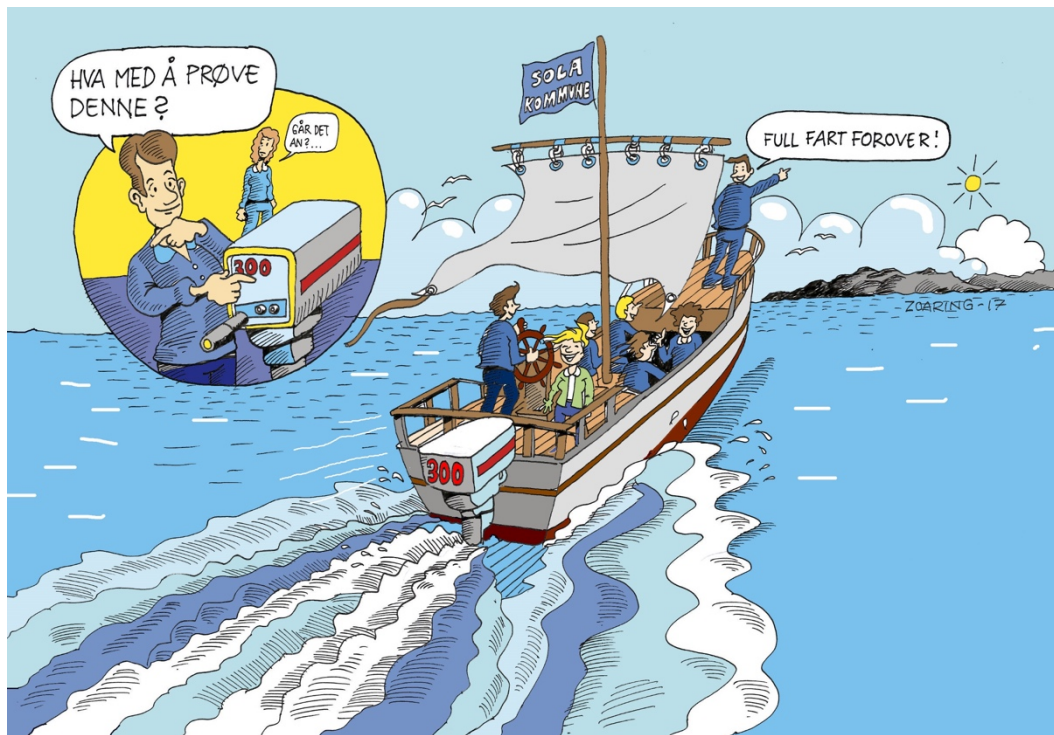




Universitetet
i Stavanger

I hvilken grad bidrar lederutvikling til merverdi ved effektivisering og omstilling i Sola kommune



MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

VÅR 2017

Sonja Ursula Samsonsen

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vår 2017

FORFATTER:

Sonja Ursula Samsonsen

VEILEDER:

Kjell Arne Røvik

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

I hvilken grad bidrar lederutvikling til merverdi ved effektivisering og omstilling i Sola kommune

EMNEORD/STIKKORD:

lederutvikling, instrumentelt og nyinstitusjonelt perspektiv, doktormodell, motehandelmodell

SIDETALL: 83

STAVANGER:

14.06.2017

DATO/ÅR

Innholdsfortegnelse

FORORD	1
SAMMENDRAG	2
1. INNLEDNING – TEMA OG BAKGRUNN FOR AVHANDLINGEN	3
1.1.1 <i>Problemstilling og forskningsspørsmål</i>	4
1.1.2 <i>Avhandlingens oppbygning</i>	4
1.2 <i>Om Sola kommune – oppgavens kontekst</i>	5
2. DET TEORETISKE RAMMEVERKET	6
2.1 <i>Rasjonelt-instrumentelt perspektiv</i>	6
2.2 <i>Om doktormodellen</i>	7
2.3 <i>Nyinstitutionalistisk perspektiv - myteperspektivet</i>	8
2.4 <i>Om motehandelmodellen</i>	9
2.5 <i>Meningsskaping</i>	11
2.6 <i>Om kontekst</i>	12
3. METODE	13
3.1 <i>Forskningsdesign</i>	13
3.2 <i>Effektkjede</i>	13
3.3 <i>Forskningsstrategi</i>	14
3.4 <i>Valg av metode</i>	16
3.5 <i>Datainnsamling</i>	17
3.6 <i>Effektkjeden – hvordan gjøre de fire fasene forskbare</i>	18
3.7 <i>Forfatters bakgrunn og erfaring</i>	24
3.8 <i>Utvelgelse av informanter</i>	25
3.9 <i>Intervju og gjennomføring</i>	27
3.10 <i>Dataanalyse – doktormodell og motehandelmodell</i>	29
3.11 <i>Validitet og reliabilitet</i>	30
3.12 <i>Vurdering av besvarelsens reliabilitet og validitet</i>	31
3.13 <i>Vurdering av forskningsstrategi</i>	32
4. PRESENTASJON AV DATA	33
4.2 <i>Effektkjede</i>	35
4.3 <i>Førsituasjon – Hva ønsker en å utvikle</i>	36
4.4 <i>Tiltak – Hva inneholder tiltaket og hvordan blir det formidlet</i>	44
4.5 <i>Læring - Hva har tiltakene tilført av ny kunnskap og nye begreper</i>	53

4.6	<i>Praksis – i hvilken grad har tiltaket bidratt til en ønsket atferd og tenkning</i>	59
5.	DRØFTING	66
5.1	<i>Førsituasjon – hva ønsker en å utvikle?</i>	66
5.2	<i>Tiltak – Hva inneholder tiltaket og hvordan blir det formidlet</i>	68
5.3	<i>Læring – hva har tiltaket tilført av kunnskap og begreper</i>	71
5.4	<i>Praksis – i hvilken grad har tiltaket gitt ønsket tenkning og atferd</i>	74
5.5	<i>Kobling eller brudd mellom fasene i effektkjeden?</i>	77
6.	KONKLUSJON	80
	REFERANSELISTE	83
	VEDLEGG	84
	<i>Intervjuguide – Lederutvikling i Sola kommune</i>	84
	<i>Konfidensialitetserklæring IRIS</i>	98
	<i>E-post til informanter</i>	99

Forord

Mastergraden jeg lurte på om jeg noen gang kom til å ta. Nå er den ferdig skrevet. Masteroppgaven – min masteroppgave! For meg er det også en personlig historie om en kursendring, jobbskifte og nye muligheter. Jeg gjorde det, og for det er jeg stolt av meg selv!

Jeg har en rekke personer som fortjener noen ord og en stor takk. Først av alt til min nære og kjære mann, Geir, og mine to barn, Anna og Haakon. Geir er min klippe, venn og lyttepost. Han gir meg de klokeste og beste råd. Anna og Haakon – dere er mine øyestener og det beste som har skjedd meg. Takk for at dere heier på en mamma som i voksenalder bestemmer seg for å ta en mastergrad.

Til min kjære, kjære mamma. Du stiller alltid opp og er en fantastisk støtte. For det er jeg evig takknemlig.

Takk til min gode og nære venninne Irina for de søteste tekstmeldinger og klemmer når jeg trengte det mest. Takk til fantastiske May for korrekturlesing, kommentarer og innspill. Du er gull! Takk til gode Karen for heiarop og som minnet meg på at hun har troen. Takk til flotte Ingfrid for lån av kontor plass og som alltid har tid til en god, faglig prat.

Takk til Ann-Karin Tennås Holmen på IRIS for at jeg fikk anledning til å skrive om et så spennende og interessant tema, og for konstruktive tilbakemeldinger og kloke ord underveis.

En stor takk til Sola kommune, og spesielt Sigrund Haaland og informantene. Takk for at dere tok meg så godt i mot og for fleksibilitet og tilgjengelighet.

En takk også til Jan Ketil Arnulf ved Handelshøyskolen BI for en inspirerende samtale om perspektiver og vinklinger på lederutvikling, ledelse og ledelsesbegrep.

Til slutt en takk til min veileder Kjell Arne Røvik. Takk for kloke råd, og kyndig veiledning når jeg innimellom gikk meg vill i terrenget av teori, modeller og empiri.

Rennesøy 14.06.2017

Sonja Samsonsen

Sammendrag

Denne avhandlingen studerer i hvilken grad et lederutviklingstiltak kan gi merverdi til et omstillingsprogram i Sola kommune. Lederutviklingsprogrammet inngår som en del av en omstillings- og effektiviseringsstrategi som Sola kommune har valgt å kalle FFF (forenkling, forbedring og fornying). FFF skal stimulere til økt samspill mellom kommunen og innbyggerne, og rettes mot både tjenesteutvikling og interne prosesser.

Lederutviklingsprogrammets bidrag til merverdi studeres gjennom bruk av en effektkjede. Ved å dele lederutviklingstiltaket inn i fire faser - førsituasjon, tiltak, læring og praksis – skal det illustrere et forløp et lederutviklingstiltak kan ha. Gjennom å plassere data i de ulike fasene i effektkjeden er det et mål om å belyse både enkeltfasene men også hele kjedens bidrag til merverdi. Studien bygger på kvalitative undersøkelser, intervjuer og observasjoner.

Til å analysere dataene, benyttes to analytiske modeller, doktormodellen og motehandelmodellen. Modellene, og det teoretiske grunnlaget til denne studien, er hentet fra Kjell Arne Røviks bok *Den syke stat* (1992). Doktormodellen og motehandelmodellen har utgangspunkt i hhv det rasjonelt-instrumentelle og det nyinstitusjonalistiske organisasjonsperspektiv. Ved å studere lederutviklingstiltaket i lys av disse to perspektivene er målet å klargjøre hvilke perspektiv som utforming og gjennomføring av et lederutviklingstiltak bygger på hvilket grunnlag perspektivene bidrar til å gi lederutviklingstiltakene merverdi.

Resultatene av studien kan ikke verifisere at det er en klar sammenheng mellom lederutviklingstiltaket og bidrag til merverdi, i forståelsen FFF. Gjennom å studere lederutviklingstiltaket i lys av effektkjeden, har dette vist hvor viktig det er å ha utformet tydelige mål og hensikt med lederutviklingstiltak, samt å konkretisere forventninger til læring og praksis. Det å bruke tid til å etablere en forståelse for hvorfor lederutviklingstiltaket gjennomføres, og gjøre små sjekkpunkt underveis for å sørge for at lederne er koblet på, vil øke sannsynligheten for at lederutviklingstiltaket bidrar til merverdi.

1. Innledning – tema og bakgrunn for avhandlingen

Gjennom flere år med personal og hr som arbeidsfelt, har jeg arbeidet med eller hatt ansvar for ulike utviklingstiltak i organisasjonene jeg har arbeidet i. Mer enn én gang har jeg stilt meg selv spørsmålene: "Hva vil vi med tiltaket?" og "Hva må til for at utviklingstiltaket skal gi den effekten vi ønsker?". Spørsmålene dukket dessverre altfor ofte opp også i etterkant av tiltaket, gjerne som en konsekvens av at det en ønsket å få til og det *faktiske* resultatet av tiltaket, ikke opplevdes å være i takt. Altfor ofte satt jeg igjen med dokumentasjon på at resultatet av utviklingstiltaket var spennende og interessant gjennom gode faglige presentasjoner, dyktige innledere, flotte lokaler og god lunsj i trivelige omgivelser med gode kolleger. Men om hadde vi fått til det vi egentlig ønsket å oppnå, var et ubesvart spørsmål. Hadde vi den røde tråden fra et behov via læring til en praksis i organisasjonen?

Dette er et tema som har opptatt meg mye, og når muligheten til å skrive en masteroppgave der jeg kunne borre litt mer i denne problemstillingen bød seg, visste jeg at dette må jeg skrive om. Dessverre taper altfor mange gode organisasjonsutviklingstiltak kraft og moment fordi koblingen mellom behov, tiltak og en ønsket virkning ikke er sterk nok eller mangler.

Tema for denne avhandlingen er et resultat av min interesse og undring for at det ofte stilles spørsmål om hvorvidt ulike utviklingstiltak som gjennomføres i organisasjoner har tilført verdi. Organisasjoner bruker til dels store ressurser på ulike tiltak, men hvilken verdi tiltaket organisasjonen og deltakerne sitter igjen med etterpå er ofte uklart. Dette er ikke nytt, men på tross av manglende dokumentasjon av virkninger og verdi er organisasjonsutviklingstiltak et sterkt og hyppig benyttet verktøy.

Hva er det som gjør at ledelsen og hr-avdelinger i organisasjoner velger å omtale organisasjonsutviklingstiltak som en investering, når gode måleverktøy for måling av verdiskaping tiltaket har bidratt til ikke eksisterer eller er svært mangelfulle? Det må være elementer ved organisasjonsutviklingstiltak som likevel gjør at de oppleves som verdiskapende, og som bidrar til at organisasjoner fortsetter å investere i disse til tross for at gevinsten fremstår som uklar eller usikker.

Bruk av begrep

I avhandlingen vil begrepene lederutviklingsprogram, lederutviklingstiltak, og tiltak brukes om hverandre. Dette er kun av praktiske hensyn for å skape variasjon i språk. I denne avhandling er det som tre begrep som brukes om samme fenomen – et lederutviklingsprogram.

1.1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstilling er utarbeidet som følge av min interesse for å forstå om det er sammenhenger mellom organisasjonsutviklingstiltak og bidrag til merverdi, og hva disse eventuelt er.

Oppgavens problemstilling er:

I hvilken grad bidrar lederutvikling til merverdi ved effektivisering og omstilling i Sola kommune?

Med bakgrunn i problemstillingen har jeg sett på hvordan Sola kommune har utformet, designet og rullet ut et lederutviklingsprogram for nærmere 150 av kommunens ledere. Lederprogrammets forløp er inndelt i fire faser: førsituasjon, tiltak, læring og praksis. Disse fire fasene har gitt følgende forskningsspørsmål:

- **Førsituasjon:** Hva ønsker Sola kommune å utvikle?
- **Tiltak:** Hva inneholder tiltaket og hvordan blir det formidlet?
- **Læring:** Hva har tiltaket tilført av kunnskap og begreper?
- **Praksis:** I hvilken grad har tiltaket gitt ønsket tenkning og atferd?

1.1.2 Avhandlingens oppbygning

Avhandlingen er bygget opp på følgende måte:

Kapittel 1: Her gis det en introduksjon til tema og bakgrunn for valg av tema. Avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål.

Kapittel 2: Dette er oppgavens teoridel. Jeg vil presentere de to analytiske modellene som avhandlingen bygger på, nemlig doktormodellen og motehandelmodellen (Røvik, 1992). Modellene bygger på og vil bli presentert ut fra det rasjonelt-instrumentelle og nyinstitusjonelle organisasjonsteoretiske perspektiv. I teoridelen gis det også en kort redegjørelse for Karl Weick's teori om meningsskaping for å utdype det som er kjernen innenfor det nyinstitusjonelle perspektivet, nemlig forestillingen om språkliggjøring av en komplisert virkelighet som en viktig kilde til meningsskaping.

Kapittel 3: Her presenteres forskningsstrategi og metode. Avhandlingen er en case-studie av et lederutviklingsprogram i Sola kommune. Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming gjennom samtaleintervjuer og observasjon.

Kapittel 4: Dette er empirikapittelet hvor jeg presenterer mine data. Data fremstilles gjennom bruk av effektkjeden i lys av doktormodellen og motehandelmodellen. Til hver av fasene i effektkjeden presenteres forventninger til funn og tolkning av data i lys av det to analytiske modellene. Til hver fase gis en kort oppsummering av essensen i funnene.

Kapittel 5: Drøfting Gjennom de funn som presenteres med mine data, er målet med denne sammenstillingen å svare på avhandlingens hovedproblemstilling. Basert på de erfaringer som jeg har gjort i løpet av arbeidet med avhandlingen, vil jeg gi utlede noen sjekkpunkter som er viktig å være bevisst på om en er opptatt av verdiskaping når en utformer organisasjonsutviklingstiltak.

Kapittel 6: Konklusjon. Her gis avsluttende konklusjon og vurdering for i hvilken grad effektkjeden og de enkelte fasene bidrar til merverdi.

1.2 Om Sola kommune – oppgavens kontekst

Sola kommune ligger i Rogaland fylke og grenser til bl.a Stavanger og Sandnes kommune.

Kommunen har i overkant av 25 000 innbygger og har de siste 10 årene vært i sterk vekst både hva gjelder befolkning og næringsliv.

I perioden fra 2010 til 2014 har kommunen vært gjennom omfattende omstillinger for å tilpasse drift til nye økonomiske rammebetingelser. Omstillingene var i denne perioden primært i form av kostnadskutt og budsjettreduksjoner. For å møte disse utfordringene på andre måter enn gjennom budsjettkutt har Sola kommune valgt å iverksette en egen omstillingsstrategi, som de kaller FFF (forenkling, forbedring og fornying). FFF-strategien er rettet både mot tjenesteutvikling og forbedring av interne prosesser.

Som et ledd i FFF strategien, har kommunen iverksatt et eget lederutviklingsprogram.

Lederutviklingsprogrammet skal bidra til å utvikle en helhetlig lederkultur, gjennom fokus på medarbeiderskap og endring. Sola kommune ønsker gjennom sitt lederutviklingsprogram å gjøre lederne mer bevisst på hvordan de bruker handlingsrommet for å kontinuerlig jobbe med å oppnå en best mulig ressursutnyttelse (Sola kommune, 2017)

2. Det teoretiske rammeverket

I dette kapitlet vil det bli nærmere redegjort for de overordnede teoretiske perspektiver, gjennom doktormodellen og motehandelmodellen. Modellene vil bli presentert i lys av to ulike perspektiver, henholdsvis et rasjonelt-instrumentelt perspektiv og et ny-institusjonelt perspektiv. Sistnevnte er også kjent som myteperspektivet. I doktormodellen ligger det et rasjonelt-instrumentelt perspektiv i bunn, hvor organisasjoner ses som instrumenter eller som virkemidler for å oppnå resultater. Motehandelmodellens perspektiv på organisasjoner er derimot at de institusjonelle omgivelsene som organisasjonen befinner seg i, er bærere av sosialt skapte normer for hvordan organisasjonen bør være utformet (Christensen, Egeberg, Lægroid, Roness, & Røvik, 2015; Røvik, 1992). Organisasjonen er avhengig av å hente legitimitet eksternt for hva som er "riktig" måte å være organisert på.

Dette kapitlet er disponert slik at jeg først presenterer det rasjonelt-instrumentelle perspektivet og deretter doktormodellen. Videre redegjøres det for det nyinstitusjonelle perspektivet og motehandelmodellen. Både doktormodellen og motehandelmodellen representerer to ulike "ideal" for utarbeidelse av problembeskrivelser, eller diagnoser, i en organisasjon.

Med bakgrunn i motehandelmodellen vil jeg i teoridelen også dra inn Karl Weick og hans vitenskapsteoretiske syn om meningssskaping i organisasjoner, nemlig sensemaking og begrepet endringspoesi.

2.1 Rasjonelt-instrumentelt perspektiv

Perspektivet har rot i klassisk organisasjonsteori om organisasjoner som redskap for å nå mål som vurderes som viktige i samfunnet. En slags «founding father» for denne tenkningen er Max Weber med sine analyser av byråkrati som organisasjonsform, og senere Scientific management representert ved Frederic Taylors forskning på vitenskapelig ledelse og vektlegging av hvordan struktur og arbeidsteknikk bidrar til økt effektivitet i organisasjoner (Christensen et al., 2015).

I dette perspektivet vurderes organisasjoner som et virkemiddel for å nå mål og resultater, og organisasjonene kan og må styres relatert til målene som skal nås (Røvik, 1992). Styringen er en kombinasjon av utforming av formell struktur og de formålsrasjonelle handlingene innenfor denne strukturen. Det sentrale i dette perspektivet er med andre ord hvordan man mest effektivt kan nå

identifiserte mål og resultater. Formålet med styringen er å påvirke de forhold som antas å ha størst betydning for å måloppnåelse. Spørsmålet medlemmer av slike organisasjoner gjerne stiller seg, er hvorvidt resultatene samsvarer med de mål man har satt. Dersom det identifiseres en avstand mellom det som oppfattes som en ønsket situasjon og nåværende tilstand, beskrives dette gjerne som et problem. Problemet vil gi inntrykk av at organisasjonen befinner seg i en tilstand som karakteriseres som unormal gitt offentlige og eksternt anerkjente definisjoner. Løsningene vil inkludere aktiviteter som søker å normalisere tilstandene og redusere den opplevde avstanden. Disse aktivitetene beskrives som formålsrasjonelle handlinger (Christensen et al., 2015).

Rasjonell- instrumentell tenkning legger til grunn en konsekvenslogikk for hvordan medlemmene i slike organisasjoner tenker og handler. Dette forstås som at de vil ha en mål-middel tenkning som grunnlag for sine handlinger og holdninger. Viktige avklaringer å gjøre i instrumentelle organisasjoner er å kartlegge omfanget av en slik mål-middel forståelse, på hvilken måte forståelsen påvirker valgene en gjør og hvorvidt resultatene samsvarer med det en ønsket å oppnå (Christensen et al., 2015; Røvik, 1992).

2.2 Om doktormodellen

Doktormodellen baserer seg på det rasjonell- instrumentelle perspektivet og har et rasjonelt- vitenskapelig ideal som grunnlag for utarbeidelse av problembeskrivelser (Røvik, 1992). Modellen legger til grunn en effektivitetslogikk der en ser på organisasjoner som instrumenter for å oppnå en effektiv produksjon.

Forestillingen om objektivitet er viktig i doktormodellen. Innledningsvis vil det være viktig å skille mellom hva som er verdi og fakta. I praksis betyr det at alle verdirelaterte spørsmål i organisasjonen må avklares i forkant, gjennom utarbeidede mandater som er tydelig forankret i organisasjonen. Kartleggingen vil da ideelt sett kunne gjøres utelukkende med bakgrunn i fakta.

I henhold til doktormodellen utarbeides problemdiagnosen for en organisasjon etter en forutgående kartlegging. Undersøkelsen vil være grundig og gi god kunnskap om den aktuelle organisasjonen. Metodene som brukes vil være anerkjente og vitenskapelige. Den som er ansvarlig for kartleggingen, for eksempel en konsulent, vil både ha god kjennskap til metodikken og hvordan den skal anvendes. Konsulenten vil beherske flere metoder og forstå anvendelsen av disse godt nok til å vurdere hvilken som vil være mest hensiktsmessig til formålet (Røvik, 1992).

Kartleggingen vil kunne gi klare indikasjoner, eller symptomer, på hva som senere vil være en beskrivelse av en uheldig eller unormal tilstand. Symptomene vil være en fortolkning av data, som en trent konsulent gjør ut fra kompetansen han eller hun har gjennom bruk av metodikken. Forventningen vil være at en annen konsulent, med samme bakgrunn og trening innen nevnte metodikk, vil komme frem til lik fortolkning. Dette betyr at konsulentene har et felles organisasjonsfaglig kunnskapsgrunnlag som base for den standard og de kriterier som diagnosen utarbeides på. Standarden er utarbeidet på bakgrunn av forskning og erfaringsbasert læring av tiltakenes virkning i organisasjoner.

Det er en forestilling om at den kartleggingen som gjøres er uten forutinntatthet på hvilke funn som gjøres. Resultatene fra kartleggingen har hovedvekt på de data som er funnet, som grunnlag for å gi et så realistisk og korrekt bilde som mulig. Forventningen er en klar kobling mellom data og diagnose (Røvik, 1992). Identifiserte tiltak kobles til diagnosen og det vil henvises til vitenskapelige dokumenterte effekter fra andre lignende organisasjoner. Beskrivelsen av tiltaket og de ønskede effektene dette skal ha, vil også bidra til å identifisere klare kriterier for evaluering av tiltaket gjennom hele prosessen. Evaluering vil også kunne si noe om diagnosen var riktig stilt og om "kuren", i form av tiltaket, har gitt den ønskede effekt.

2.3 Nyinstitusjonalistisk perspektiv - myteperspektivet

Det nyinstitusjonalistiske perspektivet har rot i arbeidene til bl.a Meyer & Rowan (1977), samt DiMaggio & Powell (1983). Et viktig resonnement er sosialt skapte normers innflytelse på hvordan organisasjoner bør være utformet. Sosialt skapte normer i institusjonelle omgivelser omtales ofte som myter. Myter forstås da som en legitimert oppskrift på hvordan en organisasjon bør utformes (Christensen et al., 2015). Tanken bak er en effektivitetsorientering som typisk preger den instrumentelle tenkningen om at organisasjoner er i seg selv ikke tilstrekkelig. Organisasjoner må også innhente legitimitet utenfra for å kunne overleve. For å få den nødvendige aksept fra eksterne omgivelser, må en kunne vise til at en er i stand til å leve opp til grunnleggende modernitetsnormer, gjerne karakterisert av vestlig standard (Christensen et al., 2015). Modernitetsnormene oppstår som en konsekvens av skiftende omgivelser. Ledere vil ofte ha behov for å fremstå som tidsriktige ved at den strukturelle organisasjonen, gjennom prosesser og rutiner, er i takt med trendbildene i samfunnet ellers. Å være oppdatert på organisasjonstrender og følge disse kan dermed assosieres med en form for motetenkning (Christensen et al., 2015).

Når oppskriften på utforming legitimeres med henvisning til at den vil være et effektivt virkemiddel for å oppnå et bestemt mål, kan det oppstå det som kalles for rasjonaliserte myter.

Rasjonaliserte myter har to viktige kjennetegn. Det første er en ikke-vitenskapelig tro på at organisasjonsformen er begrunnet som vitenskapelig og rasjonell. Det andre er at organisasjonsformen etablerer seg som en selvfølgelighet, som oppfattes som nødvendig å følge av andre. Den oppfattes som tidsriktig og aktuell for tilsvarende organisasjoner. På den måten kan en organisasjonsform gis legitimitet uten at det stilles spørsmål ved dens effekter. Mytene i seg selv blir da institusjonalisert (Christensen et al., 2015).

2.4 Om motehandelmodellen

Motehandelmodellen bygger på tenkning fra det nyinstitusjonalistiske perspektivet, også kalt myteperspektivet. Teoriene bygger både på det å se organisasjoner som institusjoner og det å se organisasjoner i institusjonelle omgivelser. Som navnet antyder ligger det til grunn en motelogikk – altså en sosial logikk - for valg av organisasjonsform, det vil si for utforming av strukturer, prosesser og ideologier i en organisasjon. Det tidsriktige står i sentrum for hva som oppleves som moderne og hensiktsmessige måter å organisere seg på, gitt de utfordringene som en nåsituasjon krever. Det er en overbevisning at organisasjonen må hente sin legitimitet eksternt fra omgivelsene, for å overleve. Organisasjonsformen er ikke et redskap for effektiv produksjon, men har verdi i seg selv og er meningsbærende som symbol til omgivelsene (Røvik, 1992).

Innhenting av data for å forstå hva som er organisasjonens utfordringer, vil være karakterisert av en rituell bruk av vitenskapelige undersøkelsesmetoder. Ritualene vektlegger rasjonalitet og vitenskapelighet i datainnsamlingen, lik en forskers tilnærming til datainnsamling. Det spores tydelig et ønske om vitebegjærlighet for å få så mye informasjon som mulig om organisasjonen en kartlegger. Det gjøres gjerne bruk av intervjuer, samtaler og observasjoner for å kartlegge et representativt bilde av situasjonen organisasjonen er i, ut fra bestemte og transparente prosedyrer.

Kartleggingen gjennomføres i planlagte og avstemte faser, fundert på et rasjonalistisk ideal for hvordan man best organiserer en forskningsprosess. Ett typisk trekk i dette arbeidet vil være å gjennomføre en undersøkelsesfase for innsamling av data. På bakgrunn av kartleggingen vil en kunne konkludere med en diagnose eller utlede hva som er feil i organisasjonen. Til slutt vil det bli utskrevet en *kur* for hvilke tiltak som må iverksettes (Røvik, 1992).

Ut fra motehandelmodellen vil grunnlaget for å vurdere data bygge på manglende eller uklare kriterier for hva dataene forteller og hvordan de skal forstås. Det er med andre ord ikke etablert et sett med objektive kriterier, som grunnlag for å vurdere data og utarbeide problembeskrivelser. Diagnosene oppstår som resultat av menneskeskapte intersubjektive fenomen. Beskrivelser av

nåsituasjonen som gir grunnlag for en diagnose, har ut fra motehandelmodellen tre mulige innfallsvinkler. Disse omtales som 1) diagnose som meningssskaping, 2) diagnose som en intersubjektiv realitet og 3) diagnostisering som løsning på jakt etter problemer.

Diagnose som meningssskaping

I diagnose som meningssskaping er det språket og ikke data, som er det viktigste virkemiddelet for å fastsette en diagnose. Dette perspektivet er selve kjernen innenfor institusjonell teori, der menneskers opplevde virkelighet, gjennom språklig forståelse og deling, gis en form for objektiv sannhet (Røvik, 1992). Begrepet meningssskaping peker mot Karl Weicks teori om *sensemaking*. Sensemaking vil være der ord gir mening og eksplisitt forståelse til en gitt situasjon, hvorpå forståelsen gir grunnlag for handling (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). For å skape mening til den virkeligheten en ser, utvikles det som omtales som språklige merkelapper, eller etiketter. Etikettene fremstår som en effektiv måte å konstruere en kompleks organisasjonsvirkelighet på. Gjennom språket forenkles til dels komplekse og mangfoldige data til en "sannhet" med få ord. Språksettingen av problemet gjennom denne forenklingen, inviterer til en fortolkning om hva som må gjøres; "Organisatorisk prat er handling" (Czarniawska i Røvik, 1992).

Diagnostisering som intersubjektiv realitet

Diagnostisering som intersubjektiv realitet, er transformering av den språklige etikett til noe som enten blir, eller ikke blir, en felles opplevd realitet og sannhet. I utviklingsprosesser vil det å skape enighet om hva som er nåsituasjon være eksempel på det å skape en intersubjektiv realitet. Enighet skal gi nødvendig forankring, men også ansvarliggjøring av problembeskrivelsen for organisasjonsmedlemmene. De har selv vært med på å gi den språklige etiketten en forståelse i den kulturen en befinner seg, noe som igjen gir føringer for videre aktiviteter (Røvik, 1992).

Diagnostisering som løsning på jakt etter problemer

Diagnostisering som løsninger på jakt etter problemer relateres til motehandelbegrepet. Det tidsriktige for hva som oppfattes som "gode" standarder, av for eksempel ledelse, preger arbeidet/er idealet. Dette bygger på en forestilling om at enhver tid har sin ledelsesform, som oppfattes som legitim og følgelig etableres som en institusjonalisert standard. Eksempler på dette er ledelsesformer som kom som trendbølger på 90-tallet, bl.a Total Quality management (TQM) og Management by Objectives. Et viktig poeng i denne sammenheng er at kunnskapen om effekter av tiltaket er mangelfull. Anbefalingen for et tiltak, eksempelvis et lederutviklingsprogram, bygger ikke på en forutgående analyse og kartlegging av hva organisasjonen egentlig trenger, eller hva det konkrete programmet skal tilføre. Vurderingen vil henvise til aktuelle institusjonaliserte standarder

for ledelsesform i organisasjonsverden og ut i fra dette stille spørsmål om organisasjonen har eller ikke har vurdert å innføre denne (Røvik, 1992).

Motehandelsmodellen representerer på sitt vis en institusjonalisering av hva som vurderes som legitime ledelsesformer. Dette bidrar til bevegelser i retning av homogenisering av institusjonaliserte ledelsesformer. Dette omtales også som strukturell isomorfi, gjennom at *rasjonaliserte myter* blir beskrivende for det som tolkes som ledelse i en "normal" organisasjon (Boxenbaum, 2008). Ved at flere organisasjoner aksepterer og tilpasser seg de sosiale konvensjoner, beveger også organisasjonene seg mot en tilstand der ledelsesformer blir mer og mer like. Motehandelsmodellens logikk er at en bør følge sosiale konvensjoner for å adoptere en lik ledelsesform. Et mulig utfall av en slik utvikling er at det ikke oppleves som like kritisk å få et bilde av det særegne ved en gitt organisasjon, som grunnlag for et tiltak. Med en forventning om at de fleste organisasjoner beveger seg i retning av å bli mer og mer like, vil det kunne tenkes at også diagnosene og tiltakene utformes til å bli mer universelle (Røvik, 1992).

Det nyinstitusjonalistiske perspektivet og mytene om organisasjonsformer oppstår som et resultat av press fra eksterne omgivelser og dyttes deretter inn i organisasjoner uten at det er helt klart hva intensjonen er og hvilket formål de skal ha. Mytene representerer det moderne og nyskapende, gjerne i egenskap av en reform. Hvordan organisasjonen håndterer sine institusjonelle omgivelser vil være en viktig faktor for hvorvidt tiltakene egentlig bidrar til fremgang i organisasjonen. NAV- reformen og Politi-reformen er eksempler på reformer som opplever motstand i møte med en tradisjonell, hierarkisk struktur. Opplevelsen vil være at reformen i seg selv hemmer de instrumentelle prosesser og bidrar til å gi mye oppmerksomhet på de negative effektene av reformen (Christensen et al., 2015). Dette omtales som dekopling og skjer der organisasjonen bare tilsynelatende har tilpasset seg de institusjonaliserte standardene, uten at dette implementeres i organisasjonens praksis. (Boxenbaum, 2008). Dekoplingen henviser til mangel på sammenheng mellom det organisasjonen sier at en gjør og det en faktisk gjør. Initiativene lever ved siden av, og er mer eller mindre uavhengig av eksisterende struktur. Dette vil også kunne forklares som en forskjell mellom prat og praksis.

2.5 Meningsskaping

I forlengelse av meningsskaping som en mulig tolkning av motehandelsmodellen, gis en kort redegjørelse for Karl Weick's teori om "sensemaking" relatert til det han beskriver som *endningspoesi* og *endningspoeter*. I epistemologien om meningsskaping, eller sensemaking, er ord ifølge Weick litt dobbeltbunnede, fordi ordene både beskriver noe vi antar finnes, men også ting

som begynner å eksistere fordi vi snakker om det. Weick bruker begrepet *endringspoesi* som en måte å refortolke endringsledelse på. Endringspoesi utvikles av *endringspoeter* og innebærer det å sette ord på konkrete og abstrakte aspekter ved det å være i endring. Endringspoetene vil sette ord på det konkrete i bevegelsene (flux) og erfaringene med å være i endring, og det abstrakte ved idéene (hunches) som endringen spinner ut fra (Weick, 2011). ifølge Weick er endringspoetene betydningsfulle for arbeidet med meningsskapning i organisasjoner. Meningsskapning handler, ifølge Weick, om hva som forsvinner i fortolkningsprosessen. "Sensemaking omits details, but it is details lost during conceptual substitution and interpretation that often are clues to obstacles whose change needs to be managed" (Weick, 2011, p. 8). Sett i lys av dette er det grunnleggende viktig at de som leder endringsarbeidet også kan håndtere erfaringer som ikke alltid gir språklig mening. Weick's poeng er at «walking the talk» ikke gir mening fordi «talk» alene nettopp er bare det. Vi kan snakke om organisasjoner og gi dem mentale og språklige konstruksjoner, men uten handling i et fysisk rom vil disse ikke bli bekreftet og finnes dermed egentlig ikke. Dette er poenget med «endringspoesi», vi kan ikke forholde oss til "den opplevde virkeligheten" før vi kan snakke om hvordan vi opplever den fysisk og mentalt.

2.6 Om kontekst

Betydning av kontekst i organisasjoner må ikke undervurderes. Kontekst vil være kunder, konkurranseforhold, teknologi og arbeidsmarked. Det inkluderer forhold som reguleringer, historie og organisasjonens struktur og kultur. Erfaringene viser at det kan være fruktbart å vurdere hva som kan være en riktig organisasjonsform ved å ta hensyn til organisasjonens kontekst, det vil si de rammer organisasjoner har og arbeider i. Det som kan oppleves som en riktig og passende organisasjonsform ved en anledning, vil ikke nødvendigvis fungere i en annen. Rammebetingelser og omgivelser er i kontinuerlig bevegelse, og organisasjoner må forholde seg til skifte i bl.a økonomisk, sosiale, politiske forhold. Derfor er det ikke mulig å formulere allmenngyldige prinsipper som vil kunne appliseres på alle offentlige organisasjoner. Det må kontinuerlig gjøres avveininger om hensiktsmessige organisasjonsformer ut fra omgivelser, målgrupper og innbyggere. (Christensen et al., 2015). Christensen tar opp to grunnleggende viktige kontekstuelle forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner. Den ene er at offentlige organisasjoner, som kommuner, er underlagt et folkevalgt, politisk lederskap. Den andre er mangfoldet i oppgaver og tjenester som kommunen er pålagt å tilby sine innbyggere. Ifølge Christensen vil disse kontekstene sette grenser for hva offentlige organisasjoner kan kopiere av ledelses- og organisasjonsformer fra det private næringsliv (Christensen et al., 2015).

3. Metode

I metodekapittelet gjøres det rede for hvordan forfatter har kommet frem til de funn og resultater som avhandlingen gir. I samfunnsvitenskapelig forskning er det vanlig å bruke kvalitativ eller kvantitativ metode. Jacobsen argumenterer for at kvalitative og kvantitative metoder er likeverdige metoder å samle inn data på. Der kvantitative metoder gir mulighet for forskning og analyser med bakgrunn i størrelser og tall, gir de kvalitative metodene tilgang på å utvikle forståelse gjennom informant og informants formidling av meninger i språk og ord (Jacobsen, 2005)

Metodevalget for denne avhandlingen er kvalitativ metode. Vurderingen er at data hentet ved bruk av kvalitativ metode anses som å være den beste måten for å kunne besvare oppgavens problemstilling. Begrunnelse for metodevalget vil bli gjort rede for senere i kapittelet.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er forfatterens ramme og plan for hvordan forskningen skal bidra til å besvare hovedproblemstilling. Dette vil bli utdypet nærmere senere i kapittelet.

Oppgavens problemstilling er:

I hvilken grad bidrar lederutvikling til merverdi ved omstilling og effektivisering i Sola kommune?

3.2 Effektkjede

Tidlig i utvikling av forskningsdesignet, ga problemstillingen assosiasjoner til en effektkjede. Lederutviklingen brukes som et viktig verktøy i Sola kommunes omstillings- og kulturbyggingsprogram kalt FFF. De 3 F'ene står for Forenkling, Forbedring og Fornyning. Forskningsutfordringen i denne avhandlingen er å følge selve utviklingen som lederutviklingsprogrammet har hatt fra identifisering av et behov for et lederutviklingsprogram, gjennom design og leveranse av programmet, til hvilken læring og etterhvert praksis som kan spores og om dette har bidratt til FFF-arbeidet slik forutsetningene var.

Effektkjeden er en teoretisk avbildning av de ulike stegene, eller fasene, og setter disse i en sammenheng som speiler en fremdrift som antas å være typisk for et organisatorisk utviklingsprogram som dette. Formålet er å besvare avhandlingens problemstilling gjennom å kartlegge om hele eller deler av effektkjeden hemmer eller fremmer bidrag til merverdi. Dette vil være å se de enkelte ledd hver for seg men også i en sammenheng.



Spørsmålene som skal besvares i de fire fasene i effektkjeden, som også er avhandlingens forskningsspørsmål, er:

Førsituasjon: Hva var behovet for lederutvikling

Tiltak: Hva inneholder lederutviklingstiltaket, og hvordan blir tiltaket formidlet?

Læring: Hva har tiltaket tilført av kunnskap og begreper?

Praksis: I hvilken grad har tiltaket gitt ønsket tenkning og atferd?

Tanken om å lage en teoretisk modellert effektkjede var klar tidlig i designet av avhandlingen. Begrepene og underteksten i de enkelte fasene var gjenstand for mindre presiseringer av formuleringer underveis, uten at dette påvirket det grunnleggende ved utformingen av den. Effektkjeden utgjorde også grunnlaget og rammen for datainnsamling, utarbeidelse av intervjuguide og hva forfatter skulle se etter i observasjonsøvelser.

3.3 Forskningsstrategi

Ifølge Blaikie er forskningsstrategi noe av det viktigste ved utformingen av et forskningsprosjekt. Forskningsstrategier gir logikken, eller et sett med standarder, for hvordan forskningsspørsmålene en har utviklet skal besvares (Blaikie, 2010).

Forskningsstrategi for denne besvarelsen er et case-studie. Case-studier, eller eksempel-studier, brukes om studier av én enkelt enhet, som et individ, en spesiell hendelse, eller en organisasjon. Ulike kategoriseringer av case-studier og det de kan brukes til spenner fra rent deskriptive, enkelt case-studier, til mer forklarende som vanligvis vil involvere et flercase-studie. Yin definerer case-studier som empiriske studier som undersøker samtidfenomener i sin reelle kontekst, og der grenser mellom fenomen og kontekst er uklare (Blaikie, 2010, p. 189). Primært skal det gi beskrivelser for kausale sammenhenger mellom et endringsbehov og verktøyene som anvendes og effektene dette har.

Denne oppgaven har empirisk nedslagsfelt i én organisasjon (Sola kommune) og er et single-case studie. Jeg har i denne avhandlingen valgt å sammenligne to virksomheter i Sola kommune.

Sammenligninger mellom to virksomheter i kommunen, kan gi grunnlag for å gi studiet element av en forklarende studie. Dette kan bidra til ikke bare å beskrive sammenhengene, men også å gi forklaringer til hvordan og hvorfor disse forekommer.

Case-studier er velegnet til å se på kausale sammenhenger mellom variablene, altså å lete etter, avdekke og studere sammenhenger mellom årsak og virkning. Yin har definert fem komponenter som et forskningsdesign for case-studier må inneholde (Yin, 2014).

Det første komponenten er spørsmålsform for de spørsmål som forskningen skal svare på. Ifølge Yin er casestudier hensiktsmessige for å kunne svare på "hvordan" og "hvorfor" spørsmål. For denne avhandlingen er "hvordan" spørsmålet mest relevant. Hvis omstillings- og effektiviseringsprogrammet i Sola kommune skal sørge for å forenkle, forbedre og fornye arbeidsform og tenkemåter i tjenestene som kommunen leverer, hvordan skal lederutvikling bidra positivt til dette?

Den andre komponenten er *problemstilling* som studiene skal belyse, både til avgrensning og å smalne inn og sette retning for relevant område for innsamling av data.

Den tredje komponenten er *enhetene* som skal analyseres, nemlig organisasjoner, personer, mv. For denne oppgaven er det Sola kommune, men der de to virksomhetene i kommunen gir data som det analyseres fra.

Fjerde komponent er den *logiske sammenheng* mellom innsamlede data og påstandene. Data må kunne kobles til de påstander som en hadde ved inngang til forskningen. For egen forskning er behov, mål og hensikt som Sola kommune hadde ved inngangen til prosjektet viktig å klargjøre. Hva ønsket rådmann og ledelse ved etableringen av lederutviklingsprogrammet at dette skulle bidra til? Hvordan påvirket dette utforming av lederutviklingsprogrammet for å gi merverdi til FFF? Hva er koblingen mellom lederutviklingsprogrammet og FFF, og i hvilken grad er dette nedfelt i bestillingen fra Sola kommune til eksterne faglige konsulenter? Hvordan har eksterne bidragsytere utviklet faglig påfyll til lederutviklingsprogrammet i tråd med bestillingen? Hvordan har operasjonaliseringen av lederutviklingsprogrammet funnet veien inn i organisasjonen? Hvilke spor av lederutviklingen finnes i enhetene som studeres? Bidrar operasjonaliseringen til behovet og målet som kommunen hadde opprinnelig? Finnes spor av utilsiktede konsekvenser? Har lederutviklingsprogrammet tilført organisasjonen eller deltakerne en tilleggsverdi? Dette er sammenhenger effektkjeden vil bidra til å belyse.

Den femte og siste er *tolkningskriteriene* for funnene. Ifølge Yin er her viktig å avklare om det kan finnes rivaliserende forklaringer og forståelser, og at disse redegjøres for innledningsvis i gjennomføring av studiet. Hensikten er at disse må inkluderes basert på en forventning om at disse vil dukke opp under innsamling av data. Jo mer bevisst en er på slike forhold innledningsvis, jo grundigere og sterkere vil holdbarhet i funnene kunne være.

3.4 Valg av metode

Valg av Sola kommune som organisasjon er et resultat av et positivt svar på en forespørsel forfatter gjorde til daværende forskningsleder i IRIS om mulig tema for masteroppgave. Forskningsleder er prosjektleder i IRIS' forskningsprosjekt om Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) i kommunene, der Sola kommune er en av forskningsobjektene. I MDI-prosjektet, er ledelse en sentral variabel. IRIS har valgt en bred tilnærming til ledelse. Det går helt fra overordnede strategier og organisering av innovasjonsarbeidet, til hvordan lederne har blitt forberedt på innovasjonsarbeidet og igjen forbereder sine respektive organisasjoner dette. Forskingen har imidlertid ikke gått spesifikt i dybden på lederutviklingsprogrammet og betydningen dette har for innovasjonsarbeidet som i Sola kommune representeres ved FFF. Forfatter ble introdusert for lederutviklingsprogrammet i Sola som et aktuelt tema for oppgaven på bakgrunn av innmeldt interesse for ledelses- og organisasjonsrelaterte tema.

Valg av case-studie som forskningsstrategi, med et "single case – studie" der empiri i gitt kontekst er sentralt, var avgjørende for valg av kvalitativ metode. Data- og informasjonsinnhenting vil primært være gjennom intervju med informant og utgjør den meste relevante kilde til data. Gitt at forfatter har tilgang til kvantitative data gjennom IRIS survey, var forfatter innledningsvis åpen for å kombinere kvantitative og kvalitative data i triangulær metode. Surveydata er imidlertid benyttet i liten eller ingen omfang, så innholdet i empirien baseres på data innhentet ved hjelp av kvalitativ metode.

Forfatter har liten eller ingen erfaring fra offentlig sektor. Muligheten til å skrive om en næring som forfatter er relativt ukjent med er interessant. Først og fremst fordi det å være i ukjente omgivelser virker som en skjerpande faktor i arbeidet med oppgaven, ved at forfatter vil være mer nysgjerrig og åpen for den forståelse og de refleksjoner som formidles. Dette kan fortone seg som en form for skjerpet sensitivitet. Med det tenkes at forfatter har en annen sensitivitet til det han eller hun observerer og erfarer i det som oppleves som nye omgivelser. Kulturen og "stammespråket" vil være ukjent sammenlignet med datainnsamling i en virksomhet som er kjent, der forfatter bevisst eller ubevisst kan knytte egen erfaring til sin forståelse av det informantene beskriver.

3.5 Datainnsamling

Ifølge Blaikie (Blaikie, 2010) er det tre hovedtyper av data som brukes i samfunnsfagrelatert forskning. *Primærdata* er de data som forskeren selv innhenter og har direkte tilgang til. Disse data utgjør hovedtyngden i denne avhandlingen. *Sekundærdata* er data, gjerne rådata, som forskeren har tilgang til, men som han eller hun selv ikke har innhentet. Som del av IRIS' følgeforskningsprosjekt på MDI har forfatter hatt tilgang på IRIS data fra survey høsten 2015 og våren 2017. Forfatter har ikke utført egne analyser på kvantitative data fra IRIS. Tolkede data fra survey er benyttet i liten grad, og kun fortrinnsvis for å danne bakgrunnsforståelse.

Forfatter har også tilgang til IRIS case rapporter fra forskningsarbeidet i Sola. Funn og refleksjoner fra andre forskere, nedtegnet i caserapportene, har vært relevant som referansemateriale og grunnlag for å gi dybde til fortolkning av data.

Den siste datatypen som Blaikie henviser til er *tertiærdata*. Med dette menes data som allerede er analysert. Forfatter har ikke benyttet denne typen data i dette prosjektet.

I denne avhandlingen er det forfatter som står ansvarlig for innsamling av data. Forfatter planla og laget selv ramme og modell for datainnsamling. Innledningsvis var en felles ledersamling 23.februar et viktig referansepunkt. Formålet var å følge lederutviklingsprogrammet med et "case" i form av en enkelt samling fra planlegging til leveranse, for deretter å hente inn data på hva deltakerne hadde tatt med seg av kunnskap og læring og hvordan dette var tenkt omsatt til praksis. Dette var en samling med ekstern foredragsholder. Data skulle innhentes ved at forfatter i forkant kartla forventninger før samling, observerte og innhentet refleksjoner på samling, samt refleksjoner i etterkant. I tillegg ønsket forfatter å intervju ekstern foredragsholder om bestilling og forberedelser, struktur og opplegg før samlingen. Grunnet egen sykdom hos forfatter ble dette ikke mulig å gjennomføre og konsekvensen ble en alternativ tilnærming. Den største endringen var en redusert tilgang på primærdata av hendelser i forkant av samlingen. Alle samtaler og intervju ble gjort etter at samlingen var gjennomført. Ekstern foredragsholder, samt prosjektleder internt, ble intervjuet om planlegging, mål og hensikt for samling – samt hva en ønsket at lederne skulle få ut av denne. Data fra informantenes forventning til samling ble vanskelig å få, hovedsakelig fordi informantene selv ikke kunne huske tilbake. Primærdata er dermed i hovedsak mest refleksjonsdata og beskrivelser av erfaringer og meninger etter at hendelsen hadde funnet sted. Data fra denne samlingen har derfor blitt gitt en mindre sentral plass i avhandlingen enn opprinnelig planlagt.

3.6 Effektkjeden – hvordan gjøre de fire fasene forskbare



Innledningsvis i dette kapittelet ble det gitt en kort introduksjon til effektkjeden. Avhandlingen er i stor grad sentrert rundt effektkjedens fire faser som jeg sikter mot å operasjonalisere her.

Nedenfor redegjøres for datainnsamlingen og operasjonalisering av dataene til hver av fasene i effektkjeden.

3.6.1 Førsituasjon

Førsituasjonen er primært tiden mellom 2010 og frem til 2014, da FFF programmet formelt ble vedtatt og beslutning om lederutviklingstiltak gjort. Operasjonalisering av data til førsituasjonen er å avdekke problemdefinisjoner som Sola kommune hadde før lederutviklingstiltaket, og som til slutt ledet til at tiltaket ble iverksatt. I lys av doktormodellen vil en slik operasjonalisering være hendelser som kan spore tilbake på reelle lederutfordringer. Eksempler på dårlig ledelse vil være beskrivelser som antyder dårlig behandling av ansatte, gjentatte budsjettoverskridelser eller manglende innovasjonskraft.

Ut fra motehandelmodellen vil operasjonalisering være hvorvidt Sola kommune på forhånd manglet en klar problemdefinisjon der lederutviklingstiltaket ble presentert som en løsning der det i etterkant ble skapt en forestilling (sosialt konstruert virkelighet) om lederutfordringer som måtte løses med hjelp av lederutvikling.

Det finnes dokumenter som beskriver situasjonen Sola kommune var i, som følge av budsjettreduksjoner og kostnadskutt over lengre tid. I datainnsamlingen for denne fasen var det også viktig å få data som kunne bidra til å danne et bilde av ledelse før tiltaket ble iverksatt. Disse dataene ville bidra til å svare på hvorfor Sola kommune hadde valgt lederutvikling som et tiltak i kommunen, samt hva det var Sola kommune ønsket å utvikle hos sine ledere. Eksisterte det et gap i lederkompetansen, som skapte behov for utvikling av dette, eller var det noen spesifikke kvaliteter og lederferdigheter en ønsket å videreutvikle? Sola kommune har også nedfelt prinsipper for ledelse i et eget dokument. Interessant for datainnsamlingen var å finne ut i hvilken grad disse prinsippene opplevdes som levende i kommunen.

Den primære datakilde til denne fasen er samtale med rådmann og hennes beskrivelse av behov for å lage et lederutviklingsprogram i FFF programmet. De ulike lederne ble i intervjuene også spurt om forventninger til lederprogrammet, hva de selv vurderte som deres sterke lederkvaliteter og hva de hadde behov for å utvikle. I tillegg var data fra IRIS følgeforskningsprosjekt en kilde til å bygge forståelse for en førsituasjon. Data som fulgte forfatter som bakgrunnsdata til denne kartleggingen, var rapporter fra spørreundersøkelse men også caserapport utarbeidet i september 2016.

En annen viktig kilde til data for førsituasjon, er interne beskrivelser (dokumenter) og det som i stor grad er formidlet gjennom samtaler og basert på informantenes hukommelse. Forskers evne til å formulere gode spørsmål som trigger de rette knappene for å huske tilbake, er også av betydning. Svakheten er at denne naturlig vil være farget av erfaringer og hendelser i etterkant der visse nyanser bevisst eller ubevisst blir utelatt av informantene. Forfatter har også benyttet tilgjengelige strategidokumenter som gir noe mer innsikt i førsituasjonen. Ulempen er at dokumentene har en noe ensidig fremstilling gjennom at dokumentene er utarbeidet for å påvirke et bestemt syn. Det har ikke lyktes forfatter å fremskaffe annen, utfyllende dokumentasjon som på enkel og oversiktlig måte gir mer dybde til førsituasjon og hvilke lederutfordringer kommunen eventuelt hadde. Tilgang til data som gir en objektiv og verdi nøytral kartlegging av ledergjeringen før tiltaket er mangelfull. Forfatter er derfor prisgitt formuleringene i dokumentene og informantenes beskrivelser av hva de selv opplevde som behov for utvikling av ledelse.

3.6.2 Tiltak

Med tiltak menes alt fra utforming av lederutviklingstiltaket og design til innhold og leveranse. Her var det mange prosesser som ledet opp til det som ble det endelige resultat. Ulike aktører var involvert disse prosessene, alle med sine forestillinger om hva tiltaket skulle være og hva det skulle inneholde. Disse aktørenes involvering og kunnskapen de på ulike måter tilfører i tiltaket er relevant å fange i operasjonalisering av data. I dette ligger mye som vil fremkomme som beskrivelser av *bestillerkompetanse*. Bestillerkompetanse vil være den kompetanse som Sola kommune har for *hva* tiltaket skal være, *hvor mye* tiltaket skal inneholde, *hvordan* og *når* tiltaket skal leveres.

Data om tiltaket er først og fremst dokumentasjon der innholdet i lederutviklingsprogrammet er beskrevet. Dokumentasjon består av program for de ulike samlingene, e-poster med invitasjoner, presentasjoner (PowerPoint) som ble brukt på samlinger, samt nettverksoppgaver som ble sendt ut til deltakerne i forkant av nettverksamlingene. Rådmann, ekstern konsulent og prosjektleder PO er informanter som ble intervjuet om rammene for lederutviklingstiltaket, utvikling av programmet og forventninger til innhold, læring og praksis. I denne fasen var det viktig å få data på i hvilken grad

tiltaket har sammenheng med identifisert behov fra førsituasjon, for å kartlegge hvilken utvikling tiltaket skulle tilføre leder. Det var også av interesse å få data for den formidlingsform som ble benyttet. Har tiltaket form av å være ferdighetstrening for utvikling av spesifikke lederferdigheter, eller er det mer som en forelesning eller et seminar? Ferdighetstrening vil ha karakter av å være meget spesifikk og rettet mot for eksempel en spesiell teknikk eller type atferd som en skal trene på. Coachingteknikk, lytteteknikk eller tilbakemeldingstrening kan være eksempler på slik type ferdighetstrening. Seminarvarianten er tematisk og gir en introduksjon eller innspill som grunnlag for egen refleksjon, fortolkning og bearbeiding. Seminarer har ofte karakter av å ville gi generelle beskrivelser for et gitt ledertema, hvor målet med samlingen er å skape felles forståelse rundt nødvendige definisjoner og avklaringer til tema.

Sola kommune etablerte også nettverksgrupper som en del av lederutviklingstiltaket. Nettverksgruppene var satt sammen av ledere på samme rapporteringsnivå, på tvers av kommunens tjenesteområder. Forfatter deltok på én nettverkssamling med en av nettverksgruppene. 2 av medlemmene i denne nettverksgruppen er henholdsvis virksomhetsleder 1 og 2 blant informantene. Forfatter hadde hatt intervju med begge disse før nettverksmøtet. Det var derfor av interesse å få mer substans til de data som informantene ga i forkant og observasjonene forfatter gjorde i møte med nettverksgruppen. Det ble også samlet inn data om arbeidet i nettverksgruppen under intervjuene med avdelingsleder 1 og 2, samt prosjektleder PO. Avdelingsleder 1 og 2 har vært del av lederutviklingsprogrammet i kortere tid enn virksomhetslederne. Det var interessant å få en forståelse for hva deres erfaringer med nettverksgruppene var, også som et grunnlag for å se etter spor av ulikheter mellom disse. Prosjektleder PO ble intervjuet om bakgrunnsdata for nettverksgruppene for å skape en ramme for etablering av disse. Hun hadde også tilgang på det totale bildet og kunne dele sine erfaringer om nettverksgruppene. I samtalen med rådmann var det av interesse å kartlegge vurderingene som førte til den sammensetning og rolle nettverksgruppene fikk, samt hvordan ledergruppen forankret dette.

3.6.3 Læring

Operasjonalisering av data knyttet til læring er i effektkjeden omtalt som ny kunnskap og nye begreper som lederne har tatt i bruk, enten i løpet av lederutviklingstiltaket eller i etterkant. Kunnskap og begreper vil være relatert til tiltakene som lederne har deltatt på i lederutviklingsprogrammet. Data til denne fasen ble kartlagt primært gjennom samtaler og intervjuer. Begrepet læring i seg selv trenger tydeliggjøring for å avklare hva en ser etter i

datainnsamling. For å få dette kartlagt, tok datainnsamlingen utgangspunkt i innholdet i lederutviklingsprogrammet. Hensikten var å kartlegge hvorvidt det var mulig å gjenfinne begrep og innsikt fra deltakerne i form av internaliserte begreper og kunnskaper. Dette er forsøkt konkretisert ved at kunnskap identifiseres som informantenes evne til å bekrefte om det var tema (ett eller flere) fra samlingene som hadde festet seg spesielt, og hva det var som gjorde at det festet seg. Informantene ble spesifikt spurt om begrepet "medarbeiderskap". Formålet var å kartlegge hvilken forståelse informantene la til grunn for begrepet. Spørsmålet dette vil kunne besvare er om lederne på bakgrunn av lik tilgang til informasjon, har utviklet lik forståelse på hva begrepet betyr. I tillegg er det interessant å forstå om begrepet brukes, på hvilken måte og i hvilken grad dette er noe som har spredd seg til andre deler av organisasjonen. Den siste delen var spesielt data fra avdelingslederne og administrasjonskoordinator av interesse. Disse står som representanter for omsetting av læring, og hva som er plukket opp i organisasjonen.

Informantene ble også spurt om å beskrive FFF med egne ord, og deretter i hvilken grad lederutviklingstiltaket opplevdes som et bidrag til FFF arbeidet. Det siste spørsmålet har kobling til IRIS caserapport, hvor det i september 2016 ble gitt uttrykk for en tendens til manglende kobling mellom lederprogrammet og FFF. Hensikten med å stille informantene dette spørsmålet var å forsøke å utdype forståelsen for hvorvidt observasjonen IRIS gjorde fra september 2016, var reell. I tillegg var det av interesse å forstå om noen deler av programmet opplevdes som mer relevante enn andre i forhold til egen ledergjerning.

I hvilken grad tiltaket har bidratt til å gi deltakerne læringsutbytte, ble data hentet gjennom å finne konkrete formuleringer som uttrykker hvilket læringsutbytte Sola kommune ønsket at lederne skulle ha fra lederutviklingstiltaket. Hensikten med å etablere en slik forståelse var i hvilken grad læringen som deltakerne har tatt med seg kan kobles til behovet og innholdet i tiltaket. I tillegg vil formuleringene om læringsutbytte si noe om de forventninger som Sola har til sine ledere for tiltaket.

Datainnsamling til fasen om læring belyser et dilemma sentralt for avhandlingens tema og problemstilling. Når det skal vurderes hvorvidt et tiltak har gitt et ønsket, varig læringsutbytte, er det grunnleggende at en innledningsvis har tenkt gjennom og kan konkretisere hva som representerer et ønsket læringsutbytte. Deretter vil det kunne utvikles sjekkpunkter som konkretiserer og synliggjør hvordan dette skal se ut. Til disse sjekkpunktene kan da utledes evalueringskriterier som vil beskrive om utbytte er tilstede eller ikke. Ifølge Gurdjian, Halbeisen og Lane sin studie fra 2014 "Why leadership development fails", så er en av årsakene til at lederutviklingstiltak ikke virker, at resultatene ikke måles tilstrekkelig (Gurdjian, Halbeisen, & Lane,

2014). Mangel på konkrete evalueringskriterier som evaluerer læringsutbytte og organisatoriske effekter, beskrives som en svakhet ved et flertall lederutviklingstiltak. (Aragón-Sánchez, Barba-Aragón, & Sanz-Valle, 2003). Evaluering av lederutviklingstiltak er mulig, men metodisk utfordrende. Det er en kunnskap som ofte ikke er tilgjengelig i de fleste organisasjoner som involverer seg i eller kjøper lederutviklingstiltak (Pfeffer & Sutton, 2006).

Basert på forfatters egne erfaringer fra å ha jobbet med lederutviklingstiltak i forskjellige organisasjoner, er evaluering av læringsutbytte et krevende punkt å jobbe med. Det forskerne påpeker stemmer godt med egne erfaringer. Samtidig er det også slik at det ofte er en grunn til at evalueringene blir mangelfulle. Disse sjekkpunktene henviser til forhold som kan være vanskelige å være konkret nok på. Forfatter har ved forskjellige anledninger forsøkt å utforme spørsmål for å kartlegge læringsutbytte. Erfaringen viser en tendens til at evalueringskriterier og spørsmål fremstår som uklare og med høy grad av rom for fortolkning. Konsekvensen, som er gjenkjennbar fra referansen til Gurdijan's studie, er at evaluering av læringsutbytte ikke tas høyde for i ordinære evalueringsskjemaer. Det fylles ofte ut et evalueringsskjema i det man er på vei ut av lokalet eller en får tilsendt en nettbasert undersøkelse med forhåndsdefinerte svaralternativ, for å nevne to eksempler. Evaluering skjer på den måten ved at det kommer til uttrykk som et øyeblikksbilde av den opplevelsen som deltakeren på lederutviklingsprogrammet har. Læring sporer imidlertid hen til noe som skjer over tid, der effektene ofte ikke vises før *etter* at leder har fått anledning til å bearbeide og omsette inntrykkene fra lederutviklingstiltaket til egen kunnskap og egen virkelighet. Dette er elementer som kan fungere som en forklaring på hvorfor evaluering av læring mangler i de fleste lederutviklingstiltak. Organisasjoner bruker sjelden tid eller kapasitet til å følge læringen over tid. Det er imidlertid ikke argument godt nok til å la være å forsøke og utvikle gode evalueringskriterier, samt anvende dem. Både organisasjoner og ledere trenger det.

3.6.4 Praksis

Data som kan beskrive praksis, vil være sentrale i lys av hovedproblemstilling om lederutviklingstiltaket har bidratt til å gi merverdi for Sola kommunes omstillingsarbeid. Operasjonalisering av praksis vil være atferd og aktiviteter, handlinger og holdninger hos ledere og deres avdelinger.

Datainnsamling til praksis er hentet inn fortrinnsvis gjennom samtaler med virksomhetsledere og avdelingsleder. Intervjuet med administrasjonskoordinator var også en kilde til å bringe forståelse hvordan hun opplevde ledelse nå sammenlignet med tidligere. En annen kilde til data, er observasjoner fra nettverksgruppen. Dette er imidlertid den mest krevende fasen å operasjonalisere og innhente data på. Dette betinger nærmest en antropologisk studie der forfatter oppholder seg i

kommunen og ute i praksisfeltene i kommunen. Tidsrammen for oppgaven tilsier at det er det ikke mulighet til.

Et annet moment er spørsmålet om hvor lang tid etter deltakelse i lederutviklingsprogrammet det er rimelig å forvente å kunne observere effekter av aktørenes praksis. Røvik trekker i sin virusteori (Røvik, 2007), frem forestillingen om at organisasjonsidéer har ulik inkubasjonstid. Idéene bruker ulik tid fra de først tas inn til de materialiseres i organisasjonens struktur, arbeidsform og prosesser. Det er ulike årsaker til at tidshorizonten er forskjellig.

I lys av det rasjonelt- instrumentelle perspektivet, som doktormodellen er fundert på, vil en forventning være at idéene implementeres og materialiseres raskt og gir resultater. Dette forutsetter bruk av metodikk og prinsipper som er nøye utprøvd og som har vist dokumentert effekt.

I det nyinstitusjonelle perspektivet, som motehandelmodellen bygger på, vil det være hensynet til trender i samfunnet som er styrende for at organisasjonsidéer tas inn i organisasjonen.

Forestillingen om at det er et organisatorisk forsvarsverk som gir motstand og at det finnes andre faktorer som tilfører treghet i implementering, fører til at idéene sjelden tas i bruk i dette perspektivet.

Ifølge Røvik er en felles egenskap for begge disse teoriene at de er tidløse. Med tidløse vil forstås at implementering av organisasjonsidéer i liten grad teoretiserer hva tid betyr når organisasjonsidéer skal tas i bruk i organisasjoner.

Forestillingen om at organisasjonsidéer har en inkubasjonstid slik det omtales i virusteorien, trekkes frem som en kontrast til den rasjonelt-instrumentelle og nyinstitusjonelle teorien. I lys av virusteorien er det en forestilling om at det tar svært lang tid fra en organisasjonsidé presenteres til den er materialisert i organisasjonens praksis som språk, struktur, rutiner og prosesser. Hvor lang tid en organisasjonsidé bruker før den blir materialisert påvirkes av hvor sterk den er, og hvor mye motstand den møter (Røvik, 2007, p. 350).

Av stor interesse for datainnsamling, er å studere i hvilken grad det finnes spor av koplinger mellom teorien, kunnskap og idéene som ble formidlet på ledersamlingene og anvendelsen av disse i praksis gjennom ledernes handlinger og holdninger. Dette er utfordrende å finne svar på, da man blant annet står i fare for å "overfortolke" noe man ser og hører, som nødvendigvis ikke er slik det fremstår og forstås. For å verifisere slike observasjoner, som eksempelvis i nettverksgruppen, brukte forfatter tiden på slutten av nettverkssamlingen til å stille spørsmål for å avkrefte eller bekrefte forståelsen.

Fellessamlingen for lederne i mai 2017 var den siste planlagte samling i lederprogrammet. Dette ble også en god kilde for innhenting av data til praksisfasen. Mål for denne samlingen var å "skape en spennstig, samskapende og dynamisk FFF-kommune". Lederne var i forkant bedt om å forberede seg på en problemstilling de selv er opptatt av og som de ønsket å drøfte med kollegene. Lederne diskuterte problemstillingene i grupper. Som forsker var det interessant å observere hvilke tema den enkelte leder var opptatt av, hva som ble diskutert i gruppene og oppsummeringene fra gruppearbeidene. Den uformelle praten i pausene ble også en anledning for forsker til å observere nærmere hva lederne er opptatt av i tilknytning til temaene og de refleksjoner de selv gjør i samtale med lederkolleger.

Tidshorisont for arbeidet med avhandlingen er begrenset til seks måneder. Dette har gitt begrensninger på hvorvidt de funn som gjøres i kartlegging av praksis kan kalles effekter, eller om det snarere er uttrykk for et øyeblikksbilde og en bevegelse i tidsrommet for datainnsamling. Ettersom datainnsamling primært har skjedd gjennom intervjuer med informant, bør det også være en bevissthet på intervjusituasjonens påvirkning på informantene i seg selv. Dersom forsker stiller spørsmål som kan lede hen til at informanten tolker dette som et spørsmål hvorvidt leder "lever som man lærer", er vurderingen om informanten faktisk besvarer ut fra egen realitet *eller* en ideell virkelighet. Dette er to forhold som forfatter har ønsket å være oppmerksom på i datainnsamling. Det vil imidlertid knyttes forbehold både relatert til at praksis i denne sammenheng er funn i form av handlinger og holdninger som er på det tidspunkt data ble samlet inn. Hvorvidt funnene beskriver en varig praksis er det ikke grunnlag for å si. Dette henger sammen med en avstemming mellom det forsker spør om og det informanten sier, et forhold som er nevnt i avsnittet om førsituasjon. I redegjørelse for empiri i senere kapittel, vil slike data bli presentert som spor av endringer. Spor av endringer vil være bevegelser som forfatter opplever at dataene gir grunnlag for å vise, uten at dette kan sies å være grunnlag for å hevde at disse er omgjort til varig praksis.

3.7 Forfatters bakgrunn og erfaring

I løpet av datainnsamlingen har forfatter reflektert på bevisstheten av egen rolle og påvirkning på informantene. Forfatter har lang erfaring fra roller som hr- ansvarlig og personalsjef, og senere som rådgiver og konsulent i ulike virksomheter. Mye av arbeidsoppgavene i disse rollene har vært knyttet til planlegging og implementering av ulike lederutviklingstiltak og kulturprogram. Forfatters førforståelse fra dette arbeidet vil naturlig bygge på disse erfaringene. Cecilie Neumann omtaler dette som *selvbiografisk situering*. Dette har betydning for hva forsker legger merke til og hva hun ikke legger merke til i sin rolle som forsker, hvordan hun virker på mennesker hun møter i sin forskning og hvordan de virker på henne (Neumann & Neumann, 2012). Dette nevnes fordi den

kunnskap om emnet det forskes på, vil påvirke utformingen av spørsmålene til informantene gjennom at forfatter på forhånd har utviklet et eget begrepsapparat og forståelse av organisasjoner. Forfatters egen bevissthet på dette, vedkommendes egen rolle og tilnærming i kartleggingen og undersøkelsene vil være viktig. Samtidig vil disse personlige erfaringene og kompetansen kunne bidra til å gi mer dybde i de kvalitative samtaler, samt øke muligheten for å sette informasjonen inn i relevante perspektiv. Forfatter opplevde det i noen sammenhenger som utfordrende å ikke kunne "bidra" i ulike diskusjoner og meningsutvekslinger. Dette merkes spesielt i besøket i nettverksgruppen, der tema og diskusjon om visjon og verdier trigget "personalsjefrollen" hos forfatter. Det opplevdes i perioder som noe krevende å holde igjen og sørge for å ha oppmerksomhet på formålet for forfatters tilstedeværelse, nemlig datainnsamling.

3.8 Utvelgelse av informanter

Informant forstås som de personene som deltok i samtaleintervjuer knyttet til denne avhandlingen. Informantene ble valgt med utgangspunkt i lederutviklingens betydning for FFF arbeidet på ulike nivå i organisasjonen.

I tillegg til rådmann og prosjektleder for FFF tilknyttet personalavdelingen, omfatter datainnsamling oppmerksomhet på to virksomheter. Den ene er en virksomhet innen virksomhetsområdet oppvekst, det andre er i virksomhetsområdet levekår. Samtaler er med to virksomhetsledere og to førstelinje ledere i hver av virksomhetsområdene, samt en administrasjonsmedarbeider i virksomheten levekår. I tillegg ble det også gjennomført samtale med FFF-koordinator, som også er medlem i ressursgruppen for FFF. Hensikten med samtale med FFF-koordinator var å få et større bilde av hele FFF prosessen knyttet til lederutvikling, fra historien før FFF-prosjektet frem til der prosjektet er i dag. FFF-koordinator har lang ansiennitet i kommunen og har tidligere hatt en rolle som virksomhetsleder. Hun uttalte seg i intervjuet både som FFF-koordinator og som tidligere virksomhetsleder, men var svært bevisst på å skille rollene og ga tydelig uttrykk for hvilken av disse rollene hun uttalte seg på vegne av.

To av informantene, rådmann og prosjektleder PO, ble valgt ut som informanter av forfatteren selv, mens virksomhetslederne ble identifisert og forespurt gjennom prosjektleder PO. Henvendelse om hvem av virksomhetslederne som kunne være aktuelle intervjuobjekt ble først rettet til prosjektleder PO. Denne henvendelsen ble tatt inn til ressursgruppen FFF og avklart der. Prosjektleder PO var i kontakt med de to virksomhetslederne og fikk deres aksept for å være intervjuobjekter, før kontaktdetaljer og navn ble formidlet til forfatter. De aktuelle virksomhetslederne er også i samme nettverksgruppe i lederprogrammet. Et viktig spørsmål var

dermed om dette ville være begrensende for data i oppgaven. Da virksomhetslederne arbeider i ulike sektorer og det oppfattes som relevant å se nærmere på sammensetning og dynamikk i nettverksgruppen som et felles fora, var vurderingen er at dette ikke ville være en begrensning for innsamling av data.

I løpet av datainnsamlingsperioden fremkom datagrunnlaget som noe snevert og med det et ønske å få et bredere grunnlag gjennom å utvide antall informanter. Behovet var å kunne utdype noe mer praksis for utrulling av lederprogrammet og betydning for FFF arbeidet nedover i organisasjon. Etter evaluering av FFF programmet våren 2016, var et klart signal fra ledergruppen at for å lykkes videre må initiativene for FFF arbeidet, drives like mye nedenfra og oppover i organisasjonen som ovenfra (i forståelse lederstyrt) og ned. Forfatter sto mellom valget å snakke med flere ledd nedover i organisasjonen eller å ha flere informanter fra øverste ledelse. Det var derfor et bevisst valg å ikke intervju flere kommunalsjefer eller ledere på de øverste nivå i organisasjon utover samtalen med rådmann. Med tanke på tidshorizonten for oppgaveskriving var dette også et prioriteringshensyn.

Høsten 2016 ble lederprogrammet utvidet til også å omfatte 1.linje lederne ut fra et rasjonale om at disse var en svært viktig faktor for å lykkes i FFF arbeidet. Det var derfor ønskelig med mer data på 1.linje ledere og hvordan lederutviklingsprogrammet bidrar til FFF gjennom disse. Forfatter forespurte de to virksomhetslederne som hun hadde intervjuet om mulighet for å en informant i virksomhetsledernes respektive organisasjoner. Virksomhetslederne forespurte selv og formidlet kontakt med to av sine avdelingsledere (1.linje ledere) for avtale om intervju.

I tillegg ble professor Jan Ketil Arnulf ved Handelshøyskolen BI i Oslo intervjuet om arbeid med lederutvikling, og syn på ledelsesbegrepet. Arnulfs innspill ble også vurdert som relevant for å få en kunnskapsstatus om ledelsesforskning, med spesiell vekt på lederutvikling.

3.8.1 Informantene

Av personvern hensyn gis det ikke nærmere beskrivelse av hvilke enheter og tjenesteområder informantene tilhører. Jan Ketil Arnulf, Handelshøyskolen BI, har gitt sitt skriftlige samtykke til at hans navn ettergis i avhandlingen.

Informantene er:

Virksomhetsleder 1

Virksomhetsleder 2

Ressurskoordinator FFF

Avdelingsleder 1
Avdelingsleder 2
Administrasjonskoordinator
Prosjektleder PO
Rådmann
Ekstern konsulent
Jan Ketil Arnulf, Handelshøyskolen BI

3.9 Intervju og gjennomføring

Forfatter avtalte tid for intervju direkte med Informantene. Det ble sendt ut en e-post i forkant, med en kort introduksjon av forfatteren samt hovedproblemstilling for oppgaven. E-posten forklarte at tema for intervjuet ville være om lederutviklingsprogrammet i regi av FFF. Informantene fikk ikke tilgang på intervjuguide i forkant. Vurderingen om ikke å sende ut intervju spørsmålene i forkant var todelt. Ettersom noen av spørsmålene angikk beskrivelser om å huske tilbake til førsituasjon, samt de tema fra lederprogrammet som en selv opplevde hadde gitt verdi, kunne det å gi informantene mulighet til å forberede seg vært riktig. På den annen side var det ikke ønskelig at det ble et skille mellom de informanter som hadde valgt å bruke tid på å forberede seg og de som ikke hadde gjort det. Vurderingen var at utgangspunktet skulle være så lik som mulig, og at informantene svarte ut i fra de refleksjoner de gjorde seg der og da om spørsmålet. Risiko var at en kunne få svar om at dette var for langt tilbake i tid, og at en ikke kunne huske tilbake. Vurderingen til dette er at det i en kontekst der det å applisere kunnskap fra en gitt lederopplæring, og i hvilket omfang temaene en har blitt introdusert for faktisk er noe en har tatt med seg og hatt nytte av i sin ledergjerning, kan også svar om et en ikke kan huske være relevant.

Intervjuene ble gjort i lokaler på informantens arbeidsplass. Dette var enten på et felles møterom, eller på informantens kontor. Samtalen startet med en kort introduksjon av forfatter. Det ble opplyst om at forfatter var en del av forskerteamet til IRIS, og at konfidensialitetserklæring var signert. Samtalene ble tatt opp på forfatters mobiltelefon. Alle informanter bekreftet positivt sitt samtykke til dette.

Forfatter hadde utarbeidet intervjuguide til hver av samtalene. Intervjuguiden dannet ramme for innhold, fremdrift og struktur for gjennomføring av intervjuene. Intervjuguiden var tilpasset den rolle informanten som ble intervjuet har. Til intervju med virksomhetsleder ble benyttet lik intervjuguide, 1.linjeledere hadde en annen felles intervjuguide. Det var likevel en felles struktur og

fremdrift for intervjuene gjennom oppmerksomhet på fasene i effektkjeden og modellen hentet fra problemstillingen.

I samtalene ble begrepet "ledelse" benyttet i spørsmålsstillingen. Forfatter gav i samtalene definisjon av begrepet ledelse som *evnen til å skape mening i situasjoner, slik at beslutninger virker naturlige og lar seg gjennomføre* (Arnulf, 2012). Denne definisjon fremgår også av intervjuguide.

For forfatter var det viktig å gjennomføre samtalene i en god og åpen tone, nærmest som ved en dialog. En åpen intervjuform ble vurdert som passende ut fra kriteriet om få informanter, samt at formålet med dybdeintervjuene var å forsøke å spore informantenes egne refleksjoner og vurderinger, og få tilgang til det de selv var opptatt av (Jacobsen, 2005). Opplevelsen i etterkant av samtalene var informanter som var åpne og raus, som delte av sine erfaringer og at det i stor grad lyktes med å skape et positivt klima i samtalene.

Forfatter fikk i tillegg til individuelle intervjuer, også delta på en nettverkssamling i nettverksgruppen til de to virksomhetslederne, samt en fellessamling for lederne. Leder for nettverksgruppen hadde i forkant avklart med medlemmene at forfatter kunne delta på denne samlingen i nettverksgruppen. Forfatter fikk også litt tid i starten av nettverksmøtet til å introdusere seg selv, og gi litt mer detaljer om sin bakgrunn og hva problemstillingen for avhandlingen er. Ettersom nettverksgruppen inneholdt nye informanter, ble disse informert om signert konfidensialitetserklæring. Nettverksgruppen samtykket positivt til at det ble gjort opptak av møtet på forfatters mobiltelefon.

I nettverkssamling fikk forfatter mulighet til å observere diskusjon rundt et konkret tema i nettverksgruppen. Oppgaven var å diskutere og gi tilbakemelding på forslag til ny visjon og nye verdier for Sola kommune. Forfatter hadde ikke deltatt på fellessamlingen i desember 2016 som hadde gitt lederne en introduksjon til verdiarbeidet. Forfatter brukte tiden med nettverksgruppen til å observere dynamikken i gruppen, og fikk en mulighet til å stille spørsmål om samarbeidet i nettverksgruppen ved avslutning av samlingen.

Forfatter deltok på en fellessamling for alle lederne. Dette var en storsamling for snaut 150 ledere i mai 2017. Ettersom det var den siste planlagte samlingen, var tema å samle trådene fra nesten to år med lederutvikling. Forfatter var invitert inn av prosjektleder FFF. Forfatters deltakelse på samlingen var i forkant avklart med ressursgruppen for FFF. Under åpningshilsen for samlingen, ble forfatter introdusert for forsamlingen av ledere som "masterstudenten", der det bli gitt informasjon

om at hun skriver masteroppgave om lederprogrammet i Sola og at deltakelsen på samlingen var avklart med prosjektleder PO. Formen på samlingen var innrettet med mye gruppearbeid. Forfatter fikk enkelt tilgang til å observere deltakerne i samlingen og mulighet til å lytte til de ulike diskusjonene i gruppearbeidene. På besøk i de forskjellige gruppene, ble forfatter gjenkjent og omtalt som "masterstudenten" og utelukkende positivt mottatt. Samlingen ble dokumentert gjennom bilder av aktivitetene, samt forfatters egne notater. Mellom gruppearbeidene fikk også forfatter mulighet til å sitte sammen med fasilitatorene for samlingen, og lytte til diskusjonen og stille spørsmål. Det ble også en anledning til å reflektere over den summing som disse fanget opp i rommet og den tolkning de tiller dette.

3.10 Dataanalyse – doktormodell og motehandelmodell

Etter intervju ble data systematisert gjennom kategorisering i effektkjedens faser.

I spørsmålet om i hvilken grad lederutvikling bidrar til merverdi, er det først relevant å se de *enkelte* fasene i effektkjeden i forhold til å svare på oppgavens problemstilling om bidrag til merverdi, altså FFF. I tillegg er analyser av sammenhengene i effektkjeden, og om koblingen mellom de ulike fasene i sum bidrar til merverdi. Dataene vil også bli analysert ut fra en tanke om at fasene i effektkjeden er enkeltstående elementer som uavhengig av hverandre gir en ønsket og villet praksis som bidrar til merverdi. Disse analysene er utført ved hjelp av doktormodellen og motehandelmodellen (Røvik, 1992).

Doktormodell og motehandelmodellen er analysemodeller som bygger på to ulike organisasjonsteoretiske perspektiv, hhv det instrumentelle og nyinstitusjonelle. Doktormodell og motehandelmodell ble i sin tid utviklet for å fremstille hvordan konsulenter innen organisasjon og ledelse stiller diagnoser på organisasjoner i offentlig sektor (Røvik, 1992).

Formålet disse to modellene skal tjene i denne avhandlingen, er å gi dataene en logikk og forståelse for hvordan Sola kommune har jobbet med sitt lederutviklingstiltak. Effektkjedens faser settes i to ulike organisasjonsteoretiske perspektiv i en slik fremstilling. Til hver av de fire fasene i effektkjeden ble det med bakgrunn i doktormodellen og motehandelmodellens teoretiske ståsted, utledet forventninger til funn, tolkning av data og en avsluttende oppsummering. Av dette vil det kunne utledes om Sola kommune legger til grunn en rasjonell-instrumentell eller nyinstitusjonell tenkning til grunn for å identifisere, definere, og implementere et lederutviklingstiltak.

Gjennom hele arbeidet med avhandlingen har forfatter hatt tilgang på prosjektleder for MDI prosjektet hos IRIS, med mulighet for å diskutere funn og foreløpige analyser. Dette har vært nyttig og viktig for å sikre nødvendig kvalitet på data og analyser. Det har imidlertid vært forfatter selv om

har valgt hva hun ønsker å ta opp som tema med prosjektleder. Det vurderes likevel å være en transparens i diskusjonene og vinkling, og prosjektleder har også hatt dette kritiske blikket og etterspurt grundigere fundering og forklaring der dette har opplevd å være for tynt.

3.11 Validitet og reliabilitet

Validitet er å sørge for og sikre at resultatene kan anses som gyldige. Det sikter ikke til dataene alene, men til hva og hvordan de brukes, og hvorvidt de er tilstrekkelige (Maaløe, 1996).

Yin beskriver 4 nivå eller tester for validitet: Begrepsvaliditet, intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet (Yin, 2014).

Begrepsvaliditet er viktig for å gi forståelse og mening til det en studerer. Eksempelvis vil det å begrepsfeste hva problemstillingens definisjon av merverdi er og hva det betyr slik det fremkommer i problemstillingen, være relevant. Merverdi er i avhandlingen å forstå som FFF, forenkling, forbedring, fornying, og representere omstillingsarbeidet Sola kommune gjør.

Intern validitet viser til studienes indre sammenheng og konsistens (Maaløe, 1996). I kvalitativ forskning er den interne validitet en utfordring all den tid det er forskeren selv som skriver, og utforming av tekst og de koblinger en gjør i sammenstilling av tekst med funn vil være mer krevende å spore enn ved kvantitativ forskning.

Ekstern validitet er spørsmålet hvorvidt det er grunnlag for å generalisere funn og resultater fra studien til andre lignende virksomheter. Flyvbjerg argumenterer for at problemet med å generalisere casestudier handler mer om den virkeligheten og egenskapene den har enn til case-studie som forskningsmetode i seg selv (Flyvbjerg, 2004).

Det siste kriteriet, *reliabilitet*, handler om å demonstrere at fremdriften av en studie kan gjentas med samme resultat. Etterprøvbareheten for et case-studie kan best sikres gjennom datainnsamlingen. Men selv om lignende casestudie gjennomføres med grunnlag i identisk design og data, er det ikke sikkert at en annen forsker vil trekke de samme konklusjoner. Gjennom en grundig beskrivelse av de ulike trinnene i forskningsprosessen, er det et mål at transparens og åpenhet i prosessen bidrar til god og nødvendig validitet og reduserer sannsynlighet for å fremføre uriktige konklusjoner.

3.12 Vurdering av besvarelsens reliabilitet og validitet

I hvilken grad dataene som informantene har gitt er gyldige og bidrar til å gi korrekte beskrivelser er vanskelig for forfatter å ha en mening om. Dette henger sammen i hvilken grad intervjusituasjonen har påvirket informantenes svar og er en usikkerhet som følger kvalitativ forskning. Viktig for denne sammenheng har vært å gi god forståelse og avklaring på hva det skal intervjues om hva informasjonen skal brukes til. Informantene hadde i forkant blitt gitt en kort introduksjon per e-post om bakgrunn og problemstilling for oppgaven. Det ble også henvist til IRIS forskningsprosjekt på MDI, og at forfatter inngikk i dette teamet. Forfatter opplevde at informantene i varierende grad hadde koblet bakgrunn for intervjuet og tema for samtalen til forskning på lederutviklingsprogrammet i FFF. Dette kan ha sammenheng med i hvilken grad oversendt e-post ble lest og forstått.

Forberedelsene til intervju med 1.linje ledere samt administrasjonsmedarbeider hadde en litt annen tilnærming. Her var tidsknapphet en faktor som følge av at forfatter underveis i datainnsamling vurderte datagrunnlaget som for tynt, og identifiserte et behov for å utvide antall informanter. Det gikk svært kort tid fra henvendelsen direkte til virksomhetsleder om informanter i deres avdelinger, til samtalen ble gjennomført. Avtalene med disse ble formidlet gjennom relevant virksomhetsleder, med kort muntlig introduksjon for bakgrunn og innhold basert på tidligere innspill fra forfatter. E-post som var sendt ut til øvrige informanter i forkant ble ikke sendt disse og forfatter var heller ikke i direkte kontakt med disse i forkant. Følgelig fikk heller ikke disse informantene oversendt intervjuguide i forkant. Av den årsak ble det derfor brukt noe tid innledningsvis i disse samtalene for å forsikre at informantene forsto tema og hvordan informantenes data ville bli håndtert. Alle informantene ble gitt en introduksjon til oppgavens hovedproblemstilling innledningsvis. Samtlige gjentok sitt samtykke til gjennomføring av intervjuene og at det ble gjort opptak av disse med forfatters mobiltelefon. Samtlige ble orientert om taushetserklæring som forfatter hadde signert som del av forskerteamet, og at data behandles i tråd med NSD's retningslinjer.

I hvilken grad det er innhentet et tilstrekkelig datagrunnlag er en faktor for validitet. Tidsrammen for oppgaveskriving er et halvt år, og en slik tidsbegrensning gjør prioritering nødvendig. Totalt ble 10 informanter intervjuet. Utover informanter ansatt i Sola kommune (8 totalt), er det to eksterne informanter. Disse er ekstern foredragsholder for lederprogrammet vinteren 2017 og professor Jan Ketil Arnulf ved Handelshøyskolen BI.

Det er imidlertid viktig å være klar over at forfatter ikke har fulgt kommunen gjennom hele lederutviklingsprogrammet. Den historiske referansen og beskrivelser av situasjon før forfatter

deltok selv i datainnsamling, er derfor prisgitt informantens hukommelse, beskrivelser og egne refleksjoner. I den grad beskrivelsene ble bekreftet av flere av informanter uavhengig, ga det imidlertid grunnlag for å feste mer tiltro til disse dataenes validitet.

Hva gjelder ekstern validitet, er ikke nødvendigvis generalisering av besvarelsen det viktigste. Hensikten er snarere å kunne beskrive og forklare funn og sammenhenger som er relevant og riktig for Sola kommune som forskningsenhet, og at dette gjøres med det som Blaikie omtaler som tykke beskrivelser. Med tykke beskrivelser vil det være mulig for andre å gjøre vurderinger og bringe tolkning inn til egen virkelighet. Målet er ikke å overlate generalisering til andre, men å beskrive funnene på en slik måte at de gjør det mulig å identifisere overføringsverdi både i en smal og bred sammenheng.

3.13 Vurdering av forskningsstrategi

Forskningsstrategien skal søke å gi svar på hovedproblemstillingen om i hvilken grad lederutvikling bidrar til FFF. En kvalitativ forskningsstrategi ble vurdert som mest riktig gitt tidshorisont på oppgaven, samt at muligheten for å dykke ytterligere i problemstillingen er enklere med intervjubaserte, kvalitative data.

FFF programmet i Sola kommune er et omstillingsprogram, men også et kulturutviklingsprogram. Lederutvikling er et sentralt verktøy i programmet. Ideelt for forskningen, er å se etter effekter av lederutviklingstiltaket over tid. I effektkjeden og datainnsamling er dette begrenset til å se etter praksis i form av atferd, handlinger og holdninger som bidrar til FFF på tidspunkt for datainnsamling.

Det å endre en kultur tar som kjent lang tid, gjerne opp til 6 år. Gitt at tidsrammen for datainnsamling til avhandlingen begrenser seg til 2-3 måneder, er dette på langt nær tilstrekkelig tid for å gi kvalifiserte beskrivelser som vil fremstå som effekter og varig praksis lederutvikling har hatt på FFF arbeidet i Sola kommune. Forskningsstrategien og bruk av kvalitativ metode vil kunne gi et øyeblikksbilde av hvilket bidrag lederutvikling har gitt FFF arbeidet i det tidsrommet besvarelsen ble utarbeidet. Dette kan videre gi innspill til momenter som kommunen bør gi oppmerksomhet til i videre arbeid med FFF.

4. Presentasjon av data

Hovedfokuset i denne studien er å studere i hvilken grad lederutvikling bidrar til merverdi for Sola kommune. Merverdi defineres, som tidligere omtalt i avhandlingen, som FFF - forenkling, forbedring og fornying. Disse punktene står sentralt i Sola kommunes identifiserte behov for omstilling og endring. Funnene presenteres med bakgrunn i data fra samtaler, observasjoner og relevante dokumenter, slik det redegjøres for i metodekapittelet.

4.1 Analysemodellenes organisasjonsteoretiske perspektiv

Til tolkning og analyse av data benyttes to analysemodeller, doktormodellen og motehandelmodellen (Røvik, 1992). Modellene har rot i to ulike organisasjonsteoretiske perspektiv. Doktormodellen har utgangspunkt i et rasjonelt-instrumentelt perspektiv, og motehandelmodellen i et nyinstitusjonelt perspektiv.

4.1.1 Rasjonelt-instrumentelt perspektiv

Doktormodellens teori knyttes til Max Weber og Frederic Taylors forestillinger om organisasjoner som redskaper for å nå sine mål på en mest mulig effektiv måte. Offentlige organisasjoner vil typisk ha en innretning i tråd med det instrumentelle perspektivet. Deres oppgaver utføres på vegne av samfunnet og målene regnes som viktige for samfunnet å oppnå. (Christensen et al., 2015). Medlemmene i slike organisasjoner vil handle formålsrasjonelt i utføring av oppgavene, der hensikt er at handlingene gir best mulig resultat. Det formålsrasjonelle kan være hvordan struktur bidrar til at en oppnår en mest mulig effektiv produksjon. Men det kan også inkludere vurderingene av hvilken struktur og arbeidsform som er den best egnede i forhold til de oppgavene som organisasjonen skal løse. En organisasjon som handler i tråd med det rasjonelt-instrumentelle perspektiv, vil gjøre grundige, objektive vurderinger og bevisste valg mellom aktuelle organisasjonsformer, basert på klare kriterier for den organisasjonsform som vil være den mest hensiktsmessige (Christensen et al., 2015).

4.1.2 Nyinstitusjonelt perspektiv

Motehandelmodellen kobles til det nyinstitusjonelle perspektivet. Nyinstitusjonell teori kommer ut av arbeidene til bl.a John Meyer og Brian Rowan. Meyer & Rowan mener at organisasjoner ikke vurderes ut fra effektivitet og i hvilken grad de leverer på sine produkter og tjenester (Røvik, 1992). Resonnementet i dette perspektivet er at organisasjoner må forholde seg til sosialt skapte normer for hva som er en riktig utforming. Dette betyr at organisasjoner er opptatt av å tilpasse seg

ideologier, struktur og prosesser i tråd med institusjonaliserte standarder og institusjonelle omgivelser (Christensen et al., 2015).

Organisasjoner som representerer det nyinstitusjonelle perspektivet er opptatt av de verdier som omgivelsene er opptatt av. Organisasjonene må forholde seg til hva omgivelsene tenker er gode organisasjonsformer. Dette vil være et bilde som skifter ofte, i tråd med trender eller motebølger. Uavhengig av om organisasjonsformen bidrar til å gjøre virksomheten mer effektiv, vil organisasjonen forsøke å inkorporere nye organisasjonstrender og kommunisere utad på en måte som reflekterer at de nye normene er tatt inn (Christensen et al., 2015).

4.1.3 Presentasjon av doktormodellen

I doktormodellen vil problembeskrivelsen i tråd med tenkningen i det rasjonelt-instrumentelle perspektiv være at organisasjonen har et identifisert problem som trenger en løsning. Grunnlaget for å identifisere hva problemet er, vil ut fra doktormodellen være på bakgrunn av objektive kriterier. Ofte foreligger det en godt faglig fundert kartlegging av organisasjonen, som grunnlag for utarbeidelse av en problembeskrivelse. En problembeskrivelse av en organisasjon vil uttrykkes med objektive formuleringer, samt inneholde en referanse til et gap mellom en nåværende "unormal" tilstand og en normal tilstand for hvor organisasjonen bør være. Beskrivelsen bygger på kartlegging og tiltakene som identifiseres vil bli utformet med hensikt å ta organisasjonen tilbake til den normale tilstanden. Løsning og tiltak baseres gjerne på organisasjonens oppfatning eller vurdering av hva som er en normal tilstand. Målet vil være å bevege organisasjon inn mot en normal status.

Effektivitetslogikk er et sentralt begrep i doktormodellen. Andre begrep som er sentrale for tenkning knyttet til denne modellen, er verdinøytralitet og objektivitet. Verdinøytralitet betyr at det må være et klart skille mellom verdi og fakta. Alle vurderinger og analyser forutsetter at verdiavklaringer er gjort i forkant, slik at det utelukkende kan fokuseres på de rene fakta. Objektivitet er et viktig prinsipp i doktormodellen, hvor analyser av organisasjoner gjennomføres som grundige kartlegginger med bruk av eksternt anerkjente metoder, utført av spesialister som har god trening og solid kunnskap på ulike metoder og virkemidler og de effekter disse har.

4.1.4 Presentasjon av motehandelmodellen

Motehandelmodellen er slik navnet foreslår et utspring fra en motetenkning og en opplevd forventning fra omgivelsene om hva som er "riktig" å gjøre for denne type organisasjon. Det er ikke gitt at løsningen eller tiltaket er identifisert ut fra et spesifikt problem eller behov knyttet til denne organisasjonen spesielt. Kort sagt så kan det beskrives som løsninger på jakt etter et "problem".

Kartleggingen av hvilken løsning som denne organisasjonen bør ha, er ikke et resultat av en objektiv problembeskrivelse. Løsningen er primært resultat av meninger som skapes mennesker mellom. Dette vil også være et resultat av press fra institusjonelle omgivelser, som kan komme til uttrykk som tunge trender som ligner motebølger. I denne modellen, som i det nyinstitusjonelle perspektivet, vil organisasjoner være opptatt av å tilpasse seg institusjonelle stander og omgivelser (Røvik, 1992).

Spørsmålet er hvilken grad de selv er bevisst på at institusjonaliserte former implementeres. Ifølge Røvik vil dette kunne ha form som en *slapp imitasjon*, der en forsøker å etterleve objektive eksterne normer, uten at en verken reflekterer over det eller vurderer alternativer (Røvik, 1992). Et annet poeng som Røvik trekker frem, er at for å overleve må organisasjoner hente inn legitimitet eksternt. Den eksterne tilpasningen styrer hvordan organisasjonen utformes. Det finnes med andre ord flere ulike institusjonaliserte standarder for hva som oppfattes som gode organisasjonsformer, i form av struktur, prosesser og arbeidsform (Røvik, 1992).

4.2 Effektkjede

Data vil bli presentert i tråd med fasene i effektkjeden gjengitt nedenfor. Effektkjeden er gjort nærmere rede for i metodekapittel. Effektkjeden representerer et vanlig lederutviklingsforløp i en organisasjon, fra en gitt førsituasjon og beslutning om aktivitet, frem til vurdering av læringseffekt og i hvilken grad tiltaket har bidratt til en ønsket praksis. Ved å sette lederutviklingstiltaket i Sola kommune i effektkjeden, er formålet å presentere data i en relevant kontekst.

Til hver fase utleder jeg forventninger til funn i hht doktormodell og motehandelmodell, for deretter å tolke innsamlede data i lys av de respektive modeller. Avslutningsvis gis en oppsummering av dataene til hver fase i lys av begge modellene, for å indikere de viktigste funnene.



Presentasjon av data fremstilt i effektkjede skal tjene to hensikter. Den første er at dataene presenteres i en kronologi som er svært vanlig i planlegging og gjennomføring av utviklingstiltak. Etter først å ha identifisert et behov gjennom en kartlegging av nåsituasjon, vil aktivitetene videre ta utgangspunkt i dette. En utfordring i svært mye av det utviklingsarbeidet som skjer i organisasjoner, er i hvilken grad aktivitetene faktisk gir en ønsket læring og bidrar til å utvikle en ønsket og varig praksis. Dette er faktorer som sjelden er gjenstand for evaluering, uten at det er grunnlag for å hevde at årsaken er mangel på interesse for å evaluere. Det antas snarere å handle om mangel på gode evalueringskriterier for måling av atferd, samt at effekter er vanskelig å kvantifisere.

Den andre hensikten, sentralt for denne avhandlingen, er å synliggjøre hvilke koblinger det er mellom fasene i effektkjeden. Er det en naturlig kobling i overgangene fra behov til tiltak, fra tiltak til læring og fra læring til praksis? Har utfallet av tiltaket blitt til det en ønsket å få til, sett ut fra det utgangspunktet en hadde? Hva bidrar til å fremme eller hemme aktiviteter som bidrar til læring og en varig praksis?

Den enkelte fase i effektkjeden vil sannsynligvis ikke kunne gi svar på disse spørsmålene alene. Ved å kategorisere fasene i en effektkjede er hensikten å vise at det er fordelaktig å sette fasene inn i en kjede, som gjør det mulig både å vurdere fasene for seg og bevegelsene mellom dem når organisasjon planlegger et tiltak. Forhåpentligvis vil dette bidra til å styrke bevissthet hos blant annet bestillere av utviklingstiltak, i forhold til å sette økt fokus på viktige elementer i planlegging og gjennomføring av utviklingsarbeid i organisasjoner.

4.3 Førstusituasjon – Hva ønsker en å utvikle



Beskrivelsen av førstusituasjon gjenspeiler en periode fra 2010 frem til 2013. Kommunen gjennomførte i denne perioden kraftige nedskjæringer og budsjettreduksjoner. Erkjennelsen på slutten av denne perioden var at disse politiske tiltakene ikke hadde gitt varige endringer i kommunens arbeidsform og prioriteringer. Slitasjen både på organisasjon og politiske beslutningstakere var stor, bl.a fordi en etter kuttrunder gjentatte ganger opplevde å komme tilbake til de samme budsjettutfordringer, der nye kutt ble løsningen.

Kommunen ønsket å ta i bruk andre virkemidler for å tilpasse kommunens aktivitet til endringer i rammebetingelser. Det ble igangsatt arbeid med innovasjon, der målet var å finne andre måter for hvordan kommunen skal kunne "tenke nytt" og oppnå omstilling til nye omgivelser uten ytterligere kutt.

I årene fra 2010 frem til 2014 deltok kommunen på flere ulike kurs og testet også ut ulike programmer og metodikker som skal bidra til nytenkning. Kommunen testet i denne perioden ut LEAN og deltok på kurs i medarbeiderskap i regi av Kommunenes sentralforbund, KS. De testet ut modell for innovasjon presentert av konsulentselskapet Innoco, samt en modell for tjenestedesign presentert av selskapet Inventas. Resultatet av dette arbeidet ledet frem til at Sola kommune i 2013 tok en prinsipiell beslutning om å gjennomføre omstilling på andre måter enn ved budsjettkutt. Det ble etablert en enighet i øverste ledelse om det som senere skulle bli FFF, der omstilling ikke lengre skal være synonymt med kutt, men frontes med en ny tilnærming; forenkling, forbedring, fornying. I sentrum av arbeidet med FFF står medarbeideren og medarbeiderskap (IRIS, 2015).

Med bistand fra personalavdelingen begynte rådmann og ledergruppe å utvikle rammene for det som skal bli FFF-programmet. Det ble utarbeidet en egen FFF-strategi der "(...) grunnpilarene i FFF er ledelse og medarbeiderskap. Ledere og medarbeidere skaper FFF i samspill med innbyggerne" (Sola kommune, 2015). I FFF strategien er nedfelt tilsammen 2 strategiske og 7 operative tiltak knyttet til målene. Aktivitetene til disse tiltakene er nedfelt i kommunens arbeidsgiverpolitiske plan for perioden 2013- 2016.

Arbeidsgiverpolitisk plan har to hovedsatsingsområder som er *læring og utvikling*, og *ledelse – kvalitet, kompetanse og myndighet*. Et overbyggende punkt for hele den arbeidsgiverpolitiske plan er at Sola kommune skal være en lærende organisasjon; "Gjennom utvikling av ledelse og kompetanse vil kommunen stå styrket for å møte framtidige utfordringer" (Sola kommune, 2012).

Strategisk plan for FFF ble behandlet politisk i kommunens administrasjonsutvalg, og enstemmig vedtatt i april 2016.

4.3.1 Kommune 3.0 – en ny reform?

Sola kommune har inkludert i FFF arbeidet vurderinger for hva overgang fra *kommune 2.0* til *kommune 3.0* vil kreve av kommunen som organisasjon. Kommune 3.0 brukes som et bilde på at kommunens rolle er i endring, og hvorfor kommunens forventninger om å ha endringskompetente ledere er viktig.

Begrepet *Kommune 3.0* er hentet fra Skanderborg kommune i Danmark. Kommune 3.0 er en betegnelse på den ønskede utviklingen mot et samfunn preget av aktivt medborgerskap. "Det tenkes at den enkelte medborger ikke lenger skal være en kunde som har rettigheter og krav i forhold til kommunale tjenester, men en engasjert samfunnsressurs som i samarbeid med de kommunalt ansatte bidrar til å forme sin egen og andres velferd. Vi snakker med andre ord samlet sett om en omfattende reformagenda på frivillighetens vegne som også har fått relativt godt fotfeste på et inspirasjonsnivå i norske kommuner" (Agderforskning, 2016, p. 6).

Kommune 3.0 er et perspektiv som også finnes igjen hos Kommunenes Sentralforbund, KS. KS la i mai 2015 ut artikkelen "På vei mot kommune 3.0! på sine nettsider under *FoU og innovasjonsfanen*, der kommune 3.0. presenteres som et spennende perspektiv på vei fra "servicesamfunnet" til "fellesskapssamfunnet" (KS, 2015).

4.3.2 Forventninger til funn

Forventningene til funn vil variere, avhengig av hvilke teoretiske perspektiver og modeller det tas utgangspunkt i. Gjennom perspektivet som ligger til grunn for *doktormodellen* vil det oppstå en forventning om at det eksisterer et klart mandat for FFF programmet, som er tydelig forankret i kommunens øverste ledelse. Mandatet vil ha en klar utforming, som gir en konkret og tydelig forståelse for hvorfor lederne er en viktig del av FFF programmet og hvorfor de er viktig for Sola kommune.

Sett ut fra doktormodellen oppstår det en forventning om at problembeskrivelsen vil ta utgangspunkt i en grundig intern kartlegging av relevante ledernivå i Sola. Kartleggingen vil ha form av en "undersøkelse", der profesjonelle (gjærne konsulenter) innhenter data og gjør sin analyse med vitenskapelige, eksternt anerkjente metoder. Formålet med kartleggingen er å gi en status på den kompetansen som lederne i Sola har og definere hvilken type kompetanse lederne må utvikle for å lykkes med de oppgavene som FFF-programmet forventer. Det vil være forventet at det ligger referanser til andre organisasjoner, gjærne kommunale, som har gjennomført lignende kartlegginger utfra en tilsvarende utfordring. Referanser til andre organisasjoner vil ha som formål å peke på en såkalt normal tilstand. Avstand mellom Sola kommune og en normal tilstand vil fremstå som et gap.

Forventning til utforming av dette gapet, vil ut fra doktormodellen være som en problembeskrivelse med objektive og konkrete beskrivelser for spesifikke lederferdigheter som kreves. Det vil kunne være beskrivelser som sier noe om forventning til ledelse i offentlige forvaltningsorganer i dag og hvilke krav til ledelse som endrede rammebetingelser gir. Beskrivelsene vil være solid fundert og

faglig begrunnet og kunne settes i en kontekst som skiller mellom en normal og unormal tilstand i en organisasjon. Tolkingskriteriene som beskrivelsene er tuftet på, vil imidlertid fremstå som komplekse og sammensatte ut fra den virkelighet den relateres til. Dette vil kunne fremkomme som motstridende kriterier for om situasjonen kan beskrives som normal eller unormal.

Førsituasjonsbeskrivelsen vil ut fra doktormodellen kunne ha karakter av et problembilde av lederutfordringer som er gjenkjennelige i lignende organisasjoner og symptomatisk gitt nåsituasjon som kommunen befinner seg i. Det vil være ledelsesutfordringer som relateres til kommune-Norge i et reform- og omstillingsbilde, og ha ord som minner om epidemitenkning i den grad lederutfordringene har karakter av noe som de fleste kommunale organisasjoner sliter med.

I motehandelmodellen vil forventningene til funn være beskrivelse av lederoppdraget i Sola med et perspektiv sett utenfra. Funnene vil inneholde elementer som gir en oppfatning av krisebeskrivelse, men der målestokken som krisen defineres i forhold til er uklar. Hensikt vil være å etablere en vinnende virkelighetsdefinisjon som legitimerer behov for at tiltak er nødvendig. Her vil det kunne gjenkjennes beskrivelser av tidstypiske bevegelser både innen organisasjonsform og ledelse, og hva dette gir av lederutfordringer som årsaker til kommunens oppfatning av en krise. En slik krise kan komme til uttrykk på mange måter, men en ny reform for kommunene vil være et eksempel på en slik krise.

I motehandelmodellen vil forventningene til funn være at problembeskrivelsen mangler gjennomtenkte kriterier for hva en god problembeskrivelse bør inneholde. Den forventes å fremstå som upresis og vag, og kan i sin enkle fremstilling også kunne mistenkes for å være inkonsistent i sin fremstilling av problemet. Upresise kriterier for å tolke data vil kunne bidra til at koplingen mellom data og problembeskrivelser blir utydelig (Røvik, 1992). Det kan forventes at det, for å sikre at problembeskrivelsen får nødvendig oppslutning, vil bli henvist til undersøkelser av organisasjonen. Undersøkelsene - gjerne i form av intervjuer og samtaler synes å være vitenskapelige i sin tilnærming, og utad ha preg av et ønske om å få vite mest mulig om organisasjonen. I bruk i motehandelmodellen, vil de imidlertid ha form av mer rituell karakter enn en reell kartlegging for å signalisere at rasjonalistiske verdier som objektivitet, nøytralitet og faglighet ivaretas (Røvik, 1992).

Kartlegging av førsituasjon vil typisk gjengis i faser. Først gjøres en undersøkelse, deretter finner en hva som er feil og lager en diagnose, som videre utledes til beskrivelse av tiltak. Synliggjøring av at undersøkelsene gjøres blir derfor viktig i hht motehandelmodellen. En vil være opptatt av å vise at det gjennomføres undersøkelser for å kartlegge status på ledelse i kommunen. Gjennom å henvise

til at undersøkelsen har forankring i øverste ledelse, vil det i tråd med modellens tenkning kunne tolkes som en forsikring om at undersøkelsene er blitt nøye drøftet og at de gjennomføres i tråd med vitenskapelige standarder.

I henhold til motehandelmodellen vil en annen forventning til funn være såkalte språklige etiketter. De språklige etikettene er et virkemiddel for forenkling, der en virkelighet bestående av flere komplekse beskrivelser sammenfattes til få ord og gis en språklig merkelapp for på den måten å kunne etablere en felles og enklere problemforståelse (Røvik, 1992). En forventning basert på dette vil være at det i problembeskrivelsene benyttes begreper og vidtfavnende ord som dekker mange tolkninger. Et begrep som "ledelse" er et slik ord, som har ulik verdi og betydning avhengig av kontekst og hvem mottakeren er. Hensikten med å gi en språklig etikett kan være å søke oppslutning om diagnosen. Forenklingen vil gjøre at flere vil ha mulighet til å uttrykke en forståelse for beskrivelsen og hva den betyr for dem.

4.3.3 Tolkning av data

Data knyttet til førsituasjon av lederoppdraget i Sola kommune gir et godt bilde av mangfoldet og kompleksitet i tjenestene som kommunen tilbyr og skal levere. Det dominerende fokuset er på tjenestene og å innfri innbyggernes og samfunnets forventninger. Dette håndteres gjennom en god kontroll på drift og prioritering av løsninger for operative, driftsrelaterte oppgaver. Det synes å være enklere å gi spesifikke beskrivelser på lederutfordringer for ledere gjennom fokus på operative driftsoppgaver, i tråd med doktormodellens tenkning. Gjennom samtaler refereres det eksempelvis til ledere med gjentagende budsjettoverskridelser, ledere som beskytter sine tjenesteområder og unnlater å imøtekomme oppfordring om å dele ressurser for samfunnets (og kommunens) beste, samt ledere med egne "regimer" som fungerer som "konger på sin haug". Disse elementene hentes frem av informanter som konkrete lederutfordringer med konsekvenser for kommunens totale drift.

Mandatet til FFF er forankret både gjennom politisk behandling i administrasjonsutvalg og i rådmannens ledergruppe. Dette er i tråd med doktormodellens tenkning. Sola kommune har i tillegg nedfelt et sett med lederprinsipper under navnet "Ledelse i Sola kommune". Prinsippene ble utformet i 2011, og definerer at:

" (...) ledelse er, i samarbeid med medarbeiderne i organisasjonen å:

- Synliggjøre verdiene våre
- Utvikle holdninger, kunnskap og ferdigheter
- Skape gode arbeidsbetingelser for å kunne yte best mulig service overfor kommunens befolkning " (Sola kommune, 2011)

Formuleringene i ledelsesdokumentet skal fungere som en retningsgiver og beskriver nærmere hva som menes med ledelse. Data gir ikke grunnlag for å forstå at det er en kobling til ledelsesdokumentet fra 2011 til FFF-strategi. Det gis ikke noen referanse til prinsippene og formuleringene om forventninger til ledelse utformet i FFF-strategi. I samtaler ble forfatter imidlertid gjort oppmerksom på at ledelsesprinsippene sannsynligvis var utdatert og at det er planlagt en revisjon av disse. Uavhengig av dette fremstår funn i dokumenter om forventninger til ledelse, som vage og upresise. Ut fra tilgjengelig dokumentasjon er det ikke gjort en grunnleggende kartlegging av hvilke lederutfordringer Sola kommune faktisk står overfor basert på status på ledelse og hva FFF-strategi og omstillingsarbeid krever. Følgelig mangler også en objektiv beskrivelse av et reelt gap hos lederne. Dette er ikke i tråd med perspektivet i doktormodellen. Totalt sett gir det derfor mer mening å studere dataene ut fra perspektivene i motehandelmodellen.

Funn relatert til Sola kommunes beskrivelse av det som i hht motehandelmodellen tolkes som en krisesituasjon, bunner i forventninger for hva eksterne omgivelser vil gi av utfordringer frem i tid. Dette kan relateres til perspektiver i motehandelmodellen, hvor en problembeskrivelse ofte baseres på opplevd krisesituasjon. I FFF strategien står det blant annet: "Forbedrings- / innovasjonsarbeidet er kontinuerlig og kommunens viktigste omstillingsstrategi i de utfordrende tider vi står ovenfor"(Sola kommune, 2015, p. 2). Hva disse utfordringene er og hvilke konsekvenser det kommer til å få for kommunens drift fremover er derimot ikke beskrevet. Data gir også vage beskrivelser på hvilke lederutfordringer dette gir. Én målsetning i FFF-strategien beskrives blant annet slik : "(...) å få ledere som viser retning og utnytter handlingsrommet" (Sola kommune, 2015). Ett av de operative tiltakene fra FFF strategien er å "styrke endringskompetansen hos ledere", uten at det identifiseres nærmere *hvilken* endringskompetanse lederne har behov for å styrke.

I samtalene ble lederne spurt om hvorfor kommunen trenger FFF. Fra data virker lederne samstemte i at de ser at det er viktig å tenke nytt og kontinuerlig være observante og pågående for å finne nye og bedre måter å løse oppgavene på. De merker også innbyggernes krav og forventninger om å bli mer involvert i løsningene kommunen tilbyr sine innbyggere. Videre nevnes krav om økt digitalisering, bruk av "apper" og sågar også innføring av robotteknologi på enkelte områder. Gjennom perspektivene knyttet til motehandelmodellen kan data tolkes som at det virker å være en aksept i organisasjonen for det omstillingsbehovet som FFF strategien har sin rot i. Lederne uttrykker forståelse for at kommunen må gjøre noe. Forståelsen av begrepet omstilling preges av hvordan de ytre omgivelsene snakker om begreper som forventninger og krav om effektivisering. Det interne behovet defineres dermed gjennom en ytre tankegang. Hvorvidt det var etablert en klar sammenheng mellom lederprogrammet og FFF når dette ble rullet ut høsten 2015, er data mer

utydelig på. En av lederne gir uttrykk for at forventningene til lederprogrammet var preget av deltakelse på et tidligere lederprogram (2012) i regi av kommunen, som ikke hadde gitt vesentlig verdi annet enn gode faglige innspill. Koblingen dette lederutviklingstiltaket hadde hatt til kommunens virkelighet og hennes lederutfordringer var tilnærmet fraværende. Hun kunne ikke huske tilbake til at hun hadde de store forventninger til dette lederprogrammet i regi av FFF når det ble rullet ut. Koblingen til FFF programmets mål og hensikt opplevdes i tillegg som uklar.

Ord og begreper som brukes til beskrivelse av nåsituasjon har karakter av både å forenkle beskrivelsene, men også å knytte til seg en forståelse med rom for fortolkning i organisasjonen. I samtale med rådmann, beskriver hun at viktig mål for lederutviklingsprogrammet i FFF er at Sola trenger "framoverlente" ledere som tenker nytt. Målet for lederutviklingsprogrammet, hentet fra FFF, er å utvikle en plattform for god ledelse i Sola kommune. Formulering av et mål om "å utvikle en plattform for god ledelse" er en vanlig måte å uttrykke seg på i beskrivelser av behov for lederutviklingstiltak. Likeså kan begrepet om framoverlente ledere gi henvisninger til en form for pro-aktivitet som oppleves som gunstig i en omstillingssammenheng. Dette tolkes som eksempler på språklig etikett, der en har forsøkt å gi en ganske kompleks og mangfoldig ledergjerning et svært forenklet uttrykk. Gjennom en slik forenkling kan nedslagsfeltet i organisasjonen der beskrivelsene gir mening, bli langt større. Resultat er at de forenklede begrepene kan diskuteres mellom aktørene i organisasjonen og omsettes til en realitet.

Funn i data peker også på en alternativ tolkning. Uttalelser antyder at det går et organisatorisk horisontalt skille i kommunen, mellom ulike perspektiver som passer inn i henholdsvis doktormodellen eller motehandelmodellen. Presentasjonen av lederoppdraget i Sola kommune som mangfoldig og kompleks, reflekteres i det horisontale skillet som kommer til syne gjennom tolkning av dataene.

Det horisontale skillet går mellom det som kan fremstilles som et *operativt* ledernivå og et *strategisk* ledernivå. Operativt ledernivå relateres til nivåene fra 1.linje ledere og nedover og representerer som navnet antyder den mer driftsrelaterte, operative delen av organisasjonen. Den språklige etiketten fra operative nivå antyder at aktørene her er mer konkret i beskrivelse av holdninger og handlinger, og fanges slik sett best inn av doktormodellen. De språklige etikettene er mer konkrete og relateres tydeligere til hvilke lederutfordringer kommunen har. Behov for en framoverlent leder vil kunne tolkes som en driftig, aktiv leder relatert til utførelse av de konkrete arbeidsoppgaver. Når kommunen uttrykker behov for denne type ledere, er det i lys av doktormodellen relevant å tolke hvorvidt lederutfordringen består av ledere som fremstår som tilbaketrente, treige og lite produktive.

Strategisk ledernivå er ledernivå fra virksomhetsledere og opp til rådmann og øverste ledelse. Dataene hentet fra strategisk ledernivå uttrykker større vaghet og inneholder upresise beskrivelser av førsituasjon, og tolkes best i lys av motehandelmodellen. En leder på strategisk nivå vil ha ledelsesoppgaver av mer strategisk art. Sammenlignet med arbeidsoppgavene som operative ledere har, fremstår oppgavene som mindre konkret i sine beskrivelser. Lederutfordringene vil kunne fremstå som tilsvarende uklare, og gjerne uttrykt med generelle ledelsesbegrep med rom for fortolkning. En fremoverlent leder på strategisk nivå vil i lys av motehandelmodellen kunne forstås som om han eller hun er proaktiv og tar initiativ, der det motsatte vil være reaktiv og en mangel på selvstendige initiativ.

4.3.4 Oppsummering

Forankringen av førsituasjon, som gir grunnlag for aksept og forståelse av FFF, er i lys av doktormodellen godt forankret i både et politisk og administrativt mandat. Det er derimot mer uklart om lederne har forstått koblingen lederprogrammet har til FFF. Formuleringene i FFF er upresise beskrivelser av noe som ikke kan relateres til et konkret problem som Sola kommune har i dag, men snarere en antakelse om fremtidige utfordringer. FFF-strategien forstås totalt sett bedre i lys av motehandelmodellen.

Data fra informantene som forfatter har hatt tilgang til, samt generelle observasjoner, kan tolkes i retning av at organisasjonen har akseptert diagnosen om at kommunen må tenke nytt for å få til endring. Aktørene i kommunen kan kjenne seg igjen i situasjonen som rådmann beskriver, hvor alternativet til å tenke nytt er å måtte gå tilbake til budsjettkutt. "Kriseforståelsen" gir på den måten mening hos aktørene og en følelse av medvirkning som bidrar til ansvarliggjøring og aksept for den tilstand kommunen befinner seg i, sett i lys av motehandelmodellen.

Data indikerer i tillegg en tydelig forskjell mellom ledere på det overordnede strategiske nivå og ledere på lavere, operativt nivå, når det gjelder hvordan de oppfatter førsituasjonen i kommunen og årsakene til at kommunen iverksatte lederutviklingsprogrammet. Data antyder at det på operativt nivå er lettere å identifisere konkrete beskrivelser av lederutfordringene og følgelig lettere å sette navn på aktuelle, konkrete løsninger. Dette kan naturlig henge sammen med at lederoppdraget på 1.linje ledernivå har mer operative og driftsrelaterte oppgaver, der lederne gjennom sitt daglige virke er operative og en del av daglig drift. På strategisk ledernivå, der lederne ikke inngår som del av den daglige drift, vil oppgavene gjerne beskrives som "strategiske" og gi mer rom for fortolkning.

Utøvelse av oppgaver vil ofte avhenge mye av personen som er i stillingen. Konteksten er den samme, men hva utfordringen betyr for den enkelte leder på dette nivået vil være et tolkningsspørsmål. Skillet mellom disse nivåene vil være tydelig i grad av konkretisering av problemstilling eller ledelsesutfordring.

Begrepene som uttrykker tilstanden som Sola kommune er i, ved inngangen til FFF, gir interessante data. Det er gode data som indikerer en form for språklig forenkling av relativt komplekse sammenhenger, som skal bidra til å forklare rasjonale for omstillingene som FFF strategien representerer. Det hentes også inn ekstern legitimitet gjennom å henviser til en ny "reform" – kommune 3.0 - som stiller høye krav til hvordan Sola kommune organisasjon må forholde seg til sine innbyggere og samfunnet.

4.4 Tiltak – Hva inneholder tiltaket og hvordan blir det formidlet



Lederutviklingsprogrammet er nedfelt som ett av de 7 operative tiltak i FFF strategien for perioden 2016-2020. Ledelse og medarbeiderskap beskrives som viktige prinsipper i lederutviklingsprogrammet (Sola kommune, 2015).

Lederutviklingsprogrammet er et resultat av en intensivering av FFF arbeidet. Lederprogrammet er satt sammen av administrasjonen og prosjektleder PO. Programmet ble ikke utarbeidet for å følge en modell for innovasjonsarbeid spesifikt, men inneholder ulike elementer som skal istandgjøre lederne til å motivere ansatte og lede ut fra et FFF prinsipp. Sola valgte i lederprogrammet å sette oppmerksomhet på å lede i endring og innholdet i programmet er en blanding av selvutvikling og strategisk endringsarbeid. Et viktig budskap er at lederne skal kunne se og forstå koblingen til FFF arbeidet i kommunen. Begrunnelsen for modellen er at FFF arbeidet krever trygge ledere og at lederne vil trenge et fundament hvor de kan være en støtte for hverandre (IRIS, 2015).

Lederutviklingsprogrammet består av fellessamlinger og nettverksgrupper av ledere på tvers av tjenesteområder. Fellessamlingene har oppmerksomhet på faglige tema. Eksempel på tema i lederutviklingsprogrammet er *medarbeiderskap, mestringsorientert ledelse* og *endringslederen*. Kommunen har prioritert midlene avsatt til lederutviklingsprogrammet ut fra en filosofi om at innleggene på fellessamlingene skal være av høy kvalitet med solide faglige innlegg. Kommunen har gjennomført samlingene i lokaler som kommunen disponerer gratis og heller valgt å satse på kvalitet i innhold fremfor at samlingene avholdes ved hotell og andre konferansefasiliteter.

Det overordnede mål ved utrulling av første del av lederutviklingsprogrammet våren 2016, er at det skulle være et felles lederprogram hvor det skal skapes en felles plattform for hva som skal være god ledelse i Sola. Programmet skal styrke helhetlig lederkultur med fokus på medarbeiderskap og endring, samt bevisstgjøre ledere på å bruke handlingsrommet og jobbe kontinuerlig med å utnytte tilgjengelige ressurser best mulig. Målgruppen omfattet i underkant av 50 ledere, fra rådmann, rådmanns ledergruppe og kommunalsjefer, til virksomhetsledere og enhetsledere. Dette er de ledere som i forrige avsnitt ble omtalt som ledere på *strategisk* nivå. Dette inkluderte kommunens ansvarlige for de ulike tjenesteområder, samt virksomhetsledere og enhetsledere som rapporterer til kommunalsjefer.

I tillegg ble det laget nettverksgrupper. Nettverksgruppene består av inntil 6 medlemmer med ledere på samme nivå, på tvers av kommunens tjenesteområder. Nettverksgruppene møtes i perioden mellom fellessamlingene. Til nettverkssamlingene gis oppgaver knyttet til tema fra fellessamling. Nettverkssamlingene er en mulighet til å diskutere tema i lys av eget lederoppdrag og erfaring fra egen virksomhet, i et mindre fora av ledere på samme nivå. Oppgavene til nettverksgruppen sendes ut i forkant av samlingen og er en kombinasjon av refleksjonsspørsmål for nettverksgruppen, samt spørsmål for egen refleksjon. Tema som nettverksgruppene har vært gjennom er bl.a *Meg som leder, Å lede med tydelige verdier* og *Mestringstro og mestringsorientert ledelse*.

IRIS kommenterer i sin caserapport at virksomhetslederne etter første del av lederutviklingsprogrammet hadde fått styrket sin kompetanse på endringsledelse "(...) men det er usikkert hvordan de vil utøve denne i forhold til FFF strategien og arbeidet. Videre utrulling av lederutviklingsprogrammet rettet mot 1.linje ledere gir rom for å skape ytterligere "endringspress" fra ledere nedenfra, samtidig som det kan gi virksomhetslederne "avlastning" i ansvaret for kontinuerlig endringsarbeid" (IRIS, 2015, p. 33)

1.linje ledere er tett på og daglig i nærhet til de driftsrelaterte oppgavene i organisasjonen. Etter evaluering ble deres rolle vurdert som kritiske ambassadører i å kunne formidle FFF tenkningen ut i organisasjonen. Utvidelsen av lederutviklingsprogrammet høsten 2016 medførte at programmet nå inkluderte nærmere 150 ledere. Det ble dannet nettverksgrupper også for 1.linje lederne etter samme mal som for virksomhetslederne. Mål for lederutviklingsprogrammet for 1.linje lederne var å styrke ledernes kompetanse og forståelse for hvilke holdninger og aktiviteter som gir bærekraftige tjenester.

4.4.1 Forventninger til funn

Med utgangspunkt i doktormodellen vil forventninger til funn være at tiltakene er godt tilpassede løsninger i forhold til hva som var avdekket som hovedproblemet i Sola kommune.

Problembeskrivelsen hadde fokus på svakt lederskap og løsningen - implementering av FFF – ble derfor rettet inn mot denne diagnosen. Kartleggingene setter konsekvensen av et svakt lederskap i en kontekst for hva som vurderes som god ledelse i en kommune. Gapet mellom hva lederne i dag har av kompetanse og hva de har behov for å utvikle, danner grunnlaget for hva tiltaket skal inneholde.

Tiltaket som adresseres som løsning for å styrke lederskapet i Sola kommune, vil i lys av doktormodellen være nøye vurdert av faglig dyktige aktører, som viser til god kunnskap om kommunen og en bred erfaring fra lignende utviklingstiltak. Tiltaket i seg selv forventes å holde en høy faglig standard. Problemtypene som hentes ut fra problembeskrivelsen vil være nyansert, slik at det vil være klart hvilket tiltak som skal iverksettes hvor og hvilken effekt det forventes at dette skal gi. Forventning ut fra doktormodellen er at disse beskrivelsene har klare, sterke koblinger mellom diagnose og tiltak. Det er også en forventning at en skal kunne vurdere om diagnosen var riktig eller feil, i ettertid. En feil diagnose vil kunne peke tilbake til dårlig forarbeid i undersøkelsene. Det legges med andre stor vekt på at klientdata kan kobles til virkeligheten og at tiltakene har en klar forbindelse til denne.

I lys av motehandelmodellen er det først og fremst en forventning til data at problembeskrivelsen fastslår at ledelse er viktig for å lykkes med FFF strategi. Dette perspektivet setter Sola kommunes aktiviteter i omgivelser for hva tidsriktige, offentlige organisasjoner gjør. Spørsmålet som stilles er om Sola *har* eller *ikke har* et lederutviklingsprogram som støtter erklæringen om at ledelse er viktig for FFF.

Ut fra motehandelmodellen forventes det at tiltaket vil være utformet med samme upresise og vage beskrivelser som problemdiagnosen. Tiltaket forventes å fremstå i sin form og innhold som en løsning, men hvilket problem det skal løse og om dette tilsvarer problemet identifisert i problemdiagnosen, vil være uklart.

I lys av motehandelmodellen forventes det at aktører vil ønske å forenkle komplekse, sammensatte virkeligheter ved å omsette disse til få ord og enkle beskrivelser, hvor formålet vil være å skape oppslutning om historiene en ønsker å fortelle i forhold til hva som er organisasjonens utfordringer og hva som må til for å løse dem. Det forventes at man vil forsøke å appellere til mottakernes egne erfaringer og referanser ved å bruke ord som utvikler bilder - det vil si såkalte språklige merkelapper eller etiketter - som bidrar til å utvikle forståelsen både hos den enkelte mottaker og mellom disse. Referansene og begrepene må med andre ord kunne henseile til noe som er felles hos lederne, og som inviterer til samtaler for å utvikle en inter-subjektiv forståelse. Forenklingen består i å utvikle *språklige merkelapper* eller *etiketter*, og er et viktig virkemiddel for å konstruere en virkelighet. På bakgrunn av at problemdiagnosen har vært gjenstand for en slik språklig forenkling, for å møte legitimitet eksternt og internt, forventes det at også tiltaket vil være utformet i en tilsvarende forenklet fremstilling. Forenklingsprosessen for å språkliggjøre kompleksiteten ved et problem, påvirker dermed også utvikling av tiltakene og det faglige innholdet, i en form for universalitet. Det forventes at presentasjonene på lederutviklingsprogrammets fellessamling vil inneholde faglige tema som er utformet med generelle beskrivelser, som lett kan anvendes på andre organisasjoner. (Røvik, 1992).

4.4.2 Tolkning av data

I lys av doktormodellen, er tiltakenes innhold og hensikt vanskelig å koble til et konkret problem eller ledelsesutfordring i Sola kommune. Formulering av tiltakene fra FFF strategien (strategisk og operativt), som går direkte på lederutvikling, kommer til uttrykk i begreper som *mestringsorienterte ledere*, og *styrke endringskompetansen* hos ledere. Det utdypes ikke noe videre hva som ligger i disse begrepene og hva den skal tilføre organisasjonen som den allerede ikke har. Denne observasjonen danner tolkningsgrunnlag for at øvrige data knyttet til tiltaket i hovedsak fanges bedre i lys av motehandelmodellens tenkning enn doktormodellens.

Motehandelmodellen bidrar til å gi logikken bak utforming av tiltakene en bedre forståelse. Data bekrefter forventning til funn der ledelse, men også medarbeiderskap, presenteres som helt nødvendige elementer for å lykkes i FFF strategien. Gjennom å etablere plattform for god ledelse, og utvikle ledere som viser retning og utnytter handlingsrommet skal ledernes holdninger og

handlinger utvikles i et eget lederutviklingsprogram. I lys av motehandelmodellen tolkes dette som initiering av et tiltak som løsning på jakt etter sitt problem. Tiltaket som å "styrke endringskompetanse hos ledere" hvor dette skal gjøres dette gjennom å legge til rette for et "aktivt medarbeiderskap" og "kunnskapsdeling" (Sola kommune, 2015), kan koples til problemdiagnosen og behovet for utvikling hos ledere. Begrepene *Endringskompetanse, medarbeiderskap og kunnskapsdeling* gir likevel ulik mening avhengig av kontekst og dette viser, i lys av motehandelmodellen, hvordan uklare, vage formuleringer på mange måter forplanter seg videre når aktiviteter/tiltak og innhold i disse skal defineres. Med henvisning til motehandelmodellens tenkning som løsning på jakt etter problem, vil løsninger som beskrevet kunne være opp til den enkelte leder å vurdere hva han eller hun har behov for og hvorvidt det kan knyttes til og være relevant for eget lederoppdrag.

Utvidelsen av lederutviklingsprogrammet høsten 2016, til å inkludere 1.linje lederne, viser en interessant kobling mellom motehandelmodellen og doktormodellen.

Her er interessante data særlig knyttet til to forhold. Det ene forholdet er at kommunen ikke kartla behovet for utvikling for virksomhetslederne på samme måte som en valgte å gjøre for 1.linje lederne. Data er imidlertid uklare på hvorfor en valgte å gjøre en kartlegging av faktisk behov for utvikling av 1.linje lederne. En kommentar som forfatter fanget i en av samtalene, var at gruppen av 1.linje lederne er så stor at prosjektleder PO ikke visste hvem alle var.

Til forskjell fra virksomhetslederne, som er en mindre gruppe, kan en tolkning derfor være at behovet for mer kunnskap om 1.linje lederne og kartleggingen av deres utviklingsbehov, bunner i et ønske om å hente legitimitet i større deler av organisasjonen til gjennomføring av tiltakene. Disse funnene tilbyr en ny vinkling til tolkning av det hierarkisk, organisatoriske skille mellom strategisk og operativt ledernivå fra forrige kapittel. Innholdet i lederutviklingsprogrammet bestemmes av aktører som enten selv er ledere på et såkalt strategisk nivå, eller er plassert nært opp til dette. Dette kan bidra til en forestilling om at disse har en forforståelse gjennom egen kunnskap til hva utfordringene er, og en mening om hva et lederutviklingsprogram bør inneholde gjennom en egen vurdering av hva lederutfordringene deres er. Når det skal utvikles et lederutviklingsprogram for en gruppe ledere som en ikke sitter like tett på, er det naturlig nok mer usikkerhet knyttet til hva et program bør inneholde. Forforståelsen, som ligger til grunn for utforming av tiltaket på strategisk nivå, er ikke tilgjengelig på samme måte i forhold til ledere på operativt nivå. Det må derfor benyttes andre metoder for å innhente bakgrunnsdata.

I forlengelsen av dette, kommer det et annet forhold i dataene som vurderes som interessant. Det er knyttet til kobling mellom den kartlegging av behov for utvikling som ble gjort for 1.linje lederne og

det som ble innholdet i lederutviklingsprogrammet for disse lederne. Sola valgte å benytte et spørreskjema som ble sendt ut til alle 1.linje lederne. Her ble 1.linje lederne bedt om beskrive sin ledergjerning, og eget utviklingsbehov innen ledelse. Resultatet av kartleggingen ga et bredt nedslagsfelt for ledernes utviklingsbehov, fra helt spesifikke behov som kurs i forhandlingsteknikk og økonomistyring til mer generelle perspektiver beskrevet som endringsledelse, samspill, mv. Mye av grunnlaget for gjennomføring av en kartlegging for å innhente fakta for hvilket innhold utvidelsen av lederutviklingsprogrammet skulle ha, er hentet med rot i doktormodelltenkning. Skjematikk og kartlegging hadde rot i et behov om å fremskaffe fakta som skulle gi forståelse for noe det var usikkerhet knyttet til. Det interessante er overgangen fra kartlegging av behov til utforming av tiltak, hvor data antyder en form for vekselvirkning mellom doktormodellen og motehandelmodellen.

Der grunnlaget for utforming av tiltaket hadde rot i tenkning i lys av doktormodellens forestilling om faktarelaterte beskrivelser av et utviklingsbehov, har tiltaket få beskrivelser som tilsier en sterk kobling mellom diagnose og tiltak i tråd med samme modell. Programmet har store likheter med lederutviklingsprogrammet som ble gjennomført for virksomhetslederne, og flere av samlingene er også sammen med disse. Vekselvirkningen er interessant fordi overgangen fra doktormodell i kartlegging av behov til motehandelmodell i utforming av problemdiagnose og tiltak illustrerer hvordan diagnosen og senere tiltak koples av funnene fra kartleggingen. I lys av doktormodellen pulveriseres dynamikken mellom de forventninger som en kartlegging av utviklingsbehov gir hos aktørene og det som blir problembeskrivelse og tiltak. Et spørsmål er i hvilken grad en slik pulverisering påvirker motivasjon og forventninger som lederne har for egen deltakelse i lederprogrammet. De lederne som har meldt inn spesifikke behov for utvikling, vil kunne etterspørre hvordan deres innmeldte utviklingsbehov er ivaretatt i programmet. Dersom Sola ikke har avklart disse forventningene, vil det kunne stå som et åpent og ubesvart spørsmål for deltakerne gjennom hele lederprogrammet.

4.4.3 Ledersamling vinter 2017

Tema for ledersamlingen vinter 2017 var lederskap, medarbeiderskap og betydningen det har for å styrke innovasjonskraften i organisasjonen. Ut fra motehandelmodellens tenkning om tidsriktige initiativ, er at både lederskap og medarbeiderskap er begreper som er i vinden som ledelsesform. Av interesse er derfor å se hvordan tiltaket utvikles for å gi lederne kunnskap og dybde til begrepene, der formålet er å gi verdi til FFF arbeidet.

Data for å forstå hvordan bestilling og utvikling av innholdet i samlingen er, som nevnt i metodekapittel, hentet inn i etterkant av samlingen. I hvilken grad dette har påvirket responsen og den informasjon som informantene gir, er uvisst. Innsamlede data tolket i lys av motehandelmodellen gir likevel interessante observasjoner.

Et grunnleggende prinsipp for utforming av ledersamlingene, var at fellessamlingene ikke skulle være lederferdighetstrening, men et lederseminar. Lederseminarets verdi er tematikk formidles til en stor gruppe ledere samtidig. Nivået formidlingen er på skal appellere til den begrepsforståelse som Sola kommune legger til grunn, og at denne forståelsen gjøres like tilgjengelig for alle lederne. Underliggende er forestillingen om at alle er ledere i Sola kommune.

Innholdet til samlingen ble utformet av ekstern konsulent og prosjektleder PO i Sola kommune i samråd med rådmann. Den eksterne konsulenten er utdannet organisasjonspsykolog, og har lang erfaring med å jobbe med utviklingsprosesser i ulike organisasjoner. Fra tidligere oppdrag og utviklingsarbeid i Sola kommune, også i regi av FFF prosjektet, har hun tilegnet seg god kjennskap, kompetanse om kommunen og oppfatning av hva deres problemstillinger er. Data fra samtaler med ekstern konsulent, gir forståelse av at hun var opptatt av å gi samlingen et innhold som primært gjenspeiler det innhold kommunen uttrykker at de ønsker skal ha. Like viktig er imidlertid hennes vurderinger for det *hun* vurderte som viktige komponenter for tema på samlingen. Konsulenten formidler en viss egeninteresse i leveransen i at det hun ønsker å formidle ikke alltid samsvarer helt med den bestillingen som kommunen har gitt. Det handler ikke nødvendigvis om kommunens bestillerkompetanse, der bestillerkompetanse forstås som bevissthet på *hva* tiltaket skal være, *hvor mye* tiltaket skal inneholde, *hvordan* og *når* tiltaket skal leveres. Den eksterne konsulenten sier:

“Bestillerkompetansen er god, men samtidig er det en grunn til at Sola velger å involvere eksterne. Som ekstern samarbeidspartner har Sola en opplevelse av at jeg har en faglig ekspertise som de kan benytte seg av. Jeg må tenke gjennom hva jeg som fagperson mener er viktig, og hva det er de trenger. Mye med utgangspunkt i deres bestilling, men også hva jeg som fagperson kan bidra med.”

I lys av motehandelmodellen tenkning om manglende kriterier for presise tolkninger av klientdata, er det interessant å se hvordan dette gir muligheter for hvordan innhold i konsulentenes leveranser utformes. Den tidligere omtalte språklige etiketten som skal bidra til meningsskapning av både problemdiagnose og innholdet i tiltaket får nå en ny, ekstern aktør i tillegg, som skal bistå organisasjonen med å oversette prat til handling. Bestillerkompetansen som organisasjonen har vil være et viktig bindeledd. Kommunens kunnskap om hva de ønsker tiltaket skal inneholde og

hvordan det skal formidles, skal beskrives godt nok til at kommunen opplever at leveransen svarte til forventningene

4.4.4 Nettverkssamlingene

Sentralt i tiltaket står nettverksgruppene. Nettverksgruppene ble utformet med tanke på at de skulle være arenaene der lederne skulle få anledning til å reflektere over faglig påfyll fra fellesseminar, sammen med andre lederkolleger. Data antyder at ledergruppen brukte mye tid på å diskutere og avklare sammensetning av nettverksgruppene i forkant av lederprogrammet. Spørsmålet var om gruppene skulle bestå av ledere på tvers av tjenesteområdene, eller om det var mer formålstjenlig at disse besto av ledere innen samme tjenesteområde. Konklusjonen ble en sammensetning på tvers. Begrunnelsen var et ønske om å redusere segmentering og silotenkning tjenesteområdene imellom, samt et ønske om å finne fellestrekk i ledelse og ledergjernen. Silotenkning ble vurdert som en hemmer for å kunne lykkes med FFF arbeidet.

Nettverksgruppene kan tolkes som å være i en gråsoner mellom ferdighetstrening og lederutvikling, hvor spørsmålet er om analyser herfra best kan tolkes ut fra doktormodellen eller fra motehandelmodellen. I lys av doktormodellen kan designet av nettverksgruppen og rollen disse var tiltenkt, tolkes som en løsning på et konkret ledelsesproblem. En ønsket å se flere ledere utvikle lederferdigheter gjennom å bygge relasjoner på tvers. Tanken var at dette ville stimulere til videre samarbeid, gjennom mulighet for gjensidig utveksling av ledererfaringer. Med den forståelsen til grunn kan tiltaket, i lys av doktormodellen, tenkes å være løsning på en konkret lederutfordring gjennom de muligheter til diskusjon og refleksjon som nettverksgruppen gir. En annen tolkning, i lys av motehandelmodellen, er at kommunen har valgt å legge ansvaret for utvikling via nettverksgruppene over på lederne. Det er opp til lederne å velge å være en del av dette tiltaket, gjennom egne prioriteringer av tid og innsats. Data indikerer at utbytte, som lederne har hatt av nettverksgruppene for egen læring og utvikling, har vært svært forskjellig. Dette blir omtalt nærmere under kapitlene om "læring" og "praksis".

4.4.5 Oppsummering

I lys av doktormodellen antyder data at der problemdiagnose beskriver svakt lederskap i et omstillingsperspektiv, følger ikke tiltaket opp i forhold til å korrigere en slik diagnose. Dette kan ha ulike årsaker. Delvis kan det å utforme en for konkret diagnose virke avskrekkende og bidra til at oppslutningen om hva som "feiler" organisasjoner kan reduseres eller forsvinne. Det er også en ulempe å være for absolutt i en beskrivelse av en problemdiagnose, i den grad det i ettertid viser seg

at diagnosen og det tilhørende tiltaket ikke har hatt den ønskede virkning. Diagnosen fremstår da som dårlig, noe som i lys av doktormodellen vil peke på dårlig forarbeid.

De språklige etikettene, oversettelsen av komplekse sammenhenger til få ord, er et viktig virkemiddel her. Data antyder at vage og upresise formuleringer av problemdiagnose forplanter seg når utformingen av innholdet i tiltaket skal avklares. Det kan spores en gjenkjennelseeffekt, ved at de samme begrepene som finnes i diagnosen går igjen i tiltaket. Dette fremstår videre som en oppskrift på hvordan en skal handle for å nå problemet, men ikke like klart hva effekten og virkningen av tiltaket skal være. Motehandelmodellens kjennetegn for løsninger på jakt etter problemer demonstreres ved en slik sammenheng. Det viktigste virkemiddelet for diagnosefastsetting og senere beskrivelse av tiltak, blir språket og ikke de data som diagnosen og tiltaket bygger på. Begrepene og uttrykksmåtene som velges blir derfor toneangivende.

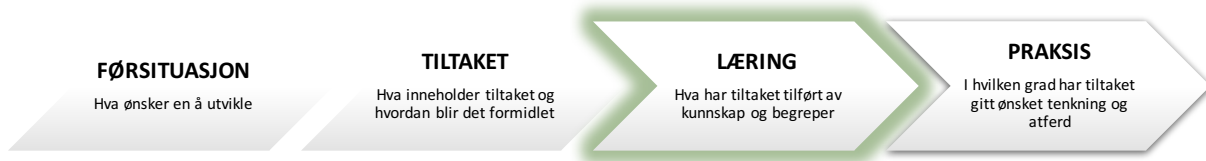
Et viktig premiss, i lys av motehandelmodellen, er at tiltakene skal gi legitimitet eksternt. Den grunnleggende avklaringen blir om Sola kommune har, eller ikke har, iverksatt et lederutviklingsprogram som skal støtte erklæringen om at ledelse er en grunnleggende pilar i FFF arbeidet.

Kommunale ledere møtes på en rekke arenaer, som både inspirerer og bidrar til å skape forventninger for hva andre kommuner gjør. Kommunenes Sentralforbund, KS, har flere lederkonferanser der de seneste "bølgene" innen kommunal sektor introduseres. Det kan være i form av bevegelser i omgivelsene eller trender innen lederutvikling, som preger kommuner i omstilling. Sola kommune er selv initiativtaker og arrangør av en årlig innovasjonskonferanse for kommunene. Agenda er, som navnet sier, rettet mot innovasjonsaktiviteter. Sola kommunes innlegg ved konferansen i 2017, inneholdt detaljer om lederutviklingsprogrammet og hvorfor lederutvikling var viktig i FFF arbeidet.

Data antyder også en vekselvirkning mellom kartlegging av behov etter en doktormodell-logikk, og utforming av tiltak etter en motehandelmodell-logikk. Dette foregår ved at det, etter at det er identifisert spesifikke utviklingsbehov basert på en kartlegging i hht doktormodell, utformes tiltak som beskrives gjennom mer upresise begrep, karakterisert gjennom motehandelmodellen.

Dynamikken mellom de to virker logisk på papiret, men spørsmålet om denne form for vekselvirkning bidrar til å gi ønsket læring og praksis, vil bli videre belyst gjennom presentasjon av data i som omhandler Læring og Praksis.

4.5 Læring - Hva har tiltakene tilført av ny kunnskap og nye begreper



De to siste fasene i effektkjeden, læring og praksis, utgjør fasene i et organisasjonsutviklingsløp som ofte er de vanskeligste å vurdere. Gode evalueringskriterier for læring og praksis fra et utviklingstiltak er en mangelvare, men likevel noe de fleste organisasjoner sårt etterspør. Hr-avdelinger og ledelse har behov for å måle utviklingstiltakene som iverksettes. Dette er relevant for å ha mulighet til å forstå om retningen på tiltaket bidrar til å gi en ønsket utvikling, men også for å kunne vurdere om tiltaket bidrar til verdiskaping totalt sett. Med henvisning til forløpet i effektkjeden, skaper også mangel på mulighet til å se totalbildet hodebry. I vurdering av tiltaket stopper ofte den tydelige dokumentasjonen etter beskrivelser av tiltak, mens fasene for læring og praksis ofte fremstår som ulne og uklare. I ledelsesforskning generelt fremkommer det at det er få eller ingen evalueringskriterier for hvordan læring og utvikling vurderes. De mest vanlige metodene for evaluering av lederutviklingstiltak er å måle deltakertilfredshet, men sjelden læring, eller i hvilken grad tiltaket har gitt gevinst for organisasjonen (Aragón-Sánchez et al., 2003).

Verdien av å kartlegge læring og læringsutbytte av et lederutviklingstiltak, er først og fremst å få en oppfatning av hvorvidt tiltakene og aktiviteten har gitt utbytte for lederne. Utbyttet vil både være relatert til egen ledergjerning og den organisatoriske enheten en er leder for. Slutningen er at om tiltaket har gitt verdi for leder, er det sannsynlig at dette bidrar til at organisasjonen Sola kommune vil bli tilført merverdi, som i sum er resultat av hver enkelt leders læring. Utfordringen er at dette er abstrakte størrelser som er vanskelig å konkretisere og evaluere. Tolkingsrommet for evaluering blir med andre ord svært stort.

FFF programmet er et kulturutviklingsprogram. Det skal omstille organisasjonen til å bli mer endringskompetent og forberedt til å håndtere kontinuerlige skifte i krav og forventninger fra omgivelsene og samfunnet. Uten å gå for langt inn i problemstillinger rundt endring av kultur i organisasjoner, er det imidlertid en kjent sak at det å endre kultur tar tid. Det går gjerne så mye som seks år før en kan se at handlinger og holdninger har blitt til varig praksis. Vurdering av læring må derfor starte med en erkjennelse om at dette tar tid. På bakgrunn av ovennevnte er det utenfor tidsrammen for denne oppgaven å si hvorvidt tiltakene har gitt en varig læring. Måling av læring, og i neste avsnitt praksis, handler først og fremst om å beskrive atferd, holdninger og handlinger som

skjer over tid. Dette er sannsynligvis en av de viktigste årsakene for hvorfor det å utvikle gode evalueringsmetodikker og grunnlag for innhenting av data om læring og praksis er så vanskelig å få til. Data om atferd, handling og holdning er ofte data som er vanskelig tilgjengelig. Det betinger, som nevnt i metodekapittel, nærmest en antropologisk studie der en må følge organisasjonen ute i praksisfeltet. De færreste organisasjoner vil ha anledning til å dedikere ressurser til dette etter hvert utviklingstiltak.

I dette avsnittet vil det i lys av doktormodellen og motehandelmodellen, bli utledet et sett med forventninger som fungerer som *sjekkpunkter* for det som beskrives som spor av endring. Spor av endring vil være små bevegelser som kan være tegn på effekter og virkninger. Det er imidlertid viktig å se disse i lys av tidsrammen som data for avhandlingen er innhentet i. De bør betraktes som øyeblikksbilder på tidspunkt for datainnsamling. Sporene av endring er uttrykk for informantenes opplevelse av hvilket læringsutbytte de har hatt, på akkurat det tidspunkt gitt forfatters nærvær og vinkling av intervju spørsmål. Læring er som kjent også et resultat av modning og utvikling av kunnskap vil ta mer tid enn hva som er rammen for denne avhandlingen.

4.5.1 Forventninger til funn

Forventninger til funn er i lys av doktormodellen at læringsutbyttet samsvarer med en beskrivelse av få og entydige kriterier og tilhørende rammer og forventninger til læring. Det forventes at lederne har fått et kunnskapspåfyll, som har gitt utbytte som oppleves relevant i forhold til de utfordringer en står overfor, samt at tiltaket setter dem i stand til å lede sine respektive kommunale virksomheter. Det forventes også at læringsutbyttet har vært konkret nok og har gitt en reell overføringsverdi som enkelt kan omsettes til handling.

Ut fra motehandelmodellen er forventninger til funn at lederne underveis har plukket opp idéene formidlet om ledelse, men at disse fremstår som abstrakte og lite virksomhetsspesifikke i sin form. Det kan forventes at idéene i seg selv ikke gir noen umiddelbare svar eller forståelse på hvordan de skal oversettes og implementeres i egen organisasjon for å løse de konkrete utfordringene en står overfor.

4.5.2 Tolkning av data

Data som beskriver læringsutbytte er, som beskrevet ovenfor, utfordrende å innhente. Det er en erkjennelse av at lederes atferd, handlinger og holdninger og hvorvidt tiltaket har gitt et ønsket læringsutbytte er vanskelig å se etter i datainnsamling. Av den årsak opplevde forfatter dette

arbeidet som et stykke nybrottsarbeid for egen del, som ga interessante observasjoner og erfaringer.

I beskrivelsen av læringsutbytte, synes innsamlet datamateriale totalt sett å hente mer støtte og relevans i motehandelmodellen enn doktormodellen. Det er i tråd med doktormodellens forventninger ikke funnet grunnlag i data for at lederne har ervervet kunnskap og læring som er direkte overførbart til egen lederhverdag og lett omsettelig til handling. Av tema som ble presentert på fellessamlinger, er de temaene som bidro til å fremkalle egne emosjoner og følelser gjennom at foreleser knyttet historier, de temaene som informantene synes å huske best. Informantene kan gjerne fortelle hovedtrekkene i historien og hva budskapet var, men har ikke koblet dette til egen virksomhet.

Basert på datadokumentasjon ved innsamlingstidspunktet, er hovedinntrykket at det er løse koplinger mellom tiltak og læringsutbytte, og dataene fanges i hovedsak best i lys av motehandelmodellen.

Samtlige ledere trekker frem den status som det å være deltaker på lederprogrammet har gitt. Informantene beskriver det som å få et løft gjennom at kommunen investerer i deres utvikling. Rådmannens formidling av sitt budskap på hver fellessamling, oppfattes av lederne som at lederutviklingstiltaket har solid forankring i kommunen øverste ledelse. En fellesnevner funnet i data er at deltakelsen i lederutviklingsprogrammet som helhet, virker å ha bidratt til økt trygghet i lederrollen, gjennom at deres status som ledere i kommunen bekreftes.

Av disse data utledes en tolkning i tråd med motehandelmodellen om at fellessamlingene har vært en "happening", som ikke har gitt et tydelig læringsutbytte for lederne. Fellessamlingene har vært en anledning til å samle lederne, hvor rådmann kan formidle sine forventninger og viktige budskap til kommunens ledere. Lederne har på fellessamlingene fått mulighet til faglig påfyll gjennom formidling av ulike idéer om ledelse og ledelsesbegrep. Verdien av slike faglige påfyll skal ikke undervurderes. Men sett i et utviklingsperspektiv, hvor hovedformålet er å tilføre lederne ny anvendbar kunnskap, synes verdien gjennom koplingen til egen lederhverdag å være svært vag eller manglende.

Tolket i lys av den grunnleggende logikken i motehandelmodellen kan dette fremstå som løsninger som sendes inn i organisasjonen på jakt etter problem. Ut fra motehandelmodellen kan grad av læringsutbytte dermed beskrives gjennom å studere i hvilken grad lederne har plukket opp og

anvender de presenterte abstrakte begrepene og ideene. I datainnsamling var det spesielt begrepet *medarbeiderskap* som fanget forfatters interesse.

4.5.3 Begrepet medarbeiderskap

Medarbeiderskap er, sammen med lederutvikling, en av pilarene og hovedverktøyene i FFF arbeidet. I FFF prosjektet har det vært svært viktig å etablere en felles forståelse for hva medarbeiderskap er og prosjektet har brukt en del tid på å omsette begrepet til praksis. Medarbeiderskap var også et eget tema på en av fellessamlingene. I tidlig fase av FFF prosjektet fremsto begrepet som uklart og vanskelig å knytte gode beskrivelser til. Gjennom samtaler med prosjektleder PO kom det frem at lederne hadde etterlyst en konkretisering av hva medarbeiderskap er og hvordan det ser ut i praksis. På bakgrunn av dette, ble det tatt initiativ til å utarbeide et sett med samtalekort i lommeformat. Kortene inneholdt konkrete spørsmål som skulle hjelpe lederne å omsette medarbeiderskap til praksis, gjennom samtaler om dette i sine avdelinger.

Kommunen bruker Johan Veltens definisjon av medarbeiderskap, til å beskrive relasjonene mellom arbeidsgiver, kolleger og arbeidsoppgaver. Ifølge Velten handler medarbeiderskap om hvordan en som medarbeider forholder seg til arbeidsoppgavene, arbeidskollegene og til arbeidsgiver (Velten, Tengblad, & Heggen, 2016).

Medarbeiderskap som ledelsesmodell kan knyttes til den skandinaviske ledermodellen, der gjensidig tillit, ansvarliggjøring og kort vei til beslutninger er sentrale elementer. Her vektlegges medarbeidernes rolle i verdiskapingen. Lederoppgaven er ikke å passe på medarbeiderne og gi dem detaljerte instruksjoner, men å avklare hva en skal få til sammen og samtidig gi medarbeiderne forutsetninger for å ta ansvaret (Velten et al., 2016).

Informantene ble i samtale spurt om de kjente til begrepet medarbeiderskap og hvordan de ville beskrive det med egne ord. Informantene benytter ord som å *ta ansvar* og *ansvarliggjøring* og videre å *ta initiativ* og *samarbeid*. Tolkningen av disse data er at begrepet medarbeiderskap har blitt plukket opp av lederne og at det har gjennomgått en oversettelsesprosess for å gi begrepet mer mening og substans. Det gjenkjennes en språklig etikett, som tolket i tråd med motehandelmodellens perspektiv om språkliggjøring, kan forstås som et forsøk på å forenkle mening av et begrep som tidlig i FFF fremsto som uklart og komplekst. Hvorvidt denne oversettelsen har bidratt til å gi en læring som lederne kan koble til egne lederutfordringer er imidlertid uklart.

En av informantene gav et interessant perspektiv knyttet til bruk av abstrakte ledelsesbegreper.

Informanten sier:

Det var ikke alle tema jeg forsto like godt. Jeg tror det var en undersøkelse, der de spurte om ledelse. Jeg husker jeg tenkte - hva mener de her da? Det er sånn typiske ledelsesord, for eksempel medarbeiderskap. Når du vet hva som ligger i det er det greit. Men når du gjerne aldri har hørt det før? Men det kan jo og være en måte å drive hersketeknikk på - og bruke sånne vanskelige ord.

I lys av motehandelmodellen tilbyr disse dataene dermed en alternativ tolkning, som kan bidra til å forklare hvorfor det innledningsvis opplevdes å være noe treghet i implementering av begrepet medarbeiderskap. Uttalelsen kan tolkes dit hen at manglende tydeliggjøring av mening, knyttet til språklige etiketter, har bidratt til å skape et gap av usikkerhet hos lederne. Gapet oppstår i rommet mellom "burde jeg vite dette" og "oppfattes jeg som inkompetent om jeg spør", når begrepet presenteres på en måte som implisitt medfølger at "alle vet". Dersom det ikke oppleves som greit å etterspørre hva begrepet egentlig betyr, kan det skape usikkerhet og leder sitter med ubesvarte spørsmål, som igjen kan bidra til motstand.

Dataene antyder at det tidligere omtalte horisontale, organisatoriske skillet mellom strategiske og operative ledere også har påvirkning på ledernes læringsutbytte. Lederne på strategisk nivå har tatt fatt i begreper som mestringsorientert ledelse og medarbeiderskap og uttrykker at det har vært meningsfylt å diskutere disse. Lederne på operativt nivå uttrykker at deres ønske var å få dekket et konkret utviklingsbehov eller verktøy til bruk i egen ledergjerning. En av lederne på operativt nivå uttrykker at hun til enkelte tema på ledersamlingene hadde forventninger om opplæring i konkrete verktøy, som hun kunne bruke til å håndtere en konkret utfordring i egen organisasjon. Imidlertid opplevde hun at temaene ble for overflatiske og generelle, samt at det var vanskelig å se hvordan hun kunne anvende denne kunnskapen.

4.5.4 Nettverksgruppene

Dataene antyder at nettverksgruppene har vært en viktig kilde og bidragsyter til læring.

Nettverksgruppen som forfatter studerte har tilført lederne viktig kunnskap og virker godt tilpasset deres lokale lederhverdag.

Data antyder også at det er en sammenheng mellom læringsutbytte, samarbeid og dynamikk i gruppene, for ledere som har deltatt i nettverksgruppene. Nettverksgruppen som forfatter

intervjuet og observerte, beskrev et velfungerende samarbeid kjennetegnet av en positiv gruppedynamikk. For dem var nettverksgruppen det som hadde bidratt til læring gjennom felles erfaringsutveksling og refleksjon, og den delen av lederprogrammet som hadde gitt mest verdi for dem personlig som ledere. Dette er i tråd med doktormodellens forventning om læring relatert til tiltak om behov for å styrke lederskap. Diskusjonene i denne nettverksgruppen ble beskrevet som "å by på seg selv", "gjøre hverandre gode" og "å se hverandre på tvers". Samtlige gruppemedlemmer opplevde at nettverksmøtene ga energi og inspirasjon for egen ledergjerning. Mye av dette ble relatert til at gruppa satte av tid i nettverksmøtene til å diskutere lederproblemstillinger som lå utenfor oppgavene de hadde fått tilsendt. Ofte opplevde de disse diskusjonene som de mest verdifulle og givende. En viktig faktor for hvorfor de mente arbeidet fungerte så godt, var tid investert i tillitsarbeidet ved oppstart. Tillitsarbeidet besto av avklaringer, som ble gjort de første gangene gruppen møttes. For å ivareta konfidensialitet og tillit, ble gruppemedlemmene tidlig enig om at det som diskuteres i gruppen, blir i gruppen.

Ikke alle informantene hadde samme erfaring med deltakelse i nettverksgruppen. Det var vanskelig for disse å beskrive om nettverksgruppene hadde tilført noe verdi og læringsutbytte. En informant blant 1.linje lederne beskrev sin erfaring med deltakelsen i nettverksgrupper som at det var utfordrende for gruppen å finne tid til å møtes og stilte spørsmål ved i hvilken grad deltakelse i nettverksgruppen ble prioritert av medlemmene. Diskusjonen i gruppen var preget av at lederne ikke kjente hverandre, de kom fra ulike tjenesteområder og det opplevdes som vanskelig å relatere seg til de andre ledernes konkrete utfordringer og problemstillinger. Det var utfordrende å få samtalen i gruppen til å flyte naturlig.

Data gir ikke grunnlag for å utlede om dette var en problemstilling som angikk flere av nettverksgruppene, eller om dette er relatert til 1.linje ledernes nettverksgrupper spesielt. Av den grunn er det uklart om dette er en tendens, som kan forstås som at det hierarkiske, organisatoriske skillet også gjelder i denne sammenheng. Det kan imidlertid være relevant å anta at det universelle i ledergjerningen og ledelsesbegrepene, som gjerne fremstår som abstrakte og lite konkrete termer, skaper mer mening og har større verdi for ledere på strategisk nivå å diskutere og reflektere over. Ledere på operativt nivå er gjerne mer opptatt av å diskutere de konkrete, operative lederutfordringer. De ulike virksomhetene og tjenesteområdene, for eksempel skole og miljøtjenesten, har ulikt rammeverk og problemstillinger å forholde seg til. Nettverksgruppene av operative ledere, sammensatt av ledere på tvers av tjenesteområder, vil av den grunn kunne oppleve det som vanskelig å løfte diskusjonen opp på et nivå der ledelsesbegrepene synes å ha funnet en felles forståelse for ledergjerningen og lederutfordring.

4.5.5 Oppsummering

I lys av doktormodellen gir dataene støtte for at nettverksgruppene har bidratt til å gi viktig læringsutbytte, hvor lederne har kunnet anvende læring til å lede i sine respektive virksomheter.

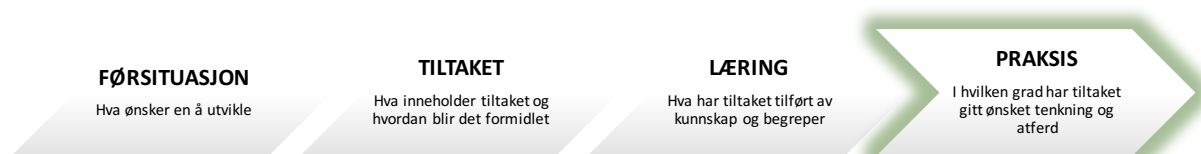
Dataene viser imidlertid også et skille mellom en godt etablert nettverksgruppe med en god gruppedynamikk og en ikke like velfungerende nettverksgruppe. I førstnevnte gruppe bidro nettverkssamlingene til å gi energi og meningsfylte aktiviteter for egen ledergjerning. De meningsskapende aktivitetene var i form av diskusjoner der både tema fra fellessamlinger, men også reelle lederutfordringer fra egen virksomhet, ble reflektert over og diskutert.

I sistnevnte nettverksgruppe ble samlingene derimot ikke opplevd som like meningsfylt for alle. Det synes som om denne nettverksgruppen ikke har gitt disse lederne tilsvarende mulighet for meningsskapende diskusjoner, hvor begreper gis et innhold i en lokal kontekst. Det finnes likevel ikke grunnlag i innsamlede data for å si at disse lederne i sum har en mindre grad av læring fra tiltaket. Et ubesvart spørsmål er således hvorvidt mangel på gode arenaer for meningsskapende diskusjoner og refleksjoner har bidratt til at disse ledernes totale læringsutbytte er mer begrenset, sammenlignet med ledere som har vært en del av velfungerende nettverksgrupper.

En entydig retning i tolkning av data tilhører motehandelmodellens forestilling om en løsning på jakt etter lederutfordringer og problemer. Det er uklart om forventninger til læringsutbytte som Sola kommune har til sine ledere, er generelt eller tilpasset det ledernivå en opererer i.

Lederutviklingsprogrammet introduserer nærmere 150 ledere for ulike idéer og begreper relatert til ledelse. Lederne har ulike forutsetninger for å gi idéene og begrepene mening i forhold til egen ledergjerning. Hva den enkelte leder faktisk plukker opp av læring og anvender, vil avhenge av forhold knyttet til ledernes mulighet til å relatere kunnskapen til utfordringene i egen organisasjon. Relatert til at lederoppdraget i Sola kommune er komplekst og mangfoldig, blir det en avveining om å formidle kunnskap og innspill på de store temaene og behovet for å gi de praktiske verktøyene når en skal gå ut og gjøre jobben.

4.6 Praksis – i hvilken grad har tiltaket bidratt til en ønsket atferd og tenkning



I hvilken grad de iverksatte tiltak har bidratt til og gitt en bevegelse mot en ønsket og varig praksis, er på mange måter å komme til kjernen av et utviklingstiltak. Tiltaket må i tilstrekkelige grad kunne bidra til å gi mening til hva en skal gjøre, hvorfor en skal gjøre det og ikke minst hvordan en skal omsette kunnskap til praksis. Praksis forstås her som ledernes atferd og aktiviteter, handlinger og holdninger.

Det overordnede målet for lederutviklingstiltaket er å etablere en plattform for god ledelse i Sola kommune. Sola kommune inkluderte lederutviklingsprogrammet som del av FFF strategi basert på en antakelse om at god ledelse gir merverdi til FFF programmet og at god ledelse er en viktig forutsetning for å lykkes med FFF.

Sola kommune har i dokumentet "Ledelse i Sola kommune" fra 2011, nedfelt forventninger til ledelse og hva lederne i Sola skal stå for. Dokumentet er ikke oppdatert i lys av lederutviklingsprogrammet i FFF. Kommunen har planlagt en slik revisjon i løpet av 2017.

Spørsmål om lederutviklingstiltaket har en god kobling til FFF programmet, trekkes frem av IRIS i caserapport av september 2016:

"Det er viktig at ikke FFF arbeidet blir en organisasjonsmodell hvor de ulike deler «tilhører» ulike personer, men at arbeidet integreres og sys sammen. Vi fortolker det slik at det er en manglende link mellom Lederprogrammet og det øvrige FFF arbeidet. Dette er og noe ledelsen er klar over, men som krever grep for å kunne kommunisere en helhetlig tilnærming til FFF" (IRIS, 2016).

Det å måle praksis som atferd og aktiviteter, handlinger og holdninger er, på samme måte som evaluering av læring, en faktor som er vanskelig å konkretisere. Mangelen på gode måleparametere og kriterier for hvordan disse kan evalueres, er viktige årsaker til dette. Det handler ikke om en fraværende interesse for å vurdere om tiltaket har hatt en ønsket virkning, eller for å finne ut hva som eventuelt ikke har virket. Det er mer et uttrykk for at en fremdeles leter etter gode definisjoner på hva kriteriene skal være for å måle om læring er i ferd med eller har blitt til en ny og varig praksis

Data som presenteres i dette avsnittet, relateres til egne observasjoner og samtaler med informanter. Praksis som beskrives gir en indikasjon om retning av atferd og bevegelser i organisasjonen på det tidspunkt hvor data ble samlet inn. Om disse bevegelsene vil slå rot og

resultere i varige endringer er for tidlig å si noe om. Tiden som lederne har hatt mulighet til å anvende kunnskapen og omsette den til praksis etter lederutviklingsprogrammet har vært for kort.

4.6.1 Forventninger til funn

I lys av doktormodellen vil forventning til funn være at lederne lever som man lærer. Det forventes at ledernes praksis, som atferd, handling og holdninger vil endre seg i tråd med det som er blitt formidlet på lederseminarene. Det forventes også at sentral kunnskap og begreper er tatt i bruk og er gjenstand for videre utvikling, etterhvert som lederne får påfyll av ny kunnskap. Videre vil en forventning i tråd med doktormodellen være at lederprinsippene er godt kjent, og at lederne lever og handler i henhold til disse.

Ut fra motehandelmodellen vil forventninger til funn være at Sola kommune, gjennom å synliggjøre sitt lederutviklingstiltak, gir signaler til sine omgivelser om en moteriktig organisasjon som grunnlag for å innhente ekstern legitimitet. Videre forventninger til funn vil være data som beskriver at idéenes verden er forskjellig fra praksisverdenen. Gjennom empirien vil det uttrykkes som det klassiske nyinstitusjonelle resonnementet om en dekopling mellom prat og praksis. Det forventes at lederutviklingstiltakene er adoptert primært for å signalisere at man er en moderne og tidsriktig organisasjon, men at det vil være sterke krefter på bakkeplan i organisasjonen som drar i retning av at praksisen vil forbli nokså uendret.

4.6.2 Tolkning av data

I lys av doktormodellen antyder data at lederne i den studerte nettverksgruppen har fått mulighet til å anvende og utvikle ny kunnskap i takt med formidling av tema i fellessamlingene. De har knyttet egen lederhverdag til temaene og delt tro og tvil i egen ledergjerning med de andre i gruppen. Gjennom åpenhet og raushet til å dele egne erfaringer har dette bidratt til gode refleksjonsdiskusjoner og mulighet til å oversette kunnskap fra samlingene og omsette dette til praksis. Medlemmene i den studerte nettverksgruppen har redusert terskelen for å kontakte hverandre utenfor møtearenaene og lederne har opplevd det som verdifullt å ha noen å "sparre med" i konkrete problemstillinger.

Et annet interessant funn i lys av doktormodellen er hvordan lederne anvender kunnskap om LEAN¹ metodikk og bruk av forbedringstavler i sine virksomheter. Gjennom samtalene, ble forfatter

¹ LEAN er et prosessverktøy som opprinnelig ble utviklet ved Toyotas fabrikk i Japan. LEAN handler om å identifisere de aktivitetene som ikke er verdiskapende for produksjon og leveransen, og som en kan slutte å gjøre uten at dette bidrar til å forringe kvaliteten for kunden.

nysgjerrig på den status LEAN som verktøy hadde fått, gjennom bruken av begrep som "å ta en FFF" eller "å LEANe".

I lys av doktormodellen er det tydelige data på at LEAN har blitt et konkret verktøy som lederne kan bruke i forbedringsarbeidet. LEAN metodikken oppleves som verdifull. Informantenes forklaring er at dette har rot i gevinsten som beskrives som den korte tiden det tar fra en har identifisert et forbedringstiltak til en iverksetter og ser resultater i praksis. Eksempler der metodikken er brukt, har vært på konkrete, driftsrelaterte oppgaver der formålet har vært å identifisere måter å forenkle arbeidshverdagen på. I begge organisasjoner som forfatter hadde tilgang på, var det ledere som var trent i LEAN metodikk og forbedringstavlen ble brukt aktivt i avdelingsmøter. Metodikken fremsto som synonymt med FFF, derav begrepsbruken omtalt som "å ta en FFF", eller "å LEANe".

Det overordnede formålet for lederutviklingsprogrammet er å etablere en plattform for god ledelse i Sola kommune. Den eksisterende plattformen for ledelse og gjeldende praksis er lederprinsippene fra 2011. Tolket i lys av doktormodellen, ville en forventning til praksis være at lederprinsippene er godt kjent og at lederne etterlever disse. Innsamlede data støtter ikke en slik tolkning. Hvilken form for ledelse som skal være nedfelt i den nye plattformen for god ledelse, og hvilken status de nåværende lederprinsippene fra 2011 har, er uklar for lederne.

Ledernes oppfatning av å være en del av et lederprogram som skal utvikle dem til gode ledere, uten at det i forkant er gitt tydelige beskrivelser for hva det skal være og hvordan det ser ut, gir empirisk støtte til at programmet forklares best i lys av motehandelmodellens grunnleggende tenkning om løsninger på jakt etter problem. Sola kommune har planlagt å revidere ledelsesprinsippene fra 2011 i løpet av 2017. Dilemmaet for Sola blir å nedfelle et sett med lederprinsipper i etterkant av lederutviklingstiltaket som representerer forventninger til ledelse som gir en ønsket retning, men like viktig er prinsipper som lederne i Sola kommune og organisasjonen kan kjenne seg igjen i. Dette vil bidra til å gi prinsippene en status som lederne adopterer og etterlever. Alternativet kan bli et dokument som bare eksisterer, uten at det er koplet på Sola kommunes organisasjonsformer som struktur, ideologi og prosesser. Hvordan dette vil bli mottatt i organisasjonen vil avhenge av om lederprinsippene evner å bygge bro mellom idéer og begreper om ledelse, samt hvilke beskrivelser som gjøres for hvordan disse omsettes og gjøres til praksis.

I lys av motehandelmodellens, er det entydige data for at kommunen aktivt presenterer seg som en kommune som følger med i tiden og er koblet på de riktige motebølger. Det ble tidligere i dette kapittelet redegjort for de ulike arenaer som kommune-Norge har for å fange opp trender, enten gjennom det som presenteres av KS, eller presentasjoner av tiltak og initiativ i andre kommuner.

Som tidligere nevnt, er Sola kommune vertskap for den årlige Innovasjonskonferansen for kommuner og andre sentrale representanter innen offentlig forvaltning. Årets konferanse ble gjennomført i april, hvor Sola presenterte sitt FFF arbeid og lederutviklingstiltaket som et viktig verktøy i FFF arbeidet.

Relatert til praksis for den enkelte leder, er det klare spor i data på at lederprogrammet har bidratt til å utvikle en trygghet i ledergjerningen, gjennom det å ta fatt i konkrete lederutfordringer. Lederne beskriver det som å *tørre å stå i ledelse, tåle å bli utfordret på lederskapet* og betydningen av å *ansvarliggjøre medarbeiderne* gjennom å involvere dem i å finne gode løsninger og implementere disse. De opplever det som lettere å ta avgjørelser i krevende saker, samt at de raskere er i stand til å sette retning for sine medarbeidere. I samtalene ble dette i stor grad relatert til at det var krevende å endre vaner og holdninger for en arbeidsform som for enkelte var trygg og kjent, og hvor endring ikke nødvendigvis var ønsket. Det å stå trygt i en avgjørelse om å sette grenser for hvor mye motstand som var akseptabelt, beskrives som en viktig terskel som flere av lederne hadde jobbet med i operasjonalisering av forbedringstiltak. Dette er data som tolket i lys av motehandelmodellen indikerer at lederne blir utfordret i sine organisasjoner med holdninger på "lavere nivå" om at "vi liker ikke endring, vi vil ha ting som de er". Et spørsmål som dukker opp i den sammenheng er hvorvidt dette kun er typisk for aktørene på "bakkenivå" eller om det eksisterer sterke krefter for å hindre endring av praksis også på ledernivå?

I løpet av vinteren 2017 opplever prosjektgruppen for FFF det de beskriver som et fall i FFF initiativ og aktiviteter. På tidspunkt for datainnsamling var det uklart hva som forårsaket dette og prosjektgruppen lette etter mulige årsaker. Parallelt la prosjektgruppen også frem sin årsmelding for FFF arbeidet for 2016, hvor det ble gitt en status på FFF aktivitetene og en selvevaluering av resultatene hittil. Samtlige virksomheter og avdelinger har gjennomført ett eller flere FFF initiativ i 2016. Unntaket er øverste ledelse og rådmann som ikke har initiert eller gjennomført FFF initiativ (Sola kommune, 2017). I lys av data nevnt ovenfor, stiller forfatter seg spørrende til om dette er tilfeldig eller et resultat av at krefter for at praksis skal være uendret, er sterke også på øverste ledernivå? Fra forfatters ståsted synes det noe underlig at det fra rådmann og øverste ledelse stilles klare krav om at ledere ute i virksomhetene i Sola skal forplikte seg til FFF initiativ, uten at tilsvarende forpliktelse synes å angå rådmann og øverste ledelse. Det er ikke funn i dataene som bidrar til å belyse dette ytterligere, men det fremstår som et paradoks, som i lys av motehandelmodellen fremstår som en dekopling mellom prat og praksis.

I forlengelsen av tolkning om dekopling mellom prat og praksis, kommer en observasjon hentet fra avsluttende ledersamling i mai 2017. Der hadde en av lederne skrevet følgende, som innspill til diskusjon knyttet til tema for dagen: "FFF arbeid (forenkling) for noen, gir merarbeid for andre".

Gjennom samtalene uttrykte flere av informantene en utfordring med å integrere FFF aktivitetene i sitt daglige virke. I praksis ble FFF arbeidet noe som ble gjort i tillegg til og ikke som del av ordinær drift. Det å finne tid til FFF kunne være krevende, når andre presserende driftsoppgaver krevde handling. Relatert til data presentert ovenfor, der prosjektgruppen også hadde merket en nedgang i FFF initiativ, er det nærliggende å stille spørsmål om organisasjonen er kommet til en form for metning - uten at data verifiserer dette ytterligere. Det at det må avsettes tid til å "gjøre FFF aktiviteter" kan imidlertid tolkes som at det gjenstår en del arbeid før FFF aktiviteter er etablert i praksis, som en verdiskapende aktivitet som bidrar til å frigjøre tid og kapasitet.

4.6.3 Oppsummering

Sett ut fra doktormodellen antyder data at nettverksgruppene er en god arena hvor lederne gjennom anledning til refleksjon og diskusjon i omsetter og anvender kunnskap og begreper som de har fått gjennom lederutviklingsprogrammet.

Data fanges totalt sett best i lys av motehandelmodellen. Gjennom kommunens presentasjon av lederprogrammet som et viktig verktøy i FFF programmet, gir det signaler om Sola kommune som en moteriktig organisasjon som møter og ikke reagerer på omstillingsutfordringer. Slike eksterne signaler gir også interne effekter. Gjennom lederutviklingsprogrammet viser Sola at de satser på sine ledere. En slik anerkjennelse kan være en av årsakene til den trygghet som lederne uttaler at lederutviklingsprogrammet har styrket hos dem.

Data antyder også flere perspektiv ut fra motehandelmodellen. Det ene er at data antyder en dekopling mellom prat og praksis. Det fremstår som et mulig paradoks at det i endringsarbeidet vies til dels stor oppmerksomhet på at sterke krefter på lavere nivå i organisasjonen ofte vil være en årsak til at praksis forblir uendret. Innsamlede data foreslår at blikket også må vendes oppover i organisasjonen når det letes etter de sterke kreftene mot endring.

Dekopling mellom prat og praksis oppstår også når det oppleves som vanskelig å finne tid til å tillære seg andre praksisformer, som følge av ytre forventninger om nye måter å gjøre ting på. Det kan synes som at nye prosesser og arbeidsformer ikke finner umiddelbar støtte, som følge av at

strukturen ikke tilsvarende forsøkes tilpasses de samme prosesser og arbeidsformer. FFF blir da gjerne noe som gjøres ved siden av det ordinære arbeidet og implementeres dermed ikke som en del av den daglige drift.

Dette er også et viktig poeng hva gjelder hovedformålet med lederutviklingsprogrammet. Det skal etableres en plattform for god ledelse, som etterhvert skal nedfelles i et sett med reviderte lederprinsipper. Dilemma er å utvikle lederprinsippene til noe som det ikke bare prates om, men et sett med retningslinjer som lederne i Sola kommune er og lever i tråd med kommunens organisasjonsform, struktur og prosesser. Det vil være en form for konkretiseringsprosess hvor Sola kommune uttrykker hva ledelsesprinsippene betyr relatert til det å være leder og hvordan de ser ut i praksis avstemt med kommunens struktur og prosesser. Ledelsesprinsippene blir på den måten gjenstand for en konkretiseringsprosess som på den ene siden reduserer frihetsgraden for at lederne etablerer lokale tolkninger om forventninger til ledelse i Sola. På den andre siden er risiko ved å ta en slik konkretisering for langt, at konkretiseringsprosessen utelater viktige detaljer som dekker mangfoldet og kompleksiteten i Sola kommunes ledergjerning.

5. Drøfting

Så langt i avhandlingen har jeg ved bruk av en effektkjede som illustrerer et forløp som et organisasjonsutviklingstiltak vanligvis har i en organisasjon, redegjort for i hvilken grad de enkelte fasene bidrar til merverdi. Dette har jeg gjort ved bruk av to analytiske modeller, doktormodellen som bygger på et rasjonelt-instrumentelt organisasjonsperspektiv og motehandelmodellen som bygger på et nyinstitusjonelt perspektiv. I dette kapitlet vil jeg studere effektkjeden under ett og i en overordnet sammenheng for å svare på avhandlingens hovedproblemstilling, nemlig spørsmålet om i hvilken grad lederutvikling bidrar til merverdi ved effektivisering og omstilling i Sola kommune.

Jeg vil gi en overordnet vurdering av forventninger og funn til hver av fasene i lys av de to analytiske modellene (doktormodell og motehandelmodell). Til slutt i denne sammenstillingen vil jeg også kommentere på i hvilken grad det synes å være en god flyt i effektkjeden. Er fasene godt koblet på hverandre og har naturlige overganger, eller preges effektkjeden av brudd mellom fasene som gjør at overgangene fremstår som utydelige eller ulogiske?



5.1 Førsituasjon – hva ønsker en å utvikle?

Ut fra doktormodellen vil en problembeskrivelse være utformet med objektive beskrivelser basert på fakta, der fakta er innhentet ved hjelp av grundige kartlegginger og undersøkelser på grunnlag av et klart utformet mandat. Mandatet er gjennomarbeidet i den forstand at alle verdirelaterte spørsmål er lukket ut, og problembeskrivelsen omhandler kun det som resultatet av undersøkelser viser av faktarelaterte ledelsesutfordringer. Problembeskrivelsen fremstår som en oppfattet avstand mellom en ønsket og en virkelig tilstand for lederskapet i Sola kommune.

En forventning til førsituasjon i lys av a motehandelmodellen, er at omgivelsene er et sett med premissgivere både for hva kommune-Norge bør foreta seg i lys av de rammebetingelser de opererer i, men også for hva som oppfattes som tidsriktig å ta inn av organisasjonsidéer for å respondere på disse forventningene. Problemdiagnosen som utarbeides med bakgrunn i slike bestillinger fra omgivelsene, vil bli presentert som løsning på en opplevd krisesituasjon representert

ved et kommune-Norge i omstilling. Hva denne løsningen skal tilføre Sola kommune av merverdi vil problembeskrivelsen si mindre om, eller være taus på.

Basert på forventningene fra doktormodellen og motehandelmodellen, fanger tidsaspektet for utarbeidelsen av problemdiagnosen interesse. Spørsmålet er *når* Sola kommune kom frem til at det var behov for et lederutviklingsprogram som en del av FFF programmet, og *hvordan* kom kommunen frem til at å styrke lederkompetanse var viktig? Tidsaspektet er interessant for å forstå hvorvidt lederutviklingsprogrammet ble utviklet som et svar på et konkret ledelsesproblem i Sola kommune, eller om løsningen om et lederutviklingsprogram kommer før et ledelsesproblem egentlig var identifisert.

Førsituasjon i Sola kommune danner et bilde av en organisasjon og en ledelse som har kommet til et metningspunkt når det gjelder å arbeide med et "kuttspøkelse" hengende over seg. Over flere år har Sola gjennomført innstramminger i form av omfattende kostnadskutt og budsjettreduksjoner. Det tegner seg bilde av en "ond sirkel", gjennom at kuttene ikke innfrir forventninger til at lederne ute i virksomhetene utvikler mer effektive måter å arbeide på for å unngå å komme tilbake til nye kuttsituasjoner. Dette medførte stor slitasje både på organisasjon, medarbeidere og politiske beslutningstakere. Ut fra samtalene forstås at rådmann og ledergruppen vurderte gjentatte budsjettoverskridelser som et ledelsesproblem.

FFF programmet ble iverksatt i 2014 gjennom en serie initiativ og aktiviteter for å stimulere til innovasjon og forbedring. For å gi FFF programmet mer "tyngde" besluttet Sola kommune å gjennomføre et lederutviklingsprogram for sine ledere. I lys av doktormodellen vil forståelsen av ovennevnte være at Sola kommunes ledelsesproblem var gjentatte budsjettoverskridelser, samt at lederne ikke var godt nok koblet på FFF programmet og det var et behov for å gjøre noe med dette. Hvorvidt dette kan karakteriseres som en objektiv beskrivelse er tvilsomt ut fra kriteriene som doktormodellen legger til grunn. Det er heller ikke gjennomført solide undersøkelser og kartlegginger som stadfester at manglende kobling til ledelsesprogrammet er problemet. Begrunnelsen er snarere en erkjennelse av at ledernes tilknytning til FFF programmet er en viktig faktor for å lykkes med FFF programmet, noe som nødvendigvis ikke betyr at de ikke hadde denne koblingen fra før.

I lys av motehandelmodellen vil lederutviklingsprogrammet introduseres som en løsning som handler om et lederutviklingsprogram i lys av FFF. Målet med lederutviklingsprogrammet er formulert som å styrke ledernes endringskompetanse. Linken til FFF programmet er uklar i målformuleringen. Dette er en beskrivelse som synes å stemme med de funn som er gjort, gjennom

at IRIS i sin caserapport etter at lederutviklingsprogrammet var iverksatt stilte spørsmål ved om koblingen mellom lederprogrammet og FFF var tydelig (IRIS, 2015).

Kommune-Norge har blitt introdusert for et gitt antall reformer over kort tid.

Samhandlingsreformen av 2012, kommunereformen, samt den tidligere beskrevne overgangen fra en brukerstyrt kommune 2.0 til en innbyggerorientert kommune 3.0, er noen av disse. Kommunene må absorbere og implementere reformene etter beste evne. Det er imidlertid klart at nye styringsformer utvikler nye roller og krav til ledelse i kommunene (Holmen, 2016). Reformene presenteres, for eksempel i media, som omfattende og at kommunene står foran store omstillinger. For innbyggerne bidrar det til å bygge forventninger både til hvilke tjenester de kan etterspørre hos kommunen og hvilket nivå de skal leveres på. Kommunen på sin side vil ha behov for å møte både krav og forventninger fra omgivelsene, samt behovet for omstilling, med nødvendige initiativ som skal støtte opp under dette. Eksterne omgivelser skaper med andre ord et sett med forventninger til organisering og ledelse.

Det er også interessant hvorvidt det er interne eller eksterne premissgivere som påvirker Sola kommunes oppfatning og forestilling om de har et ledelsesproblem. Forskjellen ligger i hvorvidt ledelsesproblemet oppstår som følge av et isolert lederproblem, i form av en lederskandale relatert til eksempelvis budsjettoverskridelser, eller hvorvidt det er eksterne omgivelser som skaper forventninger til at lederne i Sola kommune må utvikle lederkompetanse. Disse to forhold beskriver den grunnleggende forskjellen mellom problemdiagnoser utformet i lys av doktormodell eller motehandelmodell. Det kan også tenkes at realiteten er en kombinasjon av disse to. Implementering av eksterne reformer i kommunen kan utvikle et ledelsesproblem internt, for eksempel ved at lederne ikke løser sitt lederoppdrag i hht forventninger som reformen har.

5.2 Tiltak – Hva inneholder tiltaket og hvordan blir det formidlet

Forventninger i lys av doktormodellen er at det er en klar sammenheng mellom problembeskrivelsen og det identifiserte tiltaket. Der problembeskrivelsen foreskriver en identifisert lederutfordring eller et ledelsesproblem, skal tiltaket rettes inn mot å forbedre dette. Tiltaket har som formål å lukke det tidligere omtalte gapet mellom nåsituasjon og en ønsket fremtid.

Ut fra motehandelmodellen vil forventninger være til Sola som en tidsriktig kommune, og om Sola kommune har eller ikke har iverksatt et lederutviklingsprogram. Forventningene har rot i hva kommunen bør gjøre for å gi FFF programmet en ekstern legitimitet. Dette vil være at det støttes av et sett med interne aktiviteter, et lederutviklingsprogram, som bygger opp under FFF programmet.

Det kan forventes at innholdet i lederutviklingsprogrammet, ut fra motehandelmodellens logikk, ha karakter av å være idéer om ledelse og begreper som er tidsriktige ledelsesformer for organisasjoner i endring og omstilling.

Innholdet i lederutviklingsprogrammet i Sola kommune er primært utformet internt, men det benyttes ekstern faglig kompetanse til leveransene. Dette betyr i all hovedsak konsulenter, hvor konsulentene bidrar med å gi de ulike tema innhold basert på den kompetanse og ekspertise de besitter. Programmet har to formelle hovedarenaer for læring- fellessamlinger og nettverksgrupper. I fellessamlingene presenteres lederne for idéer og begreper relatert til ledelse. Fellessamlingene har karakter av forelesninger med et bredt nedslagsfelt av ledere. Nettverksgruppene er arena for diskusjon, refleksjon og meningsutveksling om de tema som fellessamlingen har introdusert lederne for. Lederutviklingsprogrammet har ikke spesifisert uformelle arenaer for læring, og verdien av det som skjer på de uformelle arenaene. Disse vil i lys av nyinstitusjonell organisasjonsperspektiv som motehandelmodellen bygger på, være arenaer for meningsskaping. Dette vil relatert til Karl Weick's vitenskapsteoretiske syn om *sensemaking*, være arenaer hvor det ikke bare snakkes, men der endring gjøres gjennom at det abstrakte blir konkret (Weick, 2011).

I forlengelsen av resonnetet fra forrige avsnitt om at diagnosen er ledere som ikke er koblet på FFF programmet, vil spørsmålet i lys av doktormodellen være hva som "feiler" Sola ledelsesmessig. Utformes lederutviklingsprogrammet i lys av dette og har treffsikkerheten på utforming av diagnosen bidratt til å gi lederne den rette "kur"? Interessant for diskusjonen, er hvordan lederutviklingstiltaket ble til, hva (og hvem) bidro til å påvirke det innhold og utforming som tiltaket fikk. Dette vil kunne si noe om hvilken betydning problemdiagnosen har for lederutviklingsprogrammet, knyttet til Sola kommunes behov.

Det overordnede målet for lederutviklingsprogrammet er å bygge en plattform for god ledelse. Virksomhetslederne og 1.linje lederne har ulike mål definert inn i sine lederutviklingsprogram (ref. s 45 og 46). Det er nærliggende å tenke at disse målene skal være byggesteiner i det som skal bli plattformen for god ledelse. Til å beskrive tema og innhold i lederutviklingsprogrammet, brukes et sett med ledelsesbegreper med et bredt fortolkningsrom Det fremstår ikke som klart hva lederne skal få ut av programmet som de ikke allerede har, og beskrivelsene gir ingen klar kobling som gjenkjenner en konkret lederutfordring i lederprogrammet. Dersom formålet med lederutviklingsprogrammet er at det skal bidra til å løse et konkret ledelsesproblem i Sola kommune, vil forventningene i lys av doktormodellen være at programmet utformes med en viss skreddersøm for å løse de konkrete lederutfordringene. Diagnosen vil kunne være en kompleks

materie sammensatt av en rekke ulike utfordringer, der design og innhold i programmet vil være et resultat av et grundig arbeid både med å kartlegge utfordringene, men også å definere og tilpasse løsningene til Sola kommune.

Lederutviklingsprogrammet legger videre i sin diagnose til grunn et behov for å endre en svak lederkultur og styrke lederne endringskompetanse. Paradokset med dette er at lederne gjennom intervjusamtalene uttrykker at de forstår dette, men at det likevel er vanskelig for dem å forklare med enkle ord hva dette betyr. Dette kan forklares med det som beskrives som kjernen innenfor institusjonell teori, nemlig menneskers evne til å konstruere en opplevd virkelighet slik at den fremstår som sann. Forståelsen for hva som er lederutfordringen i Sola kommune utvikles gjennom en meningsskaping som skjer lederne mellom, og diagnosene som fastsettes blir en effektiv måte å konstruere en virkelighet på. Dette skjer gjennom å forenkle en sammensatt og kompleks virkelighet som kan beskrives som mangfoldet og kompleksiteten i ledergjeringen i Sola kommune. Det knyttes språklige merkelapper eller etiketter til ledelsesproblemet som videre blir en oppskrift på hvordan lederne bør handle for å løse problemet (Røvik, 1992). Meningsskapingen er gjenstand for å bygge individuelle forståelser hos lederne, men ikke nødvendigvis avstemt med en helhet for ledergjeringen i Sola kommune.

For å følge tanken om forenkling av komplekse sammenhenger, gjennom en språkliggjøring og meningsskaping videre, er det interessant hvordan aktørene som skaper lederutviklingsprogrammet kommer frem til hva rammene er og hva det skal inneholde. Forventningen, når Sola initierer et omfattende lederutviklingsprogram, vil være at det er en viss skreddersøm relatert til konkrete lederutfordringer i Sola kommune. Det vil kunne presenteres i et lederprogram med idéer og begreper om ledelse som inviterer til en intern forståelse og meningsskaping der ledelsesutfordringene i Sola adresseres men i en intern kontekst. Koblingen for lederne kan bli krevende, når det som presenteres i samlingene har preg av generelt snakk om idéer om ledelse uten å skjelve til spesielle lederutfordringer. Gjennom intervjusamtalene gis det også et bestemt inntrykk av at god kvalitet og det faglige utbyttet av det som ble formidlet på samlingene ikke var ensbetydende med at det ga merverdi til lederoppdraget for egen virksomhet.

I forrige kapittel, presentasjon av data, ble det også pekt på konsulentens rolle med å utforme programmet. Basert på doktormodellen vil en forventning være at konsulentene kan vise til en beste praksis og hvilke ledelsesformer som har dokumentert å gi de beste effekter relatert til Sola kommunes lederutfordringer. I lys av motehandelmodellen, vil konsulentene være mer opptatt av å formidle idéer og begreper om ledelse som er å regne som institusjonaliserte standarder primært for

å innhente eksterne legitimitet. Hensynet til om dette vil gi bestemte substansielle effekter er mer underordnet (Røvik, 1992). Det er interessant å se grad av innflytelse som konsulenter har på hva som blir det endelige innhold, i dette tilfellet, et lederutviklingsprogram. Gjennom samtalene er det påfallende hvor lite fra fellessamlingene lederne egentlig klarer å gjengi av temaene som ble presentert, og uklart i hvilken grad det har bidratt til å gi dem et påfyll til nytte i egen lederhverdag. Det er nærliggende å sette dette i en sammenheng der idéene og begrepene om ledelse, som skal representere forventninger som Sola kommune har til sine ledere, er koblet av den hverdag som lederne har. Det oppleves som å være på siden av de lederutfordringer som lederne opplever at de har. På bakgrunn av dette kan utledes en forestilling om at lederne ikke helt har forstått hvordan temaene og begrepene er relevante og hvor viktige disse er å forholde seg til, både nå og for ledergjeringen fremover.

Dette vil i lys av motehandelmodellen være eksempel på at de temaene som formidles under den overordnede paraplyen lederutvikling, for Sola kommunes del relatert til endringsledelse, er standardiserte versjoner som ikke er spesielt myntet på Sola kommune.

Lederutviklingsprogrammet fremstår som et program som er tilpasset for å løse Sola kommunes ledelsesproblem relatert til FFF og omstillingsbehov. Konsulentene presenterer tema som om de er tilpasset Sola kommunes behov, uten at konsulentene selv har gjort grundige kartlegginger og undersøkelser. Det gjør det vanskelig å vurdere dette som et tilpasset program.

Dette handler også om å være bevisst hvilken bestillerkompetanse Sola kommune har. Konsulenten må kunne vurdere grunnlaget Sola kommune gjør sin bestilling på og eventuelt hvilken diagnose de har utarbeidet. Dette vil være helt avgjørende for hvordan tiltaket utformes og hvilken effekt det forventes å ha. Hensikten må også være at en er bevisst på at forskjellen mellom det å avdekke et konkret ledelsesproblem på bakgrunn av en grundig forutgående undersøkelse, og det å utforme et tiltak basert på en antakelse om et ledelsesproblem, kan være vesentlig for de forventninger som settes til ledernes faktiske læringsutbytte og praksis.

5.3 Læring – hva har tiltaket tilført av kunnskap og begreper

Ut fra forventninger i doktormodellen vil det være en klar kobling mellom tiltak læringsutbytte. Programmet har vært godt tilpasset de lederutfordringer som den enkelte leder opplevde at de har, gjennom at læringsutbytte har gjort dem godt skikket til å ta kunnskapen og begrepene i bruk i deres respektive kommunale virksomheter.

I lys av motehandelmodellen har lederprogrammet gitt lederne kunnskap om idéer om ledelse og begreper, men det er uklart for lederne hvordan dette kan overføres og anvendes i egen lederhverdag. Lederprogrammet har karakter av en "happening" uten naturlig kopling til lederoppdraget i Sola kommune. Deltakelse på lederprogrammet har bidratt til å løfte lederne kunnskaper gjennom kunnskapspåfyller som lederprogrammet har gitt, men har ikke bidratt til å sette begrepene i en relevant kontekst for hvordan lederprogrammet skal bidra til å løse deres lederutfordringer.

Vurderingen av hvorvidt lederutviklingsprogrammet har bidratt til læringsutbytte for lederne er et spennende område å forske på. Dette er et område med store hull i ledelsesforskningen, nettopp fordi det er vanskelig å måle læringsutbytte. Likevel omtales lederutviklingstiltak som verdiskapende, og hr-avdelinger og ledelse bruker betegnelser som å investere i lederutvikling. Bruken av begrepet investere, gir assosiasjoner til en forventning om en fremtidig avkastning og gevinst der de investerte midler resulterer i et utbytte. Beskrivelser av et læringsutbytte gir som regel vage og upresise tilnærminger til hva som kan være læring, uten at dette kan sies med sikkerhet. På tross av dette er lederutviklingsprogram en stor industri. Tilbyderne rangeres eksempelvis på bakgrunn av deltakernes vurderinger av kvalitet på undervisningslokaler, kursleder, forventet utbytte, mv. Vurdering av kvaliteten på de programmer de tilbyr inneholder imidlertid ikke vurderinger av læringsutbytte eller om tiltaket har gitt verdi (Financial Times, 2017)

Læringsutbytte er av samme årsak også et utfordrende område å forske på. Læring vil være kunnskap som utvikler seg over tid og ikke nødvendigvis noe som materialiserer seg kort tid etter at lederne har deltatt på lederutviklingsprogrammet. Det gjør at vurdering av læring er noe som må følges over tid, og som kan være krevende for organisasjoner å ressurssette i den grad en ønsker å vurdere om lederutviklingstiltaket har bidratt til læring. I tillegg vil andre faktorer, som for eksempel muligheter som lederne har for å delta på arenaer hvor omsetting av kunnskap til læring skjer, være av relevans. I Sola kommune var definert flere arenaer for læring i lys av lederutviklingsprogrammet, der fellessamlingene og nettverksgruppene fremsto som de mest sentrale.

Målene i lederutviklingsprogrammet, beskriver forventninger til læring som Sola kommune stilte til lederne i lederprogrammet. Her er det flere forhold som må nevnes som forklaringsfaktorer som antas å påvirke læringsutbyttet som lederne har fått. Det første forholdet er det som fremstår som en uklar kobling mellom problemdiagnosen, Sola kommunes sitt ledelsesproblem, og mål for lederutviklingsprogrammet. I lys av doktormodellen er en forventning at mål for lederprogrammet

og programdiagnosen har en tydelig kobling og som setter rammer for hva lederutviklingsprogrammet skal gi av læringsutbytte for lederne. Det handler også om en synliggjøring av hvorfor Sola kommune investerer i et lederutviklingsprogram gjennom hva det skal tilføre lederne og Sola kommune av økt kunnskap.

Det andre forholdet er relatert til utforming av selve målet for lederprogrammet i seg selv. Ordvalgene og formuleringene er upresise formuleringer gjennom bruk av begrep som åpner for vide fortolkninger. Formuleringer som å "styrke helhetlig lederkultur", og "styrke kompetanse for hvilke holdninger og aktiviteter som gir bærekraftige tjenester" er hentet fra målformuleringen. Det er ikke uvanlig å bruke en lignende form for generell språkbruk når en utformer mål for lederutviklingsprogram. Fordelen er at om målene er utformet for å treffe en stor gruppe ledere med ulike lederoppdrag, så vil det være egnet til å treffe en bredt sammensatt gruppe av ledere. Ulempen er at uttrykksformen blir for generell og at fortolkningsrommet blir for stort til at lederne faktisk klarer å oversette og skape forståelse for hva forventningene til læring er for dem. I lys av motehandelmodellen vil ledelsesproblemet være uklart. Læringsutbyttet vil avhenge om lederne evner å sette nok mening i lederutviklingstiltaket til at de på egen hånd klarer å hente ut et læringsutbytte til et uklart ledelsesproblem. Eksempelvis vil det å styrke ledernes endringskompetanse gi rom for fortolkning uten en klar og tydelig retning for hvilken type endringskompetanse lederutviklingstiltaket skal gi. Begreper som mestringsbasert ledelse og medarbeiderskap gir assosiasjoner til endringsledelse i organisasjoner, og ikke til Sola kommune spesielt. Lederne inviteres til en tolkning og forståelse om i tråd med motehandelmodellens forestilling om løsninger på jakt etter problemer, er opp til den enkelte leder å vurdere hva kunnskapen skal gi av læringsutbytte.

Et tredje og siste forhold, er hvordan de enkelte temaene i lederutviklingsprogrammet er koblet til hverandre og hvordan de i sum skal gi læringsutbytte og bidra til det overordnede målet for lederutviklingsprogrammet. Eksempelet omtales i empirikapittelet hvor lederne leter etter en sammenheng og forståelse for hva medarbeiderskap er og hvordan det passer inn. Det er en interessant observasjon, som viderefører en forestilling i lys av doktormodellen for hvorvidt idéer og begreper om ledelse som formidles har en sterk kobling til Sola kommunes ledelsesproblem. For å sette forventningene til læringsutbytte vil det å synliggjøre koblingen være naturlig å presentere ut fra en logikk om å "hjelp" lederne med å overføre tematikken til læringsutbytte. Det kan for eksempel være at det i hver fellessamling brukes tid innledningsvis til å gå gjennom "hva har vi gjort så langt i programmet", "hvorfor har vi gjort det", "hva har vi tatt med oss", osv. Dette fremstår gjerne som enkle fremstillinger. Poenget er å konkretisere tiltakenes innhold og verdi for lederne

gjennom å legge til beskrivelser som stiller krav, men samtidig klargjør og setter lederprogrammet i en kontekst de kan gjenkjenne.

Gjennom lederutviklingsprogrammet har lederne har fått med seg et solid knippe kunnskap og nye begreper og idéer om ledelse. De vil kjenne igjen begrepene og kunne oversette dem med egne ord. Overføringsverdien er imidlertid ikke like klar. Kunnskapen gir mening i det den formidles på ledersamlingene, men å overføre den til egen hverdag og ledergjerning har ikke vist seg å være like enkelt. Videre har erfaringene fra lederprogrammet er at det har bidratt til å gi en økt status som leder, som har gitt mer trygghet for hva å være leder krever av den enkelte. Trygge ledere er viktig for en organisasjon i omstilling og endring. Hvorvidt det kan karakteriseres som et læringsutbytte, er vel mer uklart. Basert på en totalvurdering, heller oppfatningen av lederutviklingsprogrammet mer i tråd av med motehandelmodellens forventning om at tiltaket fremstår som en happening for lederne og at de leter etter hva de skal bruke den nye kunnskapen til.

5.4 Praksis – i hvilken grad har tiltaket gitt ønsket tenkning og atferd

Ut fra doktormodellen er forventning at lederne anvender sentral kunnskap og begreper fra lederutviklingsprogrammet, og at ny praksis utvikles etterhvert som ny kunnskap tas i bruk. Lederne leder i tråd med den kunnskap og de begreper som lederutviklingsprogrammet har gitt dem, i tillegg til at de lever i hht lederprinsippene og de beskrivelser for god ledelse som kommunen har.

I lys av motehandelmodellens er en forventning om at lederutviklingsprogrammet fremstår som en aktivitet som mangler en solid tilknytning til eksisterende struktur og praksis i Sola kommune. Det vil fremstå som en dekopling mellom prat og praksis. Tiltaket er dermed gjenstand for en språkliggjøring ved at en snakker om endringsledelse, men uten at dette nedfelles i organisasjonsformer som struktur, ideologi og prosesser.

Praksis gjenspeiles ved at lederne har akseptert diagnosen om et omstillingsbehov hvor FFF programmet og lederutvikling inngår som tiltak. De signaler som Sola kommune sender gjennom å iverksette tiltak relatert til et omstillingsbehov, bidrar ikke bare til å hente legitimitet eksternt for kommunen som en moteriktig organisasjon. Det gir også signaler internt om en kommune som er i omstilling og endring, og som en organisasjon som satses på sine ledere. Det skaper en lojalitet og en driv hos lederne til å iverksette initiativ som støtter opp under FFF initiativene og bidra til at Sola kommune lykkes med omstillingsarbeidet.

Lederne strever imidlertid med å finne ut hvor dette passer inn i arbeidshverdagen, og FFF initiativene er noe som lederne må finne tid til på siden av ordinær drift. Initiativene blir frittstående og ikke naturlig inkorporert i Sola kommunes struktur og arbeidsform. Det fremstår som en dekopling mellom prat og praksis ved at lederne både prater om og tar FFF initiativ men ikke som en integrert del av Sola kommunes struktur og arbeidsform.

Verdien av et tiltak, som lederutviklingsprogrammet i Sola kommune, vil avhenge av i hvilken grad tiltaket passer inn med organisasjonsformen. Kompleksiteten er at lederne vil vanskelig kunne overføre ny kunnskap fra lederutviklingsprogrammet til ny praksis dersom det er vanskelig med å få den til å stemme med struktur og prosesser som allerede finnes i organisasjonen. Kommentaren som tyder på at FFF programmet ikke bare er forenkling, men også merarbeid for noen kan være beskrivende for dette.

Interessant er også det horisontale organisatoriske skillet mellom det strategiske ledernivå og det operative ledernivå. Gjennom samtalene virket ledernivå å ha betydningen for den verdi som lederutviklingsprogrammet hadde gitt disse lederne i form av opplevd nytte for egen ledergjerning. Gapet mellom den verdi og opplevd nytte leder hadde av lederutviklingsprogrammet var større for lederne på operativt nivå, enn for ledere på strategisk nivå. Denne avstanden kan ha sammenheng med forventninger som ledere på operativt nivå hadde om at lederutviklingsprogrammet skulle gi dem konkrete verktøy som de kunne bruke i sin lederhverdag. En annen årsak kan også være i hvilken grad de kunne relatere seg til de tema som programmet adresserte. Dette kan være en indikasjon på at det bør være en viss bevissthet på hvem målgruppen av ledere er for tiltaket er. Bevisstheten vil være å sette realistiske forventninger for hva lederutviklingsprogrammet kan gi til lederne på ulikt nivå i organisasjonen.

Det gir et perspektiv i lys av motehandelmodellen om at FFF programmet ikke har koblet seg på den lederhverdag som lederne har. Spørsmålet er hvorvidt det er en tendens som vil vedvare og lederutviklingsprogrammet i lys av FFF blir bare prat, eller om det etterhvert vil bli praksis og bidra til merverdi i forståelsen økt FFF.

I samtalene, er rådmanns standhaftighet for å ressurssette og satse på FFF programmet som en ny måte å jobbe på gjennomgående. FFF programmet er ikke noe som har en sluttdato - det skal ikke være et blaff som etter hvert dør ut. Aktivitetene i regi av FFF programmet har et innhold der formålet er å hjelpe lederne og vise dem med eksempler hva FFF er. LEAN metodikk er et slikt eksempel. I de virksomhetene der LEAN metodikken er introdusert, er opplevelsen at det er nyttig. Men initiativene lever på siden av ordinær drift, og er prisgitt at det avsettes ressurser og kapasitet til at det arbeides med dem. Programmet blir da en happening som ikke slår rot, men som bare

skraper på organisasjonens overflate før det forsvinner (Røvik, 2011). Som en kontrast til dette perspektivet, er såkalte inkubasjonstid i lys virusteorien. Virusteorien er en metafor for hvordan organisasjonsidéer spres og hvordan de virkes i lys av innsikter for hva et virus er (Røvik, 2007).

Spørsmålet i lys av dette er om FFF programmet, og lederutviklingsprogrammet, fortsatt er i en inkubasjonsfase og at tenkningen som FFF programmet representerer fortsatt er i en modningsprosess som ligger latent i organisasjonen. Røvik skisserer i lys av virusteorien to mekanismer som inngår som del av en modningsprosess. Den ene er om *regler for konsistens mellom diskurs og praksis*, og den andre mekanismen er om *intensitet* (Røvik, 2011, p. 641). Den første mekanismen kobles til perspektivet om dekopling, ved at prat om FFF ikke omsettes til praksis. I nyinstitusjonell teori og motehandelmodellen er det en forestilling om at dersom en idé ikke tas inn i organisasjonen ved at den bare prates om men ikke omsettes til praksis, vil den etterhvert visne og forsvinne av seg selv. Røvik argumenterer for at denne mekanismen vil bidra til å gi en motsatt sammenheng, hvor det er en forestilling om at jo lengre FFF programmet blir på et diskursnivå som noe det snakkes om, jo større er sannsynligheten for at avstanden mellom prat og praksis blir lagt merke til og kritisert. Det vil da være vanskelig å la FFF bli bare noe man prater om, og det må tas et bevisst og forpliktende valg om å ta idéen inn i Sola kommune eller droppe det (Røvik, 2011).

Den andre mekanismen, intensitet, henviser til betydningen av kraft til å promotere den nye idéen som en ønsker at organisasjonen skal adoptere. Dette kan relateres til den standhaftighet som rådmann har utvist for holde moment på FFF programmet som den viktigste omstillingsstrategien i kommunen. Rådmann er svært tydelig på at FFF programmet er kommet for å bli og at det skal materialiseres i ny praksis. Lederutviklingsprogrammet er et verktøy som skal bidra til dette. I lys av virusteorien, vil intensiteten kunne relateres til rådmanns standhaftighet som en indikator på hvor lang tid inkubasjonstid FFF programmet vi ha (Røvik, 2011). Tidsaspektet er nemlig en faktor. Hvor lenge og hvor mye av den beskrevne standhaftighet som kreves for at FFF skal materialiseres i praksis er usikkert. Forskning kan vise til at idéene kan være akseptert og tatt inn i organisasjonen, men at det kan gå år før dette gjenkjennes i organisasjonens praksis. Idéene kan også oppfattes som avvist uten at de har fått innpass i organisasjonen. Men gjennom en revitalisering, gjerne som en konsekvens av at det har oppstått et konkret behov, vil det vise seg at organisasjonen "husker" tilbake og henter den frem igjen (Røvik, 2011)

5.5 Kobling eller brudd mellom fasene i effektkjeden?

Så langt har jeg studert den betydning de enkelte fasene i et lederutviklingstiltak har for bidrag til merverdi. Ettersom det er en kjede, ligger det til grunn en forestilling om effektkjeden som en sammenhengende kjede, eller som en kjede preget av brudd der de naturlige overganger mellom fasene mangler. Spørsmålet er hvorvidt kobling eller brudd i effektkjeden har innflytelse på bidrag til merverdi.

På den ene siden vil en forestilling om at fasene i effektkjeden er koblet godt på hverandre, innebære en slutning om at lederne har en klar forståelse av hva programmet skal bidra til, hva deres bidrag er og forventninger til hva de skal få ut av programmet. Det vil da være en naturlig logikk i fremdrift av lederutviklingsprogrammet og fasene vil gli smidig over i hverandre. Kjennetegnet er gode krysningspunkter hvor fasene kobles til hverandre. Man kan forvente at hver fase er koblet til hverandre, slik at lederne lettere skal ta inn kunnskapen fra lederutviklingsprogrammet og utvikle den til å passe i egen virksomhet.

På den andre siden vil en forestilling om at effektkjeden er preget av brudd mellom fasene, innebære en slutning om at det vil mangle slike naturlige overganger som beskrevet ovenfor. Forestillingen vil da være at det er en mangel på naturlig logikk for hvordan fasene bygger på hverandre, hvor fasene i stedet vil fremstå som en serie med enkeltinitiativ og aktiviteter uten en klar forankring for felles mål og retning. Man kan forvente at innholdet isolert vil gi mening, men at det vil mangle kopling til og tydelig sammenheng med det overordnede målet, som er å skape merverdi for Sola kommune. En konsekvens av en manglende kopling mellom fasene, vil kunne være at det brukes mye ressurser og kapasitet internt på å forstå enkeltinitiativene og sette dem i kontekst. Det kan da tenkes at et godt enkeltinitiativ med et klart verdiskapende bidrag, vil kunne miste moment og kraft dersom koblingen til det totale utviklingsarbeidet mangler, med den konsekvens at verdien av enkeltbidraget ikke blir tydelig i forhold til det overordnede målet.

Effektkjeden tolket i lys av doktormodellen setter lederutviklingstiltaket i et rasjonelt –instrumentelt organisasjonsteoretisk perspektiv. Dette perspektivet har et mål-middel rasjonale til grunn for sin tenkning og virke, der organisasjoner er redskaper for å oppnå bestemte mål. Offentlige organisasjoner har ofte en organisering og struktur som har en slik tenkning i bunn. De er formålsrasjonelle, som betyr at det er organisasjoner som skal tjene en bestemt hensikt i samfunnet. Innretning og organisering er bestemt ut fra dette formålet.

Doktormodellen har rot i dette perspektivet og legger til grunn en effektivitetslogikk. I kontekst av et lederutviklingstiltak vil koblingen være at lederutviklingstiltaket først og fremst skal "kurere" en konkret lederutfordring. Ved at organisasjonen gis en kur for et identifisert ledelsesproblem, skal effekten av tiltaket sette lederne og organisasjonen i stand til å kunne levere enda bedre på sine mål.

Lederutviklingsprogrammet som Sola kommune har iverksatt er en viktig del av omstillings- og kulturendringsprogrammet FFF, der FFF skal gjøre *organisasjonen* Sola kommune til en omstillingsdyktig og proaktiv organisasjon som møter utfordringer istedenfor å reagere på dem. Doktormodellens forventning er at et lederutviklingstiltak har en klar sammenheng mellom diagnose, tiltak og hvilke virkninger dette skal ha i organisasjonen. Forestillingen i lys av effektkjeden er at det er en tydelig kobling mellom disse fasene som gir en naturlig flyt og klar retning for utvikling av tiltaket og den retningen det har.

Når lederutviklingstiltaket plasseres i effektkjeden og sees under ett i lys av doktormodellen, så fremstår ikke dette som et tiltak der fasene er koblet naturlig til hverandre. Fra beskrivelse av førsituasjon hvor et klart formulert ledelsesproblem mangler, forplanter denne uklarheten seg etterhvert som de ulike fasene skal kobles på. Tiltaket gir ikke en entydig retning for hva det forventes at lederne skal ha mer av som de ikke allerede har. Ved at tiltaket mangler en klar formulering av problemdiagnosen, er det også vanskelig for lederne å vite hva forventningene til dem som ledere skal være. Effektkjeden, og lederutviklingstiltaket, fremstår i lys av dette perspektivet ikke som en helhet, men som en serie av initiativ og aktiviteter som mangler en rød tråd. Dette kan også være forklaringen på det som IRIS fanget i sin forskning høsten 2016, hvor de etterlyste sammenhengen og koblingen mellom lederutviklingsprogrammet og FFF.

Tiltakene mangler den sterke koblingen til problemdiagnosen som er beskrivende for doktormodellen. Det fremstår som uklart hva tiltaket skal bidra til å utvikle hos lederne som de ikke allerede har fra før. Det vil kunne resultere i at det er tilfeldig hvorvidt lederne vurderer kunnskapen som noe de har behov for og *adopterer* den, eller om det blir en *tilpasset* variant hvor leder tar inn det han selv anser som relevant for egen ledergjerning uavhengig av kommunens faktiske behov.

Motehandelsmodellen har rot i et nyinstitusjonalistiske perspektiv. En forklaring på effektkjeden i lys av motehandelsmodellen vil være målet er definert men uklart. Dette vil være relatert til de uklare beskrivelsene og manglende kriterier for hva tiltaket skal inneholde og hva det skal bidra til, og beskrive løsningen om et lederutviklingstiltak som dyttes inn i organisasjonen uten at det er helt

klart hvilke problem det skal løse. Dersom det å styrke endringskompetanse i Sola er målet, men ikke nødvendigvis problemet, hva skal lederutviklingsprogrammet da gjøre for lederne. Det er med andre rom for grad av fortolkninger, og ulike beskrivelser vil passe inn etterhvert som de dukker opp. Utviklingen utover i effektkjeden vil likevel kunne oppleves som naturlige overganger, nettopp fordi tolkningsrommet er relativt stort – og nærmest vil evne å tilpasse seg de ulike problemstillinger som dukker opp underveis. Fasene i effektkjeden vil kunne flyte mer over hverandre og fremstilles som at det er naturlige overganger mellom fasene og at de er godt koblet på hverandre. Spørsmålet som er uklart er hvorvidt opplevelsen av naturlige overganger bidrar til at lederutviklingsprogrammet totalt sett trekker i en og samme klare retning? Eller er beskrivelsen så vage og vide at nedslagsfeltet utvider seg parallelt og åpner for at lederne sitter igjen med et like variert utbytte for eget praksisfelt?

Avslutningsvis i dette kapitlet er det interessant å vurdere vekselvirkningene og forholdet mellom doktormodellen og motehandelmodellen. Gjennom analysearbeidet ble forfatter nysgjerrig på hvorvidt doktormodellen og motehandelmodellen er to konkurrerende eller komplementære modeller. Antakelsen om at de er komplementære modeller dukket opp når Sola kommune gjennomførte en kartlegging av 1.linje lederne forut for utvidelsen av lederutviklingsprogrammet. For å hente rasjonale og grunnlag for videre utvikling av programmet ble tenkning fra doktormodellen benyttet. Doktormodellen bidro på denne måten å tilføre nyttige verktøy i form av tenkning i et rasjonelt-instrumentelt perspektiv. Ut fra utledes at de to modellene utfyller hverandre og bidrar i sum til at lederutviklingsprogrammet i sum får verdi. Komplementariteten kan utvikles til at effektkjeden fremstår som en helhet og en flyt, der de to organisasjonsteoretiske perspektivene ikke er motsetninger men spiller på lag.

6. Konklusjon

I denne avhandlingen er doktormodellen og motehandelmodellen benyttet som analytiske modeller for å belyse i hvilken grad et lederutviklingstiltak kan bidra til merverdi i en omstillingsprosess. Merverdi forstås her som FFF – forenkling, forbedring og fornying i Sola kommune. Vurdering av om et lederutviklingstiltak bidrar til verdiskaping er et hull i ledelsesforskning, hovedsakelig med bakgrunn i mangel på gode evalueringskriterier. På den måten har denne avhandlingen vært et stykke nybrottsarbeid, uten at det kan hevdes at forfatter har klart å knekke koden for en metodikk som kan vurdere hvorvidt et lederutviklingstiltak bidrar til merverdi.

I studien kan det ikke verifiseres en tydelig sammenheng mellom lederutviklingstiltaket og bidrag til merverdi. Årsaken til dette synes først og fremst å være representert ved vage og upresis formulering av mål og hensikt. Dette gir et stort fortolkningsrom, hvor konsekvensen er at lederne ikke kjenner seg igjen i beskrivelsene, og at tiltaket mangler relevans og kobling til egen lederhverdag.

Utforming av tiltaket bygger på en tilsvarende logikk, nemlig at det er en klar sammenheng mellom diagnosen for lederutviklingstiltaket, hva tiltaket skal bidra til og hva det inneholder. Tiltaket skal bidra til å gi lederne nødvendig kunnskap og påfyll. Det er langt lettere for lederne å sette tiltaket i egen kontekst, når rammen for tiltaket og retning peker mot et klart og tydelig mål. Et uklart mål åpner også for at eksterne aktører som bistår i utvikling av tiltaket gis et stort handlingsrom for hva de mener er viktig og relevant ut fra egen fagkompetanse og ekspertise. Ulempen kan være at tiltaket blir generelt snakk og ikke noe som lederne har nytte av.

Læringsutbytte som lederne får er mer enn kunnskapspåfyllet gjennom selve lederutviklingsprogrammet. Det er i hvilken grad de er i stand til å anvende denne kunnskapen og overføre den til egen lederhverdag. Dette er den tredje fasen i effektkjeden. I avhandlingen pekes på to forhold som påvirker læringsutbytte. Dette er i hvilken grad det finnes gode læringsarenaer hvor leder kan bruke tid på å reflektere og sette egne ord og forståelse til kunnskapspåfyllet. Dette omtales i nyinstitusjonell teori som meningsskaping, der forståelse skapes som gjennom språkliggjøring av en kompleks virkelighet. Det skjer ved utvikling av sosiale konstruksjoner gjennom de refleksjoner som lederne skaper ved å sette språklige merkelapper på den komplekse virkelighet. Det andre forholdet er hvilken overføringsverdi

tiltaket har i forståelsen av hvorvidt tiltaket settes i en kontekst lik nok til egen lederhverdag for at lederne ganske umiddelbart kan koble påfyllet til identifiserte lederutfordringer.

Et annet forhold av interesse for læring og omsetting av kunnskap var et horisontalt organisatorisk skille mellom strategisk og operativt ledernivå. Lederne på strategisk nivå, som representerer de øverste ledernivåene i Sola kommune, fant mer relevans og verdi av de teoretiske begrepene og idéene om ledelse som lederutviklingsprogrammet hadde tilført dem. De operative lederne uttrykte et behov for konkrete lederverktøy som de kan bruke i sin lederhverdag. Forestillingen om at en ønsker at lederne raskt skal kunne overføre og ta i bruk læringen, bør ha øye for at lederutviklingsprogrammet har en ramme hvor overføring av kunnskap er en aktivitet som ikke oppleves å være for tungvint og ressurskrevende.

Praksis gjenspeiler seg som tenkning og atferd som leder har etter lederutviklingsprogrammet. Praksis er, som læring, vanskelig å vurdere hvorvidt det er en etablert praksis, eller om det kun er en bevegelse i det øyeblikket som data ble samlet inn. Dette er en av faktorene som også bidrar til at måling av verdiskaping som et lederutviklingstiltak har, er utfordrende.

Praksis er den fjerde fasen i effektkjeden, og her ligger mye av forventningene til at lederprogrammet etterhvert vil materialisere seg i de mål som Sola kommune satte for lederutviklingsprogrammet. Gitt at konklusjonen er at det ikke er funnet grunnlag for å si at lederutviklingstiltaket har gitt merverdi, er resonnementet knyttet til denne fasen at nye arbeidsformer og prosesser som er introdusert med kunnskapen fra lederutviklingstiltaket i bunn må passe inn i den strukturen som er i Sola kommune. Studien viser at lederne som ble studert lette etter hvordan den nye kunnskapen og de nye arbeidsformene passet inn i Sola kommunes struktur. Dette fremstår som at det introduseres nye arbeidsmåter og tenkning, uten at det helt er gitt hvordan dette harmonerer med og er tilpasset Sola kommunes struktur. Når implementering stopper opp, kan det være et signal om at enkelte arbeidsformer ikke helt tydelig finner sin plass, eller i verste fall er i konflikt med gammel struktur. Dette kan også være tegn på at en dekopling mellom prat og praksis, der lederutviklingsprogrammet er prat men ikke noe lederne gjør.

Effektkjeden sett i en sammenheng, viser at utformingen av lederutviklingsprogrammet i Sola kommune har en fremdrift og flyt der fasene er koblet naturlig sammen enten i lys av det rasjonelt-instrumentelle eller det nyinstitusjonelle organisasjonsteoretiske perspektiv. Studiet viser at ved utformingen og fremdrift i tiltaket skjer det en vekselvirkning mellom disse to perspektivene. Grunnlaget for lederutviklingstiltaket synes i all hovedsak å være utformet med

bakgrunn i motehandelmodellen, som legger til grunn et nyinstitusjonelt perspektiv. Vekselvirkningen oppstår når logikken i lys av motehandelmodellen ikke synes å fungere ut fra hva en ønsker å oppnå, og at en da vil hente fram et rasjonelt-instrumentelt perspektiv, som doktormodellen bygger på, for å utvikle en god løsning. Dynamikken mellom disse modellene fremstår som at de er komplementære. Komplementariteten kan med fordel utforskes videre, i den forstand at forståelsen for hvordan dynamikken mellom disse to perspektivene virker kan bidra til å styrke kvalitet i utforming og gjennomføring av et lederutviklingstiltak og tiltakets sluttprodukt – bidrag til merverdi.

Referanseliste

- Agderforskning. (2016). Mot "Kommune 3.0"? Modeller for samarbeid mellom offentlig og frivillig sektor: Med hjerte for Arendal. *Agderforskning, FoU-rapport nr 3/2016*.
- Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results¹. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse* (Vol. 44). Oslo: Universitetsforl.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research : the logic of anticipation* (2nd ed. ed.). Cambridge: Polity Press.
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2008). Isomorphism, diffusion and decoupling. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 78-98.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægred, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Financial Times. (2017). FT Executive Education Rankings 2017. Retrieved from <https://www.ft.com/content/1e17b87e-2c47-11e7-bc4b-5528796fe35c>
- Flyvbjerg, B. (2004). Five misunderstandings about case-study research. *Sosiologisk tidsskrift*, 12(02), 117-142.
- Gurdjian, P., Halbeisen, T., & Lane, K. (2014). Why leadership-development programs fail. *McKinsey Quarterly*, 1, 121-126.
- Holmen, A. K. T. (2016). Endrede styringsregimer = endring i lederroller. *Magma*, 02.16, 34-39.
- IRIS. (2015). Innovasjonsarbeid i Sola kommune - caserapport. (Upublisert).
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 2): Høyskoleforlaget Kristiansand.
- KS. (2015). På vei mot kommune 3.0! Retrieved from <http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/hva-er-innovasjon/pa-vei-mot-kommune-3.0/>
- Maaløe, E. (1996). *Case-studier af og om mennesker i organisationer : forberedelse, feltarbejde, generering, tolkning og sammendrag af data for eksplorativ integration, test og udvikling af teori ; tegninger: Gudrun Sørensen*. København: Akademisk forlag.
- Neumann, C. E. B., & Neumann, I. B. (2012). *Forskeren i forskningsprosessen : en metodebok om situering*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*: Harvard Business Press.
- Røvik, K. A. (1992). *Den "syke" stat : myter og moter i omstillingsarbeidet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Røvik, K. A. (2011). From fashion to virus: An alternative theory of organizations' handling of management ideas. *Organization Studies*, 32(5), 631-653.
- Sola kommune. (2011). Ledelse i Sola kommune. (internt dokument).
- Sola kommune. (2012). Arbeidsgiver politisk plan i Sola kommune 2013-2016. (internt dokument).
- Sola kommune. (2015). Strategisk plan 2016-2020 for FFF - Forenkling, Forbedring, Fornying Sola kommune (internt dokument).
- Sola kommune. (2017). Årsrapport og årsregnskap 2016 - Sola kommune med kommunale foretak.
- Sola kommune. (2017). Årsrapportering FFF ressursgruppe 2016. (internt dokument).
- Velten, J., Tengblad, S., & Heggen, R. (2016). *Medarbeiderskap : hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Weick, K. E. (2011). Reflections: Change Agents As Change Poets – On Reconnecting Flux and Hunches. *Journal of Change Management*, 11(1), 7-20. doi:10.1080/14697017.2011.548937
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. doi:10.1287/orsc.1050.0133
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed. ed.). Los Angeles, Calif: SAGE.

Vedlegg

Intervjuguide – Lederutvikling i Sola kommune

Hensikt med intervjuene

Ønsker å få innsikt i

- Eierskap til prosjektet og hvilken forankring lederutviklingstiltaket har hos
 - Øverste ledelse
 - Prosjektledelse FFF (strategisk og utøvende)
 - Ledere som deltar i lederutviklingsprogrammet
 - Medarbeidere med ledere som har deltatt i programmet

- Hva som var beskrivende for god ledelse i Sola kommune før tiltaket med lederutvikling ble iverksatt
- Hvilken type lederkompetanse Sola kommune er opptatt av å utvikle gjennom programmet? Hvilke årsaker ligger til grunn for dette?
- Hvilke tiltak /påfyll har kommunen som skal gi denne opplæringen
- Hvilket læringsutbytte sitter ledere igjen med etter tiltaket
- Hvilke effekter ønsker Sola kommune å se av satsingen på lederutvikling – suksesskriterier
- Hvilke effekter erfarer leder og medarbeider så langt i prosjektet.
- På hvilken måte kan lederutvikling bidra til FFF programmet
- Hvordan legges det til rette for at deltakerne på lederutviklingsprogrammet skal få forankre den nye kunnskapen i teamet og arbeidet sitt
- Hvor omforent er begrepsforståelsen av hva FFF er i organisasjonen.

Hvem skal intervjues:

Strategisk nivå

- Rådmann

Operativt nivå

- FFF koordinator
- Prosjektleder personal- og organisasjon
- Virksomhetsleder oppvekst
- Virksomhetsleder levekår
- Medarbeidere (1-2 stykker) i oppvekst/levetår

I intervjuene vil tema primært være ledelse, og lederutvikling.

Med **ledelse** forstås evnen til å skape mening i situasjoner, slik at beslutninger virker naturlige og lar seg gjennomføre (Arnulf, 2012).

Lederutvikling vil være både i forståelsen av utvikling av den enkelte leder, men også en gruppe av ledere.

Intervjuguide Rådmann

Ledelse

- Hvor stor del av stillingen benyttes til ledelse sammenlignet med øvrige oppgaver (Andel i stilling definert /avsatt til ledelse)
- Målet for lederutviklingsprogrammet i FFF er å utvikle en felles plattform for god ledelse i Sola kommune. Hvordan vil du beskrive god ledelse i Sola kommune før FFF programmet?
- Hva var dere god på?
- Hva manglet dere?
- I hvilken grad var utvikling av egen ledelse og "hvordan skal vi være gode ledere" tema du diskuterte med dine ledere før starten av FFF programmet? Hvor ofte? (Ukentlig, månedlig, sjeldnere)
- Er det initiativ som drives av deg eller hele ledergruppa?
- Er det diskusjoner med mye engasjement?

- Hva er dine forventninger til god ledelse i Sola kommune når FFF opplæringen er ferdig?
- For deg selv?
- For dine ledere?
- I hvilken grad forankres og følges forventningene opp? Settes det mål? Hvordan jobber dere for å følge opp?
- I hvilken grad er utvikling av egen ledelse og "hvordan skal vi være gode ledere" tema på din agenda underveis i FFF programmet? Hvor ofte? (Ukentlig, månedlig, sjeldnere)
- Er det initiativ som drives av deg eller hele ledergruppa?
- Er det diskusjoner med mye engasjement?
- Hvordan opplever du engasjementet fra politisk ledelse i arbeidet med lederutvikling?
- Etterspørres status på lederutviklingstiltakene fra politisk ledelse?
- Hvilken respons får du på tilbakemeldingene til politisk ledelse?
- Etterspørres kunnskap, læring og forbedringer?
- Hvilken støtte og forankring for satsing på lederutvikling som en del av verktøy til FFF prosjektet opplever du at du har i dag, sammenlignet med oppstarten for 3 (?) år siden
- I øverste ledelse (politisk og administrativ)?
- Ledergruppen, mellomledere?

Tiltaket /Påfyllet

- Opplever du at FFF begrepet har lik forståelse i din ledergruppe
- På hvilken måte skal lederutvikling etter din mening bidra til økt FFF?
- I FFF strategi står det at det er behov for å styrke endringskompetanse. Hva har du vært opptatt av at lederutviklingsprogrammet for FFF skal inneholde (ref utvikle ledere til endringsledere)?
- Hos øverste ledelse? Begrunn
- På mellomledernivå? Begrunn
- Andre deler av organisasjonen? Begrunn
- Sola kommune har valgt to hovedprogram for utrulling av FFF: Lederutviklingsprogrammet og opplæringsprogram i LEAN og BLT.
- Hvordan opplever balansen og vektingen mellom tiltakene?
- Opplever du at mål og hensikt med programmene er klare?

Læringsutbytte

- Hva har vært mest nyttig for deg for egen læring og utvikling i av lederprogrammet?
- På hvilken måte har dette vært nyttig?
- Er det noe du i rollen som leder er mer eller mindre bevisst på å gjøre nå enn tidligere? Hva er det?
- Opplever du at bevissthet på egen ledelse og hvordan en virker på andre mennesker er blitt endret på noen måte etter oppstarten av programmet?
- Hos deg selv?
- I ledergruppen?
- På hvilken måte merker du disse endringene?
- Hva gjøres for at deltakerne på lederutviklingsprogrammet kan forankre kunnskapen på sin arbeidsplass og i lederteamet?

○ **Organisatorisk effekt / resultater**

- Hvilke effekter mener du å se av lederutviklingsprogrammet så langt
- I egen organisasjon
- I organisasjonen for øvrig?
- Ser du spor av endringer i lederteamet ditt?
- Hvordan vil du beskrive disse?
- På hvilken måte vil du si at endringene bidrar til FFF
- Er effektene av lederutviklingstiltakene som du hadde forventet? På hvilken måte?

- Er det noen effekter som du ikke hadde ventet? På hvilken måte?

Intervjuguide virksomhetsledere

Ledelse

- Fortell kort om organisering og lederrollen du har i dag
- Hvor mange har du direkte personalansvar for
- Hvor stor del av stillingen benyttes til ledelse sammenlignet med øvrige oppgaver (Andel i stilling definert /avsatt til ledelse)
- Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
- Hva trenger du fra omgivelsene dine for å kunne være en god leder?
- Fra din leder?
- Fra organisasjonen du er leder for?
- Målet for lederutviklingsprogrammet i FFF er å utvikle en felles plattform for god ledelse i Sola kommune (ref FFF strategi).
- Hva vil du si at du som leder var god på før lederutviklingsprogrammet?
- Hva vil du si at du ønsket å utvikle deg på innen ledelse – (hva opplever du at du manglet eller trengte mer av)?
- Er utvikling av egen ledelse og "hvordan skal vi være gode ledere" tema du er opptatt av å diskutere i ditt lederkollegium, evt med dine medarbeidere? Hvor ofte? (Ukentlig, månedlig, sjeldnere)
- Er det initiativ som drives av deg eller hele ledergruppa?
- Er det diskusjoner med mye engasjement?

- Hva er dine forventninger til god ledelse i Sola kommune når lederutviklingsprogrammet er ferdig?
- For deg selv?
- For ditt lederkollegium?
- I hvilken grad forankres og følges forventningene opp? Settes det mål? Hvordan jobber dere for å følge opp?
- Hvordan opplever du engasjementet fra din leder i arbeidet med lederutvikling?
- Etterspørres status på lederutviklingstiltakene?
- Hvilken respons får du evt på tilbakemeldingene?
- Etterspørres kunnskap, læring og forbedringer fra din organisasjon?
- Hvilken oppmerksomhet på lederrollen og forventninger til deg som leder opplever du i dag, sammenlignet med før oppstarten av FFF programmet?
- Fra Rådmannens Ledergruppe

- Fra din leder?
 - Fra lederkollegiet
 - Fra din organisasjon, dine medarbeidere?

Andre?

Tiltaket /Påfyllet

- Hvordan vil du definere eller beskrive FFF?
- Hva betyr oppmerksomheten på FFF for deg i din arbeidshverdag?
- Sola kommune har valgt to hovedprogram for utrulling av forbedringsprogrammet FFF: Lederutvikling og opplæringsprogram i LEAN og BLT.
 - Opplever du at mål og hensikt med hvorfor disse programmene er en viktig del av FFF som tydelige?
 - Hvordan tenker du at lederutviklingsprogrammet skal bidra til FFF?
 - Hvordan opplever du koblingen av lederutvikling med FFF
- Lederutviklingsprogrammet inneholder flere tema gjennom ulike samlinger over tid. Hvilke deler av lederutviklingsprogrammet har gitt deg mest verdi for utvikling av deg som leder? Forklar
- Hva har du vært opptatt av at lederutviklingsprogrammet for FFF skal bidra til?
 - Hos øverste ledelse (rådmannens ledergruppe)? Begrunn
 - På mellomledernivå (1.linje ledere)? Begrunn
 - Andre deler av organisasjonen? Begrunn
- I FFF strategi står det at det er behov for å styrke endringskompetanse hos lederne i Sola kommune, og at dette er en viktig del av lederutviklingsprogrammet. Hva forstår du med begrepet endringskompetanse i et lederutviklingsperspektiv?
- Nettverkssamlingene vs ledersamlingene
- Hva vil du si har gitt deg mest evt minst utbytte av nettverkssamlingene og ledersamlingene? Hva begrunner du det med?

Læringsutbytte

- Hvilke forventninger hadde du til lederutviklingsprogrammet?
- Hva ønsket du at programmet skulle gi deg av påfyll?

- Hvilke av de forventningene du hadde innledningsvis til programmet vil du si er oppfylt?
- Hvilken kunnskap fra lederutviklingsprogrammet har gitt deg mest verdi?
 - I hvilke anledninger?
 - Hvilken opplevelse sitter du igjen med etter at du har tatt i bruk kunnskapen?
 - Hos deg selv
 - Fikk du fra din organisasjon?
- På hvilken måte synes du lederutviklingsprogrammet har bidratt til ditt arbeid med FFF?
- Hvordan synes du implementering av kunnskapen fra lederutviklingsprogrammet i din egen organisasjon har fungert for deg?
 - Har den gitt deg en reell overføringsverdi? På hvilken måte?
- Hvilke deler av programmet har gitt deg mest verdi og på hvilken måte? Forklar
- Har det gitt deg en tilleggsverdi – altså påfyll du ikke hadde forventet?
- Legger du merke til endringer hos deg selv i utøvelse av lederrollen etter at du startet i lederutviklingsprogrammet
- Hva har vært mest nyttig for deg for egen læring og utvikling i av lederprogrammet?
 - På hvilken måte har dette vært nyttig?
- Er det noe du i rollen som leder er mer bevisst på nå enn tidligere? Hva er det?
- Opplever du at utøvelse av ledelse og hvordan en virker på andre mennesker er blitt endret på noen måte etter oppstarten av programmet?
 - Hos deg selv?
 - I ledergruppen?
 - På hvilken måte merker du disse endringene?
- Opplever du at du som deltaker på lederutviklingsprogrammet enkelt kan overføre kunnskapen fra lederutvikling til din arbeidsplass og i lederteamet?

Organisatorisk effekt / resultater

- Hvilke spor av endringer mener du å se av lederutviklingsprogrammet så langt
 - I egen organisasjon
 - I organisasjonen for øvrig?
- Ser du spor av endringer i lederteamet ditt?
 - Hvordan vil du beskrive disse?
- På hvilken måte vil du si at endringene bidrar til FFF
- Er effektene av lederutviklingstiltakene som du hadde forventet? På hvilken måte?
 - Er det noen effekter som du ikke hadde ventet? På hvilken måte?
- Merker du på noen måte et "stemningsskifte" blant deltakerne i ledersamlingene i løpet av programmet?
 - Mer/mindre åpenhet om lederutfordringer blant deltakerne?
 - Tema som diskuteres i samlingene – i plenum eller grupper?
 - Forventninger til samlingene?
 - Engasjement blant deltakerne?
 - Kontakt utenom samlingene?
 - Hvordan bruker dere som ledere hverandre som støtte i hverdagen?
- Har ditt syn og innstilling til lederutviklingsprogrammet og gjennomføring av dette endret seg på noen måte siden du startet i programmet?

Intervjuguide 1.linjeledere

Ledelse

- Fortell kort om organisering og lederrollen du har i dag
 - Hvor mange har du direkte personalansvar for
 - Hvor stor del av stillingen benyttes til ledelse sammenlignet med øvrige oppgaver (Andel i stilling definert /avsatt til ledelse)
 - Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
 - Hva trenger du fra omgivelsene dine for å kunne være en god leder?
 - Fra din leder og avdelingen din?
 - Målet for lederutviklingsprogrammet i FFF er å utvikle en felles plattform for god ledelse i Sola kommune (ref FFF strategi). Hva er din forventning til lederprogrammet?
 - Hva tenker du programmet kan bidra til å utvikle deg som leder?

 - Hvilke forventninger opplever du din leder har til deg i arbeidet for din deltakelse lederutviklingsprogrammet?
 - Etterspørres kunnskap, læring og forbedringer fra din avdeling?

Tiltaket /Påfyllet

Hvordan vil du definere eller beskrive FFF?

Hva betyr oppmerksomheten på FFF for deg i din arbeidshverdag?

Hvordan vil du beskrive <virksomhet> før FFF ble rullet ut?

Samlingen vinter 2017 (*Tema: lederskap, medarbeiderskap og betydningen det har for å styrke innovasjonskraften i virksomhetene*)

- Hvilke forventninger hadde du til denne samlingen
- Hvordan opplevde du tema og kunnskap som ble formidlet på denne samlingen? Var det noe du kunne kjenne deg igjen i?
I hvilken grad var dette verdifullt i dette i forhold til egen arbeidshverdag?
- Hva tok du med deg fra denne samlingen av påfyll og kunnskap
- Hvordan vil du med egne ord beskrive mestringsorientert ledelse?
- I hvilken grad tenker du at dette skal bidra til FFF?
- Har du iverksatt eller planlegger du å iverksette tiltak som følge av det du lærte på samlingen? Kan du gi eksempler?

Nettverkssamlingene vs ledersamlingene

Hva vil du si har gitt deg mest evt minst utbytte av nettverkssamlingene og ledersamlingene? Hva begrunner du det med?

Læringsutbytte

- På hvilken måte synes du lederutviklingsprogrammet har bidratt til ditt arbeid med FFF?
- Hvordan synes du implementering av kunnskapen fra lederutviklingsprogrammet i din egen organisasjon har fungert for deg?
- Har den gitt deg en reell overføringsverdi? På hvilken måte?
- Hvilke deler av programmet har gitt deg mest verdi og på hvilken måte? Forklar
- Har det gitt deg en tilleggsverdi – altså påfyll du ikke hadde forventet?
- Legger du merke til endringer hos deg selv i utøvelse av lederrollen etter at du startet i lederutviklingsprogrammet? Har du eksempler, eller tilbakemeldinger som kan beskrive dette?
- Hva har vært mest nyttig for deg for egen læring og utvikling i av lederprogrammet?
- På hvilken måte har dette vært nyttig?
- Er det noe du i rollen som leder er mer bevisst på nå enn tidligere? Hva er det?
- Opplever du at det å overføre kunnskapen fra lederutviklingsprogrammet til din arbeidsplass og i lederteamet er enkelt, eller krever det mye arbeid å oversette kunnskapen til egen hverdag?

Organisatorisk effekt / resultater

- Hvilke spor av endringer mener du å se av lederutviklingsprogrammet så langt
- I egen organisasjon
- I organisasjonen for øvrig?
- Ser du spor av endringer i lederteamet?
- Hvordan vil du beskrive disse?
- På hvilken måte vil du si at endringene bidrar til FFF
- Er effektene av lederutviklingstiltakene som du hadde forventet? På hvilken måte?
- Er det noen effekter som du ikke hadde ventet? På hvilken måte?
- Merker du på noen måte et "stemningsskifte" blant deltakerne i ledersamlingene i løpet av programmet?
- Mer/mindre åpenhet om lederutfordringer blant deltakerne?

- Tema som diskuteres i samlingene – i plenum eller grupper?
- Har ditt syn og innstilling til lederutviklingsprogrammet og gjennomføring av dette endret seg på noen måte siden du startet i programmet?

FFF prosjektleder

- **Ledelse**
- Fortell kort om organisering og lederrollen du har i dag
- Hvor mange har du direkte personalansvar for
- Hvor stor del av stillingen benyttes til ledelse sammenlignet med øvrige oppgaver (Andel i stilling definert /avsatt til ledelse)
- Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
- Hva trenger du fra omgivelsene dine for å kunne være en god leder?
- Fra din leder og avdelingen din?
- Målet for lederutviklingsprogrammet i FFF er å utvikle en felles plattform for god ledelse i Sola kommune (ref FFF strategi).
- Hva er din forventning til lederprogrammet?
- Hva tenker du programmet kan bidra til å utvikle deg som leder?

- Hvilke forventninger opplever du din leder har til deg i arbeidet for din deltakelse lederutviklingsprogrammet?
- Etterspørres kunnskap, læring og forbedringer fra din avdeling?

Tiltaket /Påfyllet

- Hvordan vil du definere eller beskrive FFF?
- Hva betyr oppmerksomheten på FFF for deg i din arbeidshverdag?
- Hvordan vil du beskrive før FFF ble rullet ut?

- Samlingen vinter 2017 (*Tema: lederskap, medarbeiderskap og betydningen det har for å styrke innovasjonskraften i virksomhetene*)
- Hvilke forventninger hadde du til denne samlingen
- Hvordan opplevde du tema og kunnskap som ble formidlet på denne samlingen? Var det noe du kunne kjenne deg igjen i?
- I hvilken grad var dette verdifullt i dette i forhold til egen arbeidshverdag?
- Hva tok du med deg fra denne samlingen av påfyll og kunnskap
- Hvordan vil du med egne ord beskrive mestringsorientert ledelse?
- I hvilken grad tenker du at dette skal bidra til FFF?
- Har du iverksatt eller planlegger du å iverksette tiltak som følge av det du lærte på samlingen? Kan du gi eksempler?

- Nettverkssamlingene vs ledersamlingene
- Hva vil du si har gitt deg mest evt minst utbytte av nettverkssamlingene og ledersamlingene? Hva begrunner du det med?

Læringsutbytte

- På hvilken måte synes du lederutviklingsprogrammet har bidratt til ditt arbeid med FFF?
- Hvordan synes du implementering av kunnskapen fra lederutviklingsprogrammet i din egen organisasjon har fungert for deg?
- Har den gitt deg en reell overføringsverdi? På hvilken måte?
- Hvilke deler av programmet har gitt deg mest verdi og på hvilken måte? Forklar
- Har det gitt deg en tilleggsverdi – altså påfyll du ikke hadde forventet?
- Legger du merke til endringer hos deg selv i utøvelse av lederrollen etter at du startet i lederutviklingsprogrammet? Har du eksempler, eller tilbakemeldinger som kan beskrive dette?
- Hva har vært mest nyttig for deg for egen læring og utvikling i av lederprogrammet?
- På hvilken måte har dette vært nyttig?
- Er det noe du i rollen som leder er mer bevisst på nå enn tidligere? Hva er det?
- Opplever du at det å overføre kunnskapen fra lederutviklingsprogrammet til din arbeidsplass og i lederteamet er enkelt og forståelse, eller krever det mye arbeid å oversette kunnskapen til egen hverdag?

Organisatorisk effekt / resultater

- Hvilke spor av endringer mener du å se av lederutviklingsprogrammet så langt
- I egen organisasjon
- I organisasjonen for øvrig?
- Ser du spor av endringer i lederteamet?
- Hvordan vil du beskrive disse?
- På hvilken måte vil du si at endringene bidrar til FFF
- Er effektene av lederutviklingstiltakene som du hadde forventet? På hvilken måte?
- Er det noen effekter som du ikke hadde ventet? På hvilken måte?
- Merker du på noen måte et "stemningsskifte" blant deltakerne i ledersamlingene i løpet av programmet?
- Mer/mindre åpenhet om lederutfordringer blant deltakerne?

- Tema som diskuteres i samlingene – i plenum eller grupper?
- Forventninger til samlingene?
- Engasjement blant deltakerne?
- Kontakt utenom samlingene?
- Hvordan bruker dere som ledere hverandre som støtte i hverdagen?
- Har ditt syn og innstilling til lederutviklingsprogrammet og gjennomføring av dette endret seg på noen måte siden du startet i programmet?

Stavanger 30 juni 2016

Konfidensialitetserklæring og bekreftelse

Konfidensialitetserklæring og bekreftelse på tilknytning til prosjektet *Medarbeiderdrevet innovasjon i kommuner*. Prosjektet er eid av Sola kommune. Prosjektleder er IRIS v/ Ann Karin T. Holmen

Bekreftelse:

Prosjektleder Ann Karin Tennås Holmen bekrefter at Sonja Samsonsen, student ved Master i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger, vil være tilknyttet prosjektet *Medarbeiderdrevet innovasjon i kommuner*. Hun vil i tillegg til å samle inn egne intervjudata i Sola kommune, få tilgang til dokumentasjon gjort tilgjengelig gjennom prosjektet. Hun vil også få tilgang til survey som er gjennomført i kommunene i desember 2015. Prosjektet vil ha rett på tilgang til data og resultater fra Samsonsens datainnsamling og gjøre dette tilgjengelig for Sola kommune.

Konfidensialitetserklæring:

I henhold til IRIS sine bestemmelser forplikter Sonja Samsonsens seg til å arbeide i tråd med forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humanoria, juss og teologi. Prosjektet har gjennom godkjenning i NSD tillatelse til innhenting av data i Sola kommune. Samsonsen er forpliktet til å avklare med prosjektleder i tilfeller hvor ny data skal innhentes. Dette for å sikre ivaretagelse av NSD sine retningslinjer. Samsonsen er forpliktet til å behandle informasjon og data fra prosjektet konfidensielt. Publisering av data i masteroppgave kvalitetssikres av prosjektleder. All informasjon om personlige forhold skal behandles konfidensielt og i fortrolighet. Personlige opplysninger skal være avidentifisert, mens publisering og formidling av forskningsmaterialet skal være anonymisert.



Ann Karin Tennås Holmen
Prosjektleder
Forskningssjef IRIS Samfunn

Sonja Samsonsen
Master student
Endringsledelse, UiS

E-post til informanter

Hei,

Jeg har fått ditt navn av xx, og forstår det slik at du har sagt deg villig til å være informant til min masteroppgave i endringsledelse. Jeg sender deg en kort mail nå for å gi litt status på oppgaven, og når jeg forventer å ha kommet så langt i utforming av oppgaven at jeg vil ha behov for å snakke mer med deg, og om mulig observere litt hvordan dere jobber hos deg. I tillegg hadde det vært interessant å delta på en av nettverkssamlingene som dere har i forbindelse med lederutviklingsprogrammet, hvis det lar seg gjøre.

Først litt kort om meg selv. Jeg er 45 år, og kan vel kalles en godt voksen student. Etter flere år som personalsjef/HR Manager i forskjellige selskap, har jeg valgt å starte for meg selv som rådgiver i tillegg til at jeg tar en mastergrad i endringsledelse. For å dokumentere prosessen med veien til masteroppgaven, har jeg laget et lite prosjekt i prosjektet - nemlig en blogg om det å skrive masteroppgave. Du kan lese om den [her](#)

Oppgavens tema er lederutvikling, og i hvilken grad lederutvikling bidrar til merverdi i endringsprosesser. Jeg ser for meg å besøke deg medio mars. Fint om du kan gi meg en tilbakemelding om det er datoer eller anledninger her som kan være nyttige for meg å få med. Jeg kommer nærmere tilbake for å gjøre avtale med deg.

Skulle det være noe i mellomtiden, når du meg på denne e-posten eller på telefon xxxxxx.

Takk for at du har sagt deg villig til å være informant i min oppgave. Det setter jeg stor pris på.

Vennlig hilsen

Sonja Samsonsen