kvalsund (2014) viser til at det ofte kan være en manglende vilje til å gi slipp i en organisasjon. Hva som kreves for å fremme viljen til å gi slipp kan avhenge av flere ting. Ser vi det sammen med handlingsrom eksempelvis, må en ville «gi slipp» og på andre siden «tørre» å gjøre dette. NAV er en organisasjon som har blitt styrt etter lover og regler, hvor beslutningene har fulgt linjene, og kontroll og autoritet har ligget i utøvelse av lederskapet i tidligere tider. En kan vel si at noe må også avlæres, eller at en må slutte med

noe, for å skape rom for det nye. Opplevelsen av autonomi vil være med å fremme læring og utvikling, og at individer tar initiativ til å regulere sin egen læringsaktivitet (Deci & Ryan, 1995). Programmet kunne muligens, i enda større grad, løfte tematikken handlingsrom, slik at lederne både fikk økt bevissthet om og tør å «ta» dette potensielle rommet.

5.2.3. Plan for utvikling, motivasjon for å delta og betydningen av støtte fra andre
Ingen av informantene forteller i intervjuene om sine personlige utviklingsmål, hva som skal styrkes eller utvikles gjennom programmet. Det kan en undre seg litt over og stille spørsmål ved. Er det en mulighet for at en helst unngår å lage egne planer for utvikling fordi en har denne indre motstanden som går i forsvar? Så når ingen etterspør dette så lar en være? Eller er det slik at de ikke ønsker å si noe om sine utviklingsmål i intervjuene? Eller er det en mulighet for at disse erfares vanskelig å utforme uten samhandling med leder eller ansattgruppen?

Kegan og Lahey (2009) viser til psykologen William Perry som påpeker at de to viktigste tingene for å hjelpe andre er «hva er det de virkelig ønsker?» og «hva vil de gjøre for ikke å få det til?». At vi har behov for en plan og struktur for å minske dette gapet. De viser videre til at vi er avhengige av å utvikle oss videre i voksen alder. At dette krever ledere som jobber mot dette og tar læring til et nytt nivå for å møte nye typer utfordringer. Dette krever medarbeidere med ønske og vilje til å utvikle seg videre. Som er selvgående og har et selvutviklende tankesett. Har evnen til å gjøre egne valg og se ting fra nye perspektiver (Kegan & Lahey, 2009). De påpeker videre at vi er avhengig av å fortsette vår utvikling, at vårt skjulte forsvar kan gi oss motstand mot endring og føre til at vi faller tilbake til gamle handlingsmønstre. Noe som krever at vi kartlegger hindringene som kan stoppe oss fra å nå våre mål. De må utforskes og bevisstgjøres slik at vi kan håndtere nye disse «adaptive» utfordringene, som ses i sammenheng med økende kompleksitet og krav til nyskaping og innovasjon (Kegan & Lahey, 2009). Hvor ledelsesprosesser knyttes tettere opp mot kommunikasjon, samarbeidsformer og motivasjon med tanke på læring og utvikling, og vil avhenge av samspill i organisasjonen og med omverdenen (Fikse, 2013).

Et par av dem hadde ønske om å få litt «påfyll» i en hektisk hverdag og noen verktøy å ta med hjem, som motivasjon for å melde seg på programmet. En av informantene ønsker å stå bedre rustet til å møte en ny kommende stor endring. En annen å treffe andre, «friske opp litt» og få nye innfallsvinkler. Disse utsagnene oppleves lite forpliktende, og det virker heller ikke som om deres ledere har noen særlige forventninger til deres deltagelse. Det henger godt sammen med at det er få planer for deres utvikling som ledere.

To av deltakerne uttrykte imidlertid at de ville forankre og bygge en felles plattform. Den ene ønsket å bygge en felles plattform for ledergruppen for å trygge de i lederrollen. Den andre informant deltar fordi det i hennes avdeling er en plan om at hele ledergruppen over tid skal delta i programmet og at hun følte hun ikke trengte bare teori, som hun hadde fra før, men også det praktiske. I avdelingen vil det i ettertid være felles refleksjon rundt temaer i ledergruppen. Hun forteller at de tidligere har vært dårlige på å dele det de har lært, og at alle har gjort ulike ting. Her viser informanten til at hele ledergruppen får samme forankring, verdigrunnlag og kan dele ting felles i ettertid. Hun uttaler; *Nå vet vi hva vi prater om og sitter ikke med mange ulike definisjoner. Det har gjort noe med oss som ledergruppe.* Refleksjonsgrupper vil i tråd med Lysø (2010) sine funn, hvor hun understreker betydningen av lokal støtte og involvering ved ønske om endringer, være med å bidra til overføring av læring i organisasjonen. Disse gruppene vil også bidra til det Eigel og Kuhnert (2016) viser til. At en utover å ha en plan for utvikling, som handler om kunnskaper og ferdigheter, også må ha en plan for hvordan en kan modnes i form av endring i ens forståelse av perspektiver. At denne utvidede forståelsen igjen vil hjelpe den enkelte til å kunne se utfordringene på en annen måte og bidra til at de når sitt potensiale (Eigel & Kuhnert, 2016).

Det er av forskjellige grunner bare to som har avklart og blir fulgt opp av ledere på sitt endringsoppdrag. En hadde avtalt tid for samtale. Andre har avklart at de kan delta i programmet og blir oppfordret til det, men ikke avklart hva som skal være deres endringsoppdrag eller utvikle. Som tidligere nevnt i mine funn virker det ikke som hva de skal styrke eller hvordan utvikle seg som ledere har vært noe stort tema for enkelte av deltakerne. Likeså hvordan de skal følges opp av sine ledere.

En forteller at hun opplever god støtte i sitt lederkollegium, at når en står støtt som leder, så trenger en kanskje ikke så mye lederoppfølging for å fortsette å gå. Hun sier også at både hennes sjef og kollegaer, gir tilbakemeldinger om hun gjør ting de reagerer på. Hun ønsker at ledergruppen skulle ha tid til refleksjon i en travel hverdag. Å ha mulighet til å bruke en slik læringsarena tenker hun ville være viktig fremover, og at den vil kunne bidra til at de som ledere ble kontinuerlig bedre etter hvert som de støter på nye utfordringer.

Mitt inntrykk er at det hos noen er mer en integrert prosess hvor arenaer for tilbakemeldinger fra kollegaer eller ledere er etablert, mens det for andre ser ut til å være ganske fraværende. At jo lenger ned i organisasjonen en kommer, desto mindre etablert ser det ut til å være. Det innebærer at det er flere som ikke har den støtten de trenger for at det skal skje en kunnskapsoverføring og utvikling av deres lederskap. Det kan være vanskelig å se seg selv og

hva en kan bli bedre på, vi har alle våre blinde punkter (Kegan & Lahey, 2009). Derfor er dialogen med leder eller kollegaer avgjørende for hva en skal utvikle. Som Eigel og Kuhnert (2016) viser til, må en hele tiden strekke «lederskapsmuskelen» for å beholde innflytelse og effektivitet. En må, med andre ord, trene for å være på topp.

Støtte og oppfølging er viktig for utvikling og Manager & Wormnes (2015) påpeker at positiv selvoppfatning gror frem som resultat av at individets muligheter oppmuntres og styrkes. Hart (2013) uttaler også at det er lederes oppgave å oppdage og skape relevante utviklingsprosesser hos ansatte, utvikle deres kompetanse og dermed gi en følelse av mestring og selvverd. Dette gjelder også ansatte som er ledere. Ledere trenger støtte for å kunne eksponere seg for frykten og gi slipp på selvforsvaret slik at de kan nå et mentalt høyere nivå, for å møte fremtidens utfordringer på en bedre måte. Ledere er nødt til å forene tanker og følelser, hodet og hjerte, og utvikle sin mentale kapasitet (Kegan & Lahey, 2009).

Deltakerne sa, som tidligere nevnt, at de har uansett utbytte av samlingene. De bygger nettverk og møter nye kollegaer. Dette er, ifølge Lysø (2010) motiverende, men skaper ikke nødvendigvis en retningsdreining i organisasjonen.

Rønning (2013) viser til at ledelse virker, men ikke nødvendigvis. Han påpeker at det er ved store endringer at ledere kommer til sin rett. Når organisasjonen skal skifte retning, samordnes og den enkelte ansatte har behov for å ivaretas. Hvis ledelse er så viktig ved store endringsprosesser som det her pekes på, vil ledere nedover i organisasjonen ha stor nytte av støtte, spesielt med de store endringene og omstillingene som nå pågår. Videre peker Rønning (2013) på at ledelse er en sosial prosess som påvirker og involverer både leder og den som blir ledet. Han viser til at hvis ledelse er noe mer enn å påvirke andre, at vi ser på ledelse som en prosess, så må vi se utover lederen som individ og utforske både hvem som inngår i prosessen og den øvrige kontekst. Selv om et internt kurs ivaretar organisasjonen sin overordnede strategi, er det med støtte fra nærmeste leder, og at det er en forankring i konkrete endringsprosesser lokalt, hvor andre personer fra avdelingen deltar også av betydning. Klev og Levin (2009) viser til «den lærende organisasjon» hvor medarbeidernes kompetanse og involvering er sentral. Hvor det viktigste ved disse endringene for å lykkes, er å få de ansatte til å jobbe på en ny måte. Alveson (2002) viser til at ledere i god hensikt kan gi ansvar, men allikevel mislykkes som ledere. Det må forankres i arbeidsprosesser og arbeidssituasjonene. NAV er en så stor organisasjon at det å forankre endringsoppdraget de skulle jobbe med på lokalt nivå og aller helst, at de var flere fra sammen sted som deltok, ville antageligvis gi bedre muligheter til å skape endringer utover i organisasjonen.

Tidligere nevnte rapporter fra ekspertgruppen peker på behov for et felles ledelsesperspektiv i NAV. Dette innebærer en mer krevende lederrolle, der det utover å støtte medarbeiderne, må utøves autorativt og utfordrende lederskap (se vedlegg 1). Jeg er usikker på hva som konkret legges i dette. Det står at mer ledelse og mindre styring er et av temaene som det skal jobbes med for å få til denne retningsdreiningen i organisasjonen.

Som vist til i DIFI sin undersøkelse om ledere i staten (Statsansatteundersøkelsen 2018), rapporterer ledere der også om mindre muligheter til å utvikle sin faglige og personlige kompetanse enn ved forrige undersøkelse og oppgir at de bruker under 3 prosent av sin tid på utvikling av ledelse (Statsansatteundersøkelsen 2018). Dette rimer ganske bra med det som kommer frem i min studie og viser et skille mellom det som kalles «toppledere», her ment som ledere som leder ledere, og mellomledere i organisasjonen.

Det er for meg som forsker blitt enda tydeligere at hvis en har som mål å få til den retningsdreining som er ønskelig, er lokal forankring og støtte fra nærmeste leder eller kollegaer viktig. Likeså hvordan de kan bruke egnede arenaer i dette, både når det gjelder møteplasser for erfaringsutveksling og overføring av kunnskap og utvikling, for å få alle ansatte også til å jobbe annerledes. Det å ha en strategi på hvem som skal delta og hva en ønsker oppnå gjennom denne deltakelsen, ville muligens gi et bedre felles ledelsesperspektiv i NAV som det i PULS vises til er målet. Det kan virke som at programmene i dag er noe fragmentert og hvor ledere selv velger utfra «lyst» til å delta, uten at det er en del av en plan for utvikling.

Jeg har i dette kapitlet drøftet mine funn i studien og jeg vil i det neste oppsummere studiens viktigste funn og gi avslutningsvis noen kommentarer og forslag til videre forskning.

6. Avslutning

I denne masteroppgaven har jeg gjennom teori, empiri og drøfting forsøkt å svare på problemstillingen; *hvordan erfarer ledere at deltakelse på lederprogrammet bidrar til utvikling av deres lederskap?*

Og videre har jeg inkludert forskningsspørsmålet;

Hva erfarer de i møte med endringsoppdraget de har med seg inn i programmet?

Jeg vil i dette kapittelet oppsummere studiens sentrale funn og se på noen sammenhenger. Jeg vil komme med noen avsluttende kommentarer og forslag til videre forskning.

6.1. Oppsummering og implikasjoner fra studiens funn

I min studie har jeg hatt mulighet til å forske på hva som kan skape utvikling hos ledere og hvilken nytte deltakerne har hatt av å delta i et internt lederprogram. Jeg har også sett nærmere på endringsoppdraget de skulle ha med seg inn i programmet.

Mine funn viser at programmet har nytteverdi for deltakerne. Som de alle forteller; *den største nytten var å treffe andre ledere i organisasjonen.*

Jeg vil trekke frem følgende funn fra studien:

- Deltagerne har stor nytte av å bli kjent med andre ledere i organisasjonen og bygge nettverk. Få et innblikk i hvordan andre opplever hverdagen og hvilke erfaringer de har. Bli utfordret gjennom kollegaveiledning og gruppearbeid. Enkelte av deltagerne kan til tider føle at de står litt alene som ledere og det å møte andre gir dem mulighet til å diskutere utfordringer og få støtte av andre. Det å ha muligheten til å lære av andre og få nye perspektiver gjennom refleksjon og gode samtaler med andre ledere.
- En bevisstgjøring og refleksjon knyttet til handlingsrom ser ut fra funn i denne studien til å kunne vært løftet mer, og da sett på både rammer og rommene som gis i sammenheng med opplevd mulighet for å i økt grad bruke handlingsrommet.
- Informantene er opptatt av det relasjonelle og å utvikle sine medarbeidere, og lede etter verdier som tillit, trygghet. I KS sin «Guide til god ledelse», som ble brukt i programmet, vektlegges det å lede etter verdier.
- Studiens funn viser at endringsoppdragene som ledere har med inn for flere av deltagerne er uklare og lite forankret. En mulighet, ut fra disse funnene, kan være mer forpliktende endringsoppdrag, som forankres i egen avdeling med leder, ledergruppe

eller medarbeidere. Muligens ville mer personlige endringsoppdrag, uten påvirkning av endringer ellers i organisasjonen, kunne bidra til mer eierskap og forpliktelse hos deltagere. Gjerne da med en plan for utvikling over tid.

6.2. Avsluttende kommentarer

Siden jeg startet på denne studien for et år siden har det skjedd mange endringer i NAV. Vi har blitt omorganisert og er en del av en ny region, NAV Arbeidslivssenter Vest-Viken. Vi har fått nye ledere, nye kollegaer, ny IA-avtale og nye måter å jobbe på. Det skjer fortsatt endringer i stort tempo med nye sammenslåinger, samarbeidsmodeller, arbeidsmåter, delingsarenaer og digitaliseringsløsninger. Allerede er denne oppgaven gått litt ut på dato når det gjelder hvordan ting gjøres i NAV. Likeså er programmet praktisk endringsledelse hele tiden under revidering og endring. Samtidig håper jeg mine funn i studien også kan ha relevans fremover, kanskje spesielt knyttet til behov for støtte og utfordring, og likeledes forankring i en tid med så stor endringshastighet. Jeg tenker også at i etterpåklokskapens lys kunne det vært lurt å ha informanter fra samme lederposisjon. Det ville gjort det enklere å finne fellestrekk og være mer sammenlignbart. Det som da kommer frem her er bredden i ledernivåene og det blir også tydelig for meg hvor forskjellige behovene hos de forskjellige lederne er. Dette er noe PULS programmene bør ta høyde for.

Jeg ønsker å presisere at denne studien kun omhandler Programmet praktisk endringsledelse, og ikke annen lederutvikling i regi av PULS.

6.4. Forslag til videre forskning

Det er ulike kurs og program som tilbys innen PULS i NAV. Her har jeg kun sett på et av tilbudene som gis ledere. Det er det nye tider og nye regioner i NAV og et nytt stort forskningsprosjekt som startes vil se på i hvilken grad en har lykket med mer myndiggjorte NAV kontor.

Denne studien har kun fem deltakere og intervjuamtaler med flere av de mange hundre som totalt sett har gjennomført programmet, ville kunne gi andre eller mer utdypende resultater. Alle informantene har også vært kvinner og det om deltakere var av begge kjønn ville det kanskje resultert i andre funn. Også muligheten til å følge opp deltakerne i ettertid ville vært interessant, for å undersøke om det er endringer på lengre sikt, når de har hatt bedre muligheter til å praktisere hva de har lært i programmet. Muligheten for å kunne undersøke om medarbeidere eller brukere også erfarer noen endringer ville vært interessant å forske videre på.

7. Referanser

- Allan, J. G. (2008). Psychotherapy: The artful use of science. *Social work* 78, ss. 159 - 187.
- Allan, J. G. (2013, Juni 17). What is Mentalizing & Why Do It? (J. Poplack, Intervjuer) The menninger Clinic. Hentet fra <http://www.youtube.com/watch?v=NLT7ie03hTk>
- Alveson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse. Kap. 5 og 8*. Abstrakt forlag.
- Arbinger Institute. (2016). *The Outward mindset*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. Addison-Wesley Publishing Company, USA.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode- en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Deci, E. L., & Ryan, M. R. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. I I. M.Kerns (Red.), *Efficiency, agency, and self-esteem* (ss. 31- 49). New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook og self-determination research*. Rochester N. Y.: University of Rochester Press.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset*. New York: Random House.
- Eigel, K., & Kuhnert, K. W. (2016). *The map. Finding your path to effectiveness in leadership, life and legacy*. Friendswood: TX: Baxter Press.
- Ekman, G. (2012). *Fra prat til resultat*. Oslo: Abstrakt forlag as.
- Espedal, B., & Kvitastein, O. A. (2013). Handlingsrom og læring. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, & S. B. Mathisen, *Livet som leder, Lederundersøkelsen 3.0* (ss. 109-123). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fikse, C. (2013). *From self-actualization to co-creation within leadership*. . Trondheim: Doktoravhandling, NTNU.
- Fonagy, F., Gergely, G., Jurist, L. E., & Target, M. (2002). *Affect regulation, mentalization, and the development of the self*. New York: Other Press.
- Gergen, K. J. (2010). *En invitation til social konstruktion*. København: Forlaget Mindspace.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. M. (1967). *The discovery of grounded theory; Strategies for qualitative research*. New York: Aldine.
- Hart, S. (2013). Den fødte leder. I S. Hart, & H. Hvilshøj (Red.), *Ledelse mellom hjerne og hjerte. Om mentalisering og neuroaffektivt lederskap* (ss. 27- 54, 283- 308). København: Hans Reitzels Forlag.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change. How to overcome it and unlock the potential in your self and your organization*. Boston: Harvard Business Press.

- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business Review.
- Krogh, G. v., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and framework. *Journal Of Management Studies* 49(1), ss. 240-277.
- Kvalsund, R. (2014). *Coaching metode: prosess: relasjon*. Tønsberg: Synergi Publishing.
- Kvalsund, R. (2015). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvåle, S., & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningintervju*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Lysø, I. H. (2010). *Managerial learning as co-reflective practice: management development programs. don't use it if you don't mean it*. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Manager, T., & Wormnes, T. (2015). *Motivasjon og mestring. Utvikling av egne og andres ressurser*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Sosial Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, Nr. 2, 242-266.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* 5, ss. 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Rambøll. (2018). *Direktoratet for forvaltning og IKT (NO)*. Hentet fra Ledelse i staten: https://www.difi.no/sites/difino/files/ledelse_i_staten.pdf
- Rambøll. (2019). *Statsansatteundersøkelsen 2018*. Hentet fra Direktoratet for forvaltning og IKT: https://www.difi.no/sites/difino/files/ledelse_i_staten.pdf
- Regjeringen.no. (u.d.). -st.-33-20152016/id2501017/. Hentet fra Meld. St. 33 (2015–2016) NAV i en ny tid- for arbeid og aktivitet: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-33-20152016/id2501017/>
- Roald, G. M. (2015). Coaching og coachende ledelse. I R. Kvalsund, & C. Fikse (Red.), *Rådgivningsvitenskap* (ss. 119 - 143). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rønning, R. (2013). Utvikling av ledelse eller utvikling av ledere? Konsekvenser av AFFs lederundersøkelse. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, S. B. Mathisen, I. R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, & S. B. Matthiesen (Red.), *Livet som leder* (ss. 431-449). Bergen: Fagbokforlaget.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data. Methods for analyzing talk, text and interaction*. Los Angeles: Sage.

- Skaarderud, F. (2014). Do you mind? Mentalisering som nytt intellektuelt rammeverk for læring og endring. I I. J.C. (Red.), *Læreren grundfaglighet. Mentalisering som arbeidsredskap* (ss. 7-22). Værløse: Billesøe & Blatzer.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 1 (10), 45-62.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative research: Techniques and Procedures for Developing Grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Target, M., & Fonagy, P. (1996). Playing with reality. II. The development of psychic reality from a theoretical perspective. *International Journal of Psycho-Analysis* 77, ss. 459 - 479.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Wormnes, B. (2013). *Behandling som virker. Relasjonens, alliansens og kontekstens betydning*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. New York: Pearson.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations (5.utgave)*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- (u.d.). The Menninger Clinic. Hentet fra The Menninger Clinic:
<https://www.youtube.com/watch?v=NLT7ieO3hTk>

Vedlegg 1 – Ledelse i NAV

Arbeids- og velferdsdirektøren har iverksatt et program for utvikling av lederskap og samhandling i NAV som heter PULS (Program for utvikling av lederskap og samhandling). PULS skal bidra til at lederne i NAV dreier organisasjonen i ønsket retning og kan omsette mål og strategier til hensiktsmessige handlinger og resultater i egen enhet. Dette er et av flere tiltak som settes i gang for å bidra til retningsdreiningen av NAV. En ekspertgruppe nedsatt våren 2015 av den politiske ledelsen av NAV, pekte på tre prioriterte drivere for denne dreiningen: Økt nærhet til arbeidsmarkedet, bedre brukermøter og styrket kompetanse/mestring. Program for utvikling av ledelse og samhandling i NAV, PULS, omfatter alle personal lederne i NAV, inkludert kommunalt ansatte ledere i NAV-kontor. Ekspertgruppens to rapporter pekte på stort behov for et felles ledelsesperspektiv i NAV. Dette innebærer en mer krevende lederrolle, der det utover å støtte medarbeiderne, må utøves autorativt og utfordrende lederskap. For å kunne sikre felles forståelse og prosesser internt i NAV kontorene, en felles utvikling på tvers av NAV-kontorer, fortrolighet med politiske mål, faglig kunnskap og drift av tjenesteytende enheter, og en mer enhetlig kultur. Resultatene av organisasjonsundersøkelsen viste også at NAV har betydelige utfordringer innenfor områdene «lederskap», «innovasjon og læring» og «omverdensorientering». Stortingsmeldingen «Nav i en ny tid- for arbeid og aktivitet» (Meld. St. 33: 2015-2016), bygger på disse undersøkelsene og ser dem i sammenheng med de store endringene i samfunnet rundt oss. PULS bygger på NAV`s ledelsesplattform og er inspirert av «Guide til god ledelse» fra Kommunesektorens organisasjon, KS. Fundamentet i modellen er basiskunnskaper alle ledere må ha innen arbeidsgiverrollen, endringsledelse og lederkommunikasjon.



For å få til retningsdreiningen skal det jobbes med noen gjennomgående temaer. Dette er:

Ett NAV – til det beste for brukerne.

Mer ledelse og mindre styring – ta i bruk handlingsrommet.

Horisontal kunnskapsdeling – mer av det som virker.

Vedlegg 2 - Program for praktisk endringsledelse i PULS

Programmet skjer i samarbeid mellom KS og NAV, og skal bidra til å styrke lederskapet og gjennomføringskraften i endringene som NAV står overfor.

Som deltaker vil du i løpet av denne perioden få

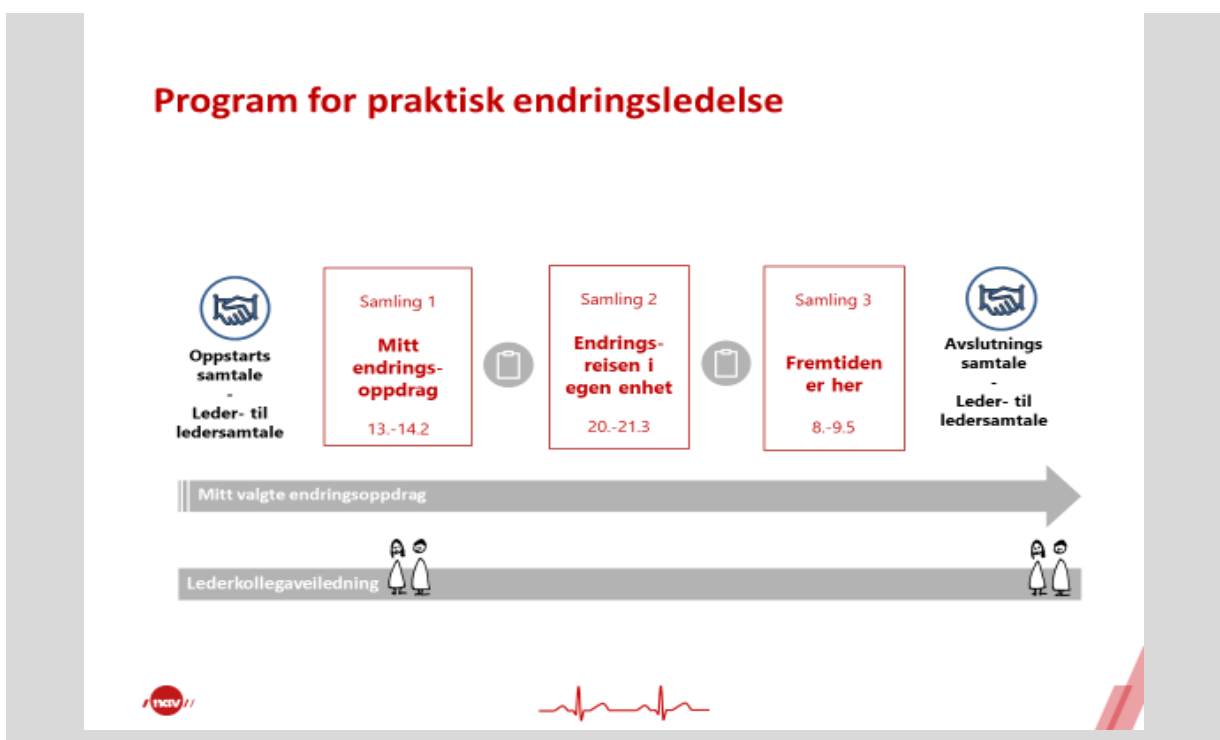
- Økt innsikt i det å lede i en ny tid i NAV
- Kunnskaper og praktiske ferdigheter som endringsleder
- Tilgang til verktøy og metoder til bruk i lederhverdagen

Praktisk endringsledelse er lagt opp som et helhetlig utviklingstiltak for ledere der de utvikler sin kompetanse som endringsledere ved å jobbe med et valgt endringsoppdrag i sin egen enhet.

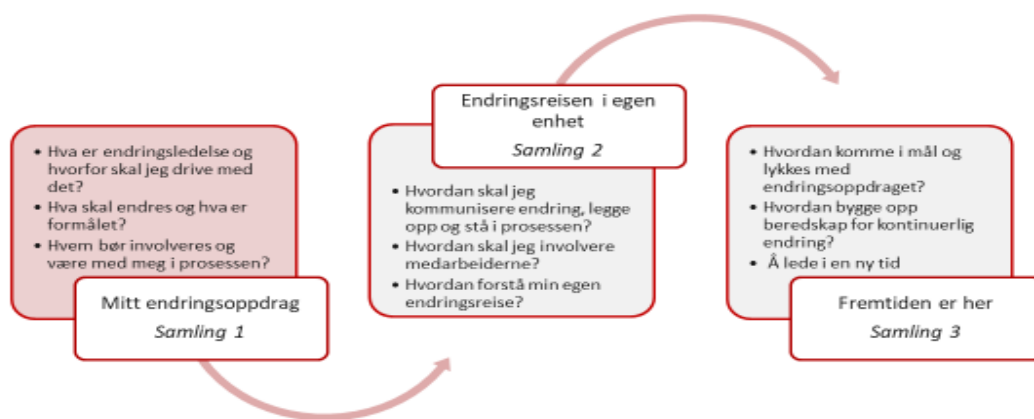
Programmet består av fellessamlinger, hjemmearbeid, lederkollegaveiledning og leder-til ledersamtaler og støttes av digitale verktøy og metoder. En er opptatt av at de raskt skal få praktisere sine nye kunnskaper og ferdigheter, og kunne bruke endringsledelsesverktøy og -metoder i hverdagen.

De tre fellessamlingene i programmet går over 2 dager, og deltakerne må være innstilt på aktiv deltakelse og egeninnsats i forkant av, under og mellom samlingene. Herunder å involvere egne medarbeidere, omgivelser og interessenter i sitt endringsarbeid.

Samlingene har vært sitt tema og hovedspørsmål.



Temaene og spørsmålene vi skal jobbe med



Vedlegg 3 – Oppgaver før første samling i Praktisk endringsledelse

Oppgave 1 Oppstartsamtale med egen leder

Du skal invitere og gjennomføre en samtale med din egen leder (eventuelt med dine ledere, for eksempel for deg som er leder i partnerskapet) før første samling i Program for praktisk endringsledelse. Dette som grunnlag for gjennomføringen av programmet. Varighet for samtalen anslås til å være 30- 60 minutter og kan gjennomføres på telefon, video eller i et fysisk møte.

Samtalen skal handle om ditt endringsoppdrag, om din utvikling som leder og om hvordan din leder skal følge deg i gjennomføring av programmet.

Her følger noen spørsmål til bruk for gjennomføring av samtalen.

Ta med skriftlig oppsummering av samtalen med på samlingen. Du kan gjerne også sende oppsummeringen til leder i etterkant av samtalen, slik at dere har et felles grunnlag for videre dialog.

Mal for gjennomføring av samtalen:

Innledning

Utgangspunkt for samtalen er at du skal delta i Program for praktisk endringsledelse og at din leder har en viktig rolle i denne sammenheng

I løpet av oppstartsamtalen skal dere

- Velge ut og bli enig om hvilket endringsoppdrag som du skal jobbe med i programmet
- Diskutere mål og forventninger knyttet til din utvikling og læring som leder
- Undersøke og enes om hvordan leder skal støtte og følge deg opp i programperioden

Du skal kunne dele hovedpunkter fra samtalen med de andre deltakerne i programmet, med ledergruppen og medarbeiderne dine

Samtaletema

- Endringsoppdraget
 - Hvilke sentrale utfordringer og endringer innenfor ditt ansvarsområde står du overfor som leder? Hva vil du gripe fatt i og definere som ditt endringsoppdrag inn i Program for praktisk endringsledelse?
 - Hvordan vil det se ut hos deg når endringsoppdraget er gjennomført? Hvilke resultater ønsker du å oppnå? Hva skal endringene gi av gevinster, for hvem?
 - Hva vil endringene kreve av deg som leder?
 - Hvordan kan du involvere brukere og medarbeidere i arbeidet?
 - Hvordan kan du ta i bruk digitale verktøy?
- Din utvikling som leder
 - Hvordan vil du bruke endringsoppdraget til å styrke og utvikle deg som leder?
 - Hva kan være dine utviklingsmål for programperioden?
 - Er de den noen spesifikke ferdigheter du skal jobbe med å (videre)utvikle?
- Din leders rolle
 - Hvordan skal leder følge deg opp underveis og involveres i din prosess?

Oppgave 2 Beskrive endringsoppdraget

I Program for praktisk endringsledelse tar du med deg og får hjelp til å gjennomføre ditt endringsoppdrag. Endringsoppdraget skal representere det du og din leder blir enig om er viktig for deg å sette fokus på som resultat av retningsdreiningen i NAV. Praktisk endringsledelse er designet for å sette din hverdag – ditt endringsoppdrag – din utvikling i sentrum. Endringsoppdraget skal IKKE være et prosjekt på siden som tar tid og fokus bort fra det du egentlig skal gjøre – det ER det du egentlig skal gjøre, og du får hjelp til å gjøre dette enda bedre.

Du vil få inspirasjon og bistand gjennom ledelsesfaglig påfyll, praktiske metoder og verktøy, lederkollegaveiledning, oppgaveløsning, trening og erfaringsutveksling med andre ledere i NAV. Før første samling skal du, i en samtale med din leder, velge ut og avklare ditt endringsoppdrag.

Tips til valg av endringsoppdrag:

- Endringsoppdraget bør innebære å gjennomføre en forenkling, forbedring eller innovasjon på ditt område som skaper merkbare resultater og er til gode for brukeren
- Oppdraget kan innebære å sette i gang noe helt nytt eller å intensivere og sette fokus på et endringsarbeid som allerede er i gang, der du vil øke innsatsen og få drahjelp underveis
- Endringsoppdraget må være en reell endring – som også krever at du som leder gjør noe nytt eller annerledes
- Oppdraget skal være forankret hos din leder, som skal følge deg og ditt arbeid med oppdraget underveis i programmet
- Ditt endringsoppdrag bør også være forankret i ledergruppen du er en del av og koordinert med ledergruppens felles endrings- og utviklingsarbeid.

Vi ber deg fylle ut følgende skjema som kort beskriver endringsoppdraget du skal jobbe med, og sende et utfylt skjema tilinnen 31.august 2018.

Ta også med utfylt skjema på første samling.

Mitt navn:

Hvem er målgruppe/bruker som skal merke endringen du skal gjennomføre?

Skriv tekst

Hvem er nøkkelinteressenter i gjennomføringen?

Skriv tekst

Hvilket problem skal du løse?

Skriv tekst

Hvilke utfordringer har du?

Skriv tekst

Hvordan vil du vite at endringsprosessen har vært en suksess?

Skriv tekst

Hva handler endringsoppdraget ditt bla. om:

- | | | | | | | | |
|---------------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| Digitalisering | <input type="checkbox"/> | Handlingsrom | <input type="checkbox"/> | Mer ledelse, mindre styring | <input type="checkbox"/> | Annet | <input type="checkbox"/> |
| Sammenslåing av NAVKontor | <input type="checkbox"/> | Regionalisering | <input type="checkbox"/> | AAP | <input type="checkbox"/> | Beskrivelse: | |
| Sosial stønad | <input type="checkbox"/> | Mer for mindre | <input type="checkbox"/> | Ett NAV | <input type="checkbox"/> | | |

Oppgave 3 Dine erfaringer med endringer i egen enhet

Som en forberedelse til programmet ber vi deg gjøre en enkel refleksjonsoppgave knyttet til dine erfaringer med ledelse av endring i enheten du leder. Vi ber deg tenke på de som du leder og hvordan de sammen med deg håndterer endring, og hvordan dere er rustet til fremtidige endringer.

Bruk ca. 20 - 30 minutter til å notere ned stikkord for hvert av spørsmålene nedenfor.

Svar på de spørsmålene som er mest relevante for deg og din situasjon.

I nærmeste fortid:

- Hvilke endringer* har jeg gjennomført i min enhet, dvs. hva har mine medarbeidere vært gjennom av endringer mens jeg har vært deres leder?

(*Både større og mindre endringer er aktuelle å bruke i denne oppgaven, for eksempel endring av organisasjon, oppgaver og tjenester, digitalisering, nye arbeidsprosesser, brukermøter, endringer av fysisk struktur, krav til kompetanse, leveringsfrister el. Ta utgangspunkt i det som er relevant for din enhets endringer og endringshistorie, og helst i situasjoner hvor du har ledet endringen.)

- Hvordan har jeg som leder opplevd å formidle endringene, og å stå ansvarlig for prosess og gjennomføring?
- Hvordan har endringene blitt tatt imot av medarbeiderne - hva har jeg observert/opplevd underveis?
- Har brukerne vært involvert i endringene? På hvilken måte?

Situasjonen nå:

- Hvilken situasjonsforståelse synes du preger din enhet i dag, hva ser du kreves av endringer og hva vil kunne bidra til motivasjon for endring?
- Hvilke motkrefter ser du, hva vil kunne hemme eller redusere motivasjonen for endring?

Fremtid:

- I program for praktisk endringsledelse skal du jobbe med et valgt endringsoppdrag i din egen enhet. Gitt historien og erfaringene i din enhet, hvordan ser du for deg at du vil tilnærme deg dette

Forespørsel om deltakelse i masterprosjekt

Mitt navn er Marita Nordskog og jeg er masterstudent ved spesialisering i Relasjonsledelse, Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap ved NTNU.

Jeg skal skrive masteroppgave om hvordan ledere erfarer at deltakelse på lederprogram bidrar til utvikling av deres lederskap, og i møte med endringsopdraget.

Datamaterialet til denne masteroppgaven ønsker jeg å innhente gjennom intervju og observasjon av program i praktisk endringsledelse i NAV. Jeg ønsker derfor ditt samtykke til følgende:

- At du deler ditt endringsopdrag og dine mål om din utvikling som leder med meg
- At jeg observerer underveis i kurset
- At jeg gjør et lengre intervju (cirka 1 time) ved kursets avslutning
- At jeg tar opp intervjuet på diktafon
- At datamaterialet kan bli analysert og brukt i masteroppgaven

Når datamaterialet er transkribert vil du få mulighet til å kommentere og komme med rettelser til materialet før det analyseres.

Alle opplysninger som kommer frem vil bli anonymisert og din arbeidsplass vil ikke bli nevnt. Alle data (intervjuopptak og observasjonsnotater) vil bli slettet etter at masterprosjektet er avsluttet.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan på hvilket som helst tidspunkt trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Min veileder i prosjektet er Camilla Fikse ved Institutt for pedagogikk og livslang læring, mail camilla.fikse@ntnu.no.

Jeg er også tilgjengelig for kontakt og spørsmål underveis på telefon 91397063, eller mail marita.nordskog@nav.no.

Med vennlig hilsen

Marita Nordskog

Jeg har lest ovenstående og ønsker å delta

.....
Deltakeres underskrift

Intervjuguide

Informasjon før start:

- Tidsbruk
- Arbeidsplass og person blir anonymisert
- Distribueres etter bruk, senest 01.10.2019
- Mulighet til å trekke seg, frivillig deltakelse
- Få mulighet til å lese gjennom og komme med kommentarer og rettelser til materialet før det blir analysert.

Innledning:

- Kan du fortelle meg litt om deg selv: fagbakgrunn, lederkurs du har deltatt på og ledererfaring?

Før oppstart av programmet

- Hva tenkte du om ledelse før du deltok på programmet?
- Hvilke utfordringer opplever du i dag?
- Hva var motivasjonen din for å delta?
- Hvordan opplevde du samtalen med din leder om forventninger knyttet til din utvikling og læring som leder?
- I hvilken grad var dine medarbeidere informert om din deltakelse i programmet og eventuelt hvilken informasjon fikk de?

Under og etter programmet

- Hvordan synes du det har vært å delta i dette lederutviklingsprogrammet?
- Hvordan opplever du at programmet har bidratt til å styrke og utvikle deg som leder?
- I hver kursmodul og mellom kursdagene har det vært refleksjonsoppgaver, på hvilken måte har disse bidratt til bevisstgjøring av deg selv som leder?
- På hvilken måte opplever du at programmet har bidratt til å hjelpe deg med å gjennomføre dine mål?
- Når du nå ser tilbake, hva tenker du har vært det aller viktigste for deg og din utvikling som endringsleder i programmet?
- Hva tenker du i dag er det viktigste når du skal å utvikle dine medarbeidere for fremtiden?
- Hvordan erfarte du din leder sin oppfølging og støtte i gjennomføringen av programmet, og hvordan opplevde du sluttsamtalen?
- Ble dine forventninger til kurset møtt?
- Hvordan vil du vurdere din egen innsats?
- Er det noe du ønsker å tilføye?

Vedlegg 6 - NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Hvordan erfarer ledere i NAV at lederprogrammet bidrar til utvikling av deres lederskap, og i møte med endringsoppdraget

Referansenummer

237711

Registrert

08.10.2018 av Marita Nordskog - manordsk@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Camilla Fikse, camilla.fikse@ntnu.no, tlf: 73590470

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Marita Nordskog, mnordsk@online.no, tlf: 91397063

Prosjektperiode

01.11.2018 - 01.10.2019

Status

22.01.2019 - Vurdert med vilkår

Vurdering (2)

22.01.2019 - Vurdert med vilkår

NSD bekrefter å ha mottatt et revidert informasjonsskriv/endret dokument. Vi gjør oppmerksom på at vi ikke foretar en vurdering av skrevet/dokumentet, og vi forutsetter at du har foretatt de endringene vi ba om. Dokumentasjonen legges ut i Meldingsarkivet og er tilgjengelig for din institusjon sammen med øvrig prosjektdokumentasjon. Vurderingen med vilkår gjelder fortsatt.

07.12.2018 - Vurdert med vilkår

FORENKLET VURDERING MED VILKÅR Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet har lav personvernulempe fordi det ikke behandler særlige kategorier eller personopplysninger om

straffedommer og lovovertrедelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Vi gir derfor prosjektet en forenklet vurdering med vilkår. Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Dersom du følger vilkårene og prosjektet gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet vil behandlingen av personopplysninger være i samsvar med personvernlovgivningen. VILKÅR Vår vurdering forutsetter: 1. At du gjennomfører prosjektet i tråd med kravene til informert samtykke 2. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrедelser 3. At du følger behandlingsansvarlig institusjon (institusjonen du studerer/forsker ved) sine retningslinjer for datasikkerhet 4. At du laster opp revidert(e) informasjonsskriv på utvalgssiden(e) i meldeskjemaet og trykker «bekreft innsending», slik at du og behandlingsansvarlig institusjon får korrekt dokumentasjon. NSD foretar ikke en ny vurdering av det reviderte informasjonsskrivet.

1. KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse. Du må påse at informasjonen minst omfatter: - Prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til - Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig - Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes - At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn - Når prosjektet skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring - At du/dere behandler opplysninger om den registrerte basert på deres samtykke - Retten til å be om innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi) - Retten til å klage til Datatilsynet - Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder) - Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for informasjonsskriv: http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html Det er ditt ansvar at informasjonen du gir i informasjonsskrivet samstemmer med dokumentasjonen i meldeskjemaet.

2. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.10.2019.

3. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD 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). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

NSD SIN VURDERING

NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Forutsatt at vilkår 1 og 4 følges er det NSD sin vurdering 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 Forutsatt at vilkår 1 til 4 følges vurderer NSD 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: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19) og dataportabilitet (art. 20). Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkår 1 vurderer NSD 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. MELD ENDRINGER Dersom den planlagte behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

