

Ledere som vil vekst

Ledere som vil vekst

Lederskapsutvikling i praksis

Statskonsult

Utgitt av Statskonsult 2001

Omslagsdesign: Anisdahl, Sand & Partnere

Sats: PrePress AS

Trykk: Gjøvik Trykkeri AS

ISBN 82-7483-091-1

Forord

Dette heftet er skrevet for ledere og andre i statsforvaltningen som ønsker at lederskapet skal bli bedre. Det gir en oversikt over hvordan offentlige virksomheter kan gå frem når spørsmålet om lederskapsutvikling blir reist.

Innholdet bygger på de erfaringene som er høstet med ulike former for leder- og ledelsesutvikling i staten på 1990-tallet, spesielt i sentraladministrasjonen. Noen av disse erfaringene er oppsummert i Statskonsults temahefte *Lederskap og utvikling*.

Arbeidet med heftet har foregått i rammen av prosjektet *Lederskapsutvikling i departementene*. Prosjektgruppen har bestått av seniorrådgiverne Johannes Ulltveit-Moe (leder), Nanna Frogg og Bitten Kallerud. Disse tre har samarbeidet om å utvikle det faglige innholdet.

I arbeidet har også andre nåværende og tidligere medarbeidere i Statskonsult deltatt, og ikke minst har mange ansatte i departementer og ytre etater levert viktige bidrag til prosessen. Det gjelder gruppen av departementsråder, mange ekspedisjonssjefer og andre ledere i departementene, direktoratsledere og stabspersoner med ansvar for utviklingstiltak. Vi takker for konstruktiv medvirkning.

Heftet er skrevet av Johannes Ulltveit-Moe.

Statskonsult håper at heftet kan bli til nytte og inspirasjon for ledere og andre utviklingsansvarlige og bidra til videre satsing på lederskapsutvikling både i departementene og i øvrige deler av forvaltningen.

Statskonsult, november 2000



Vivi Lassen

Innhold

Innledning 9

Hva menes med lederskapsutvikling? 10

Oppfatninger av lederskapsutvikling 11

Noen suksessfaktorer 12

Organisering 15

Fremgangsmåte 19

1. Kartlegging av situasjonen 21

Ønsker og behov 21

Hvordan kartlegge? 22

2. Analyse av ønsker og behov 25

Hva trengs av individuell lederutvikling? 25

Hva trengs av felles ledelsesutvikling? 28

Samspill mellom individrettede og kollektive tiltak 29

3. Skissering av alternativer 30

Alternativ A. Ledelsesutvikling 30

Alternativ B. Lederutvikling 31

Alternativ C. Kombinasjon av ledelsesutvikling
og lederutvikling 32

4. Valg og planlegging 34

Lederskapsutvikling som går over tid 35

Program for ledelsesutvikling 35

Program for lederutvikling 37

Lederutvikling – internt eller eksternt 38

Bruk av konsulenter 41

5. Gjennomføring 45

Underliggende prinsipper – tankegangen bak praksis 46

Ulike arbeidsformer og metoder 48

6. Evaluering og resultater 54

Hva kan oppnås? 55

Litteratur 58

1

Innledning

Godt lederskap er viktig. Teorien sier det, og praksis bekrefter det. Det er viktig for virksomhetene, for dem som arbeider der, og for å kunne oppnå resultater.

Godt lederskap kommer ikke av seg selv. Selv personer som har de beste personlige forutsetningene for å kunne fungere i en lederjobb, må arbeide med sitt lederskap. Lederskapet trenger utvikling.

Det finnes ingen patentoppskrift på hvordan lederskap utvikles. Det har blant annet sammenheng med at lederne som personer er forskjellige, og at situasjonen som ledelsen utøves innenfor, varierer. Derfor må arbeid med lederskapsutvikling legges opp ut fra personlige og stedegne forhold.

Hensikten med dette heftet er å skape bevissthet om behovet for lederskapsutvikling, og å gi impulser til tiltak for å fremme slik utvikling. Heftet har med andre ord et praktisk sikte.

Vi bygger på erfaringer fra arbeid med lederskapsutvikling innenfor statsforvaltningen spesielt i de siste ti årene. En oppsummering av en del av disse erfaringene finnes i et eget temahefte fra Statskonsult: *Lederskap og utvikling*.

Heftet har to hovedmålgrupper:

- Ledere på ulike nivåer
- Andre offentlig ansatte som er involvert i eller har et spesielt ansvar for utviklingsrettet arbeid

Regjeringen har en ambisjon om å fornye offentlig sektor. Uten ledernes aktive engasjement blir det ikke mulig å få dette til. Derfor blir det viktig i tiden fremover å fokusere på lederskapet i forvaltningen og satse betydelig på å utvikle dette lederskapet. Forvaltningsutvikling kan ikke tenkes uten lederskapsutvikling.

Hva menes med lederskapsutvikling?

Begreper som lederskapsutvikling, lederutvikling og ledelsesutvikling brukes ofte om hverandre og uten at innholdet i begrepene er tydelig definert. Vi tror det er fornuftig å klargjøre hva som menes med de ulike begrepene.

Lederskapsutvikling bruker vi som det overordnede begrepet. Det tilsvarende *leadership development* på engelsk. Lederskap dreier seg både om den enkeltes lederutøvelse, og om hvordan en gruppe av ledere i en virksomhet i praksis utøver ledelse i fellesskap. Lederskap utøves både individuelt og kollektivt, og utviklingsarbeid kan gjøres både av ledere enkeltvis og av ledere sammen i en gruppe.

Lederutvikling dreier seg om innsats for å utvikle den enkelte leder. Slik utvikling skjer både gjennom den enkeltes arbeid som leder, og gjennom ulike tiltak som lederen måtte delta i. Den viktigste arenaen for utvikling er utvilsomt selve jobben. Ledere som forholder seg bevisst til egen praksis og bearbeider erfaringer i kontakt med medarbeidere, har gode muligheter for å øke sin kompetanse som leder. Ellers er ulike typer lederutdanning eller lederkurs typiske eksempler på tiltak for å fremme lederutvikling.

Ledelsesutvikling bruker vi om utvikling av ledelsesfunksjonen som et kollektivt fenomen i en virksomhet. Lederne som gruppe utøver ledelse sammen, og tiltak som kan bidra til at denne ledelsen blir bedre, faller inn under dette begrepet. Et typisk eksempel på et slikt tiltak er når en ledergruppe bestemmer seg for å gå i gang med et teambyggingsprogram. At et slikt program også kan være til nytte for den enkelte leder som deltar, viser at det ikke kan settes et skarpt skille mellom lederutvikling og ledelsesutvikling. Men vi tror det er fruktbart å ha distinksjonen klart for seg.

På denne bakgrunn kan sammenhengen mellom de tre begrepene og samtidig hovedforskjellen på dem illustreres som vist nedenfor.

Lederskapsutvikling	
Lederutvikling	Ledelsesutvikling
Individuelt fokus	Gruppe- og systemfokus

Oppfatninger av lederskapsutvikling

Når spørsmålet om å sette i gang lederskapsutvikling kommer opp i en virksomhet, er reaksjonene gjerne forskjellige. Erfaringen viser at det ikke kan tas for gitt at alle er like motiverte for å delta. Noen er gjerne entusiastiske, andre er temmelig likegyldige, og andre igjen markerer tydelig motstand.

De entusiastiske og positive kommer med utsagn av denne typen:

- Det er absolutt noe vi trenger
- Flott å sette lederskap på dagsorden
- Jeg har mye å lære, så det vil jeg være med på
- Jeg er nysgjerrig
- Ledelse er et fag, og det å utvikle dette faget er like viktig som å utvikle den fagbaserte virksomheten vi driver
- Jeg trenger å bli klar over hvordan andre oppfatter mitt lederskap
- Blir jeg mer bevisst på mitt lederskap, blir jeg mer målbevisst i mitt lederskap

De som er skeptiske kan gi uttrykk for følgende:

- Det har jeg hørt mye rart om
- Sjefen synes vel ikke at vi er bra nok – det er derfor vi skal utvikles
- Det har jeg ingen tro på – det er faglig utvikling som teller
- Lederskap utvikles i det daglige – ikke på kurs
- Jeg deltok i et utviklingsprogram for noen år siden, og det var en stor skuffelse
- Vi har prøvd det før uten at det førte så mye med seg
- Bare bortkastet tid
- Å prøve utvikling sammen er det ingen vits i – vi er altfor ulike

Det kreves forståelse og innfølingsevne når en virksomhet har planer om å sette i gang en eller annen form for lederskapsutvikling. Å tvinge igjennom et opplegg har små sjanser for å bli vellykket. Motstand må tas på alvor.

Motstand mot et utviklingsprogram kan ha mange årsaker. Uansett årsak ligger det i motstanden et element av selvivaretagelse. Derfor er det nødvendig å sette av tid til å lytte til motforestillingene som kommer frem, og gå inn i dem på en konstruktiv måte. Erfaringen viser at dette svært ofte åpner muligheter for å komme i gang med et utviklingstiltak og motiverer for deltakelse.

Ofta skyldes motstanden manglende kunnskap om lederskapsutvikling både innholdsmessig og metodisk, og det kan derfor være nødvendig å sette av tid til å gi ordentlig informasjon overfor den aktuelle målgruppen. Ikke alle ledere har like lett for å kaste seg ut i noe ukjent, men dette blir lettere når de får kunnskap om hva det dreier seg om, og om hvilke positive effekter som arbeid med eget og felles lederskap kan ha.

Motstanden kan enkelte ganger skyldes uenighet blant lederne

om hva som er godt lederskap i forhold til de utfordringene virksomheten står overfor. Når dette er tilfelle, er det viktig å kunne gi rom for uenigheten og legge til rette for dialoger mellom lederne. Erfaringen viser at en slik prosess i seg selv virker utviklende på fellesskapet mellom lederne, og at den bidrar til å avklare hvilke tiltak det kan være fornuftig å satse på.

Hovederfaringen er likevel at ledere er interessert i å arbeide med lederskapet sitt. De ser det som en integrert del av jobben som leder. Mange har også forpliktet seg til å drive utvikling, for eksempel som del av en lederkontrakt.

Ledere i en virksomhet kan gå frem på ulike måter når de ønsker å drive lederskapsutvikling. En oversikt over ulike fremgangsmåter blir gitt senere i heftet. Først vil vi trekke frem noen suksessfaktorer og dernest behandle spørsmålet om organisering av arbeidet.

Noen suksessfaktorer

Visse forhold må være på plass for at tiltak for lederskapsutvikling skal bli vellykket. Vi kaller dem suksessfaktorer, og her nevner vi noen av de viktigste:

Lederskapsutviklingen må være forankret hos øverste leder

Hvis det skal drives utviklingsarbeid for alle ledere i en virksomhet, må virksomhetens toppleder engasjere seg. Er det snakk om avdelingsvis utviklingsprogram, må lederen av avdelingen på banen. Øverste leder må vise vilje og evne til å arbeide med utvikling og endring. Dette må vise seg ved personlig engasjement både i eget lederskap, i andre ledes vekst og utvikling, og i organisasjonens utvikling.

«Vi har erfart at motivasjonen for å drive ledelsesutvikling er svært personavhengig. Dersom ikke topplederen er interessert i dette, blir det ikke noe av.»

Stabsperson i et departement

Deltakerne må ha et eierforhold til programmet

Ledere som ønsker å delta på et kurs eller seminar, er gjerne motivert i utgangspunktet. Ledertrening eller andre tiltak for å øke ledes kompetanse blir gjerne satt i gang fordi det er et personlig ønske, eller fordi det er et opplagt behov i virksomheten.

Det er ikke uten videre gitt at alle lederne i en gruppe har en like sterk drivkraft til å delta i et program som skal omfatte alle. Derfor kan det, spesielt i forbindelse med ledelsesutvikling, være nødvendig å involvere deltakerne i en prosess i forkant av programmet eller i startfasen for å sikre at det foreligger tilstrekkelig motivasjon for deltakelsen. Ofte identifiserer deltakerne seg sterkere med programmet etter hvert som det går fremover.

«Vi la stor vekt på å sikre at deltakerne kunne identifisere seg med programmet.»

Administrasjonsavdelingen i en større virksomhet

Tiltak for lederskapsutvikling må møte reelle behov

Hvis lederne opplever at det som tilbys ikke treffer dem hjemme, vil engasjementet fort forsvinne. Derfor er det en utbredt erfaring at tiltak for lederskapsutvikling må basere seg på analyser av behov og ønsker, se nærmere om dette i kapitlene 1 og 2. Ofte er det sammenfall mellom de individuelle og de kollektive, organisasjonsmessige behovene. Men i større virksomheter kan behovene variere mellom avdelinger. Da kan det være påkrevet å gi rom for lokal differensiering.

Følgende utsagn oppsummerer noen erfaringer fra ett av departementene:

«Vårt forrige utviklingsprogram for ledere rommet mange ulike komponenter og var ikke nok profilert. Det ble for springende. Deler av programmet traff ikke deltakerne hjemme. Vi lærte av dette at vi måtte få tak i hva som var ledernes virkelige behov, og også foreta en analyse av hva som var de viktigste utfordringene for hele virksomheten. På dette grunnlag fikk vi laget et nytt program som lederne mer kjente seg hjemme i, og som møtte deres behov.»

Tilstrekkelig med tid må avsettes

I arbeid med lederskapsutvikling er to erfaringer helt dominerende når det gjelder tiden. Den ene er at lederne ofte er presset på tid, og den andre er at vekst og utvikling krever tid. Tidsfaktoren er avgjørende i alt endringsarbeid, men særlig hvis det er snakk om å utvikle nye holdninger og innarbeide nye ferdigheter i lederskapet. Hvor mye tid som må brukes for å skape et bedre lederskap, avhenger av lokale forhold, av ledernes kompetanse, av eksisterende relasjoner mellom lederne, og av ledernes ambisjoner. Dessuten påvirkes tidsbehovet av hva som skjer underveis, spesi-

elt i et ledelsesutviklingsprogram der lederne blir engasjert som hele personer, og blir utfordret når det gjelder hvordan de fungerer i relasjon til andre ledere og medarbeidere. Ofte setter et slikt program i gang prosesser som krever en god del tid for å bli håndtert skikkelig. I planleggingen og den mentale forberedelsen er det viktig å ta høyde for dette.

«Det er et paradoks at mange ledere sier at det er viktig med lederskapsutvikling, men når det kommer til stykket, mangler de vilje til å prioritere slikt arbeid. Derfor skjer det mange steder heller ikke noen særlig utvikling i lederskapet. Men de som innser at lederskapet må pleies for å trives og vokse, vet samtidig at de må investere oppmerksomhet, tid og krefter i lederskapet – både sitt eget og i relasjon til andre ledere. De som har denne innstillingen, vet at det er helt nødvendig regelmessig å sette av hele dager til slikt arbeid. Det er ingen luksus. Det er livsnødvendig.»

Konsulent med mye erfaring fra utviklingsarbeid i store organisasjoner

Tydelige målsettinger for klare målgrupper

Lederskapsutviklingen må være gjennomtenkt med hensyn til målsettinger og når det gjelder hvem som skal delta. Målsettingene vil variere avhengig av om det dreier seg om ledelsesutvikling eller (individuell) lederutvikling, og det er naturlig at de korresponderer med anmeldte behov. Hva er det som skal oppnås? Dette er et spørsmål som må kunne besvares før et program igangsettes. Jo mer spesifikke målsettinger som settes opp, desto lettere blir det i etterkant å vurdere om målsettingene er nådd. Vi kommer tilbake til spørsmål som gjelder innhold og mål for lederskapsutviklingen senere i heftet.

I en rapport fra ett av departementene:

«Betydningen av klare mål og omforente suksesskriterier kan trolig ikke overvurderes.»

God planlegging

Erfaringen viser at en del virksomheter mer eller mindre tilfeldig setter i gang med tiltak for lederskapsutvikling og forsømmer arbeidet med å planlegge innsatsen. Det kan slå uheldig ut. En viss planlegging trengs i forkant. Med til planleggingen hører en del av de momentene som vi allerede har vært innom (behovskartlegging, målsettinger, hovedinnhold og tidsdisponering).

Men planleggingen omfatter også andre forhold av mer praktisk, administrativ, økonomisk og organisatorisk karakter. Slike forhold må ivaretas så enkelt og effektivt som mulig. Et program for lederskapsutvikling må profileres tydelig og ha en fremdrift som alle berørte er kjent med. Men regien må ikke overdrives slik at det ikke blir plass for improvisasjoner og for tilpasninger ut fra det som skjer i prosessen. Med til god planlegging hører også å sørge for god integrering av de ulike tiltakene i et utviklingsprogram, og slik at det er sammenheng mellom det som legges til programmet, og det virksomheten for øvrig har av løpende oppgaver og utviklingsrettede tiltak. På de neste sidene går vi nærmere inn på hvordan lederskapsutviklingen kan organiseres. I kapittel 4 behandler vi sider ved planleggingen mer inngående.

Sørge for evaluering av lederskapsutviklingen

Når vi tar med dette som et eget punkt, er det fordi det ofte blir forsømt å foreta en systematisk vurdering av hva lederskapsutvikling fører til både for lederne selv, og for dem som blir ledet. Behovet for å få dokumentert effekten av lederskapsfremmende tiltak og programmer er opplagt til stede. Mer om dette i kapittel 6.

Organisering

Arbeid med lederskapsutvikling kan legges opp på ulike måter. Det er mulig å sondre mellom tre hovedopplegg: Et som er sentralisert rundt topplederen, et desentralisert opplegg med ansvar lagt til de enkelte enheter i virksomheten, og et opplegg med fordeling av ansvar mellom det sentrale og lokale nivå (som vi kaller et kombinert opplegg).

Sentralisert opplegg

Hovedmønsteret i denne modellen er at arbeidet skjer med forankring hos topplederen, og organiseres og planlegges av stabspersoner eller andre medarbeidere etter oppdrag fra topplederen. Dette innebærer gjerne at også de andre lederne i toppledergruppen blir involvert både under forberedelsene og i gjennomføringen. Arbeidet kan være organisert som et eget prosjekt hvor prosjektlederen rapporterer til topplederen eller toppledergruppen.

Desentralisert opplegg

Et desentralisert opplegg innebærer at initiativ og gjennomføring er overlatt til de enkelte avdelingene (eller andre mindre enheter) i en virksomhet. Da er det avdelingslederen som sammen med gruppen av ledere i avdelingen har ansvar for å legge opp programmet, eventuelt med bistand fra interne eller eksterne res-

surspersoner. Større avdelinger kan finne det formålstjenlig å opprette en egen gruppe til å ta ansvar for forberedelse og eventuelt også gjennomføring av et program. Avdelingsvis ansvar for lederskapsutvikling er vanlig i virksomheter hvor avdelingene har innbyrdes svært forskjellige oppgaver, eller tradisjonelt har hatt stor grad av selvstendighet i valg av arbeidsform og tiltak. Avdelingsvis satsing har sine fordeler. Det blir gjerne lett å skape eierskap til et utviklingsprogram, og det gir muligheter for enkle opplegg og fleksible løsninger. På den annen side kan sammenhengen med virksomheten for øvrig lettere tapes av syne, samtidig som kontakten med ledere i andre enheter blir mindre.

Kombinert opplegg

Etter denne modellen skjer noe av arbeidet fra sentralt hold og noe på lavere nivå(er) i virksomheten. Det sentrale ansvaret kan bestå i å legge til rette for å utvikle noen felles ledelsesprinsipper eller lederkrav, å sørge for en evaluering av lederne i forhold til disse kravene, å utforme et overordnet program for lederskapsutvikling, og å sørge for at ledelsesutvikling i toppledergruppen blir ivarettatt. Den øvrige konkrete oppfølging og gjennomføring blir overlatt til de enkelte avdelingene. Et slikt opplegg kan være formålstjenlig spesielt i store virksomheter.

Uansett om virksomheten velger den ene eller andre hovedmodellen, viser erfaringen at noen må få som oppgave å utvikle, planlegge og gjennomføre lederskapsutviklingen hvis det skal bli noe av den. Ansvaret kan bli gitt til en enhet som allerede eksisterer, eller til noen som blir satt til dette i rammen av et prosjekt.

Stab

En allerede eksisterende enhet i virksomheten kan for eksempel være en gruppe i en administrasjonsavdeling som har organisasjonsutvikling og/eller personal- og kompetanseutvikling som sitt spesielle ansvarsfelt. I mindre virksomheter er dette ofte den mest nærliggende løsningen. I virksomheter med få ansatte kan ansvaret tillegges en enkelt medarbeider, som i så fall jobber tett sammen med ledelsen om programmet.

Prosjekt

En annen mulighet er å gjøre lederskapsutviklingen til et prosjekt med et eget apparat. Slik prosjektorganisering kan ofte være naturlig når virksomheten er stor, og når det er snakk om et utviklingsprogram som omfatter alle lederne. Retningsgivende for organiseringen er at prosjektet organiseres så enkelt som mulig, samtidig som det forankres slik at det får tilstrekkelig legitimitet i

organisasjonen. Følgende tre alternative skisser til organisering gir en idé om hvilke muligheter som foreligger:

- **Prosjektgruppe.** Et alternativ er å opprette en liten *prosjektgruppe* som alene og/eller sammen med eksterne ressurspersoner får ansvar for forberedelse, gjennomføring og oppfølging av tiltak for lederskapsutvikling. Prosjektgruppen gjør dette på oppdrag fra toppledelsen og i henhold til vedtak som blir fattet av ledelsen, slik at det som skjer hele tiden har forankring der. Prosjektgruppen kan sammensettes av representanter fra ulike avdelinger i virksomheten, av personer i administrasjonsavdelingen med ansvar for personal- og utviklingsutvikling, og av eksterne ressurspersoner. Prosjektgruppen bør ikke være for stor.
- **Prosjektgruppe og styringsgruppe.** Et annet alternativ er å opprette både en *prosjektgruppe* og en *styringsgruppe* for prosjektet. Styringsgruppen er oppdragsgivers gruppe for å ta stilling til overordnede spørsmål knyttet til prosjektet, å sørge for gode rammebetingelser og sikre gjennomføringen. Prosjektgruppens hovedrolle er å tilrettelegge for lederskapsutvikling, styringsgruppens rolle er å treffe de nødvendige beslutninger. Toppledergruppen kan defineres som styringsgruppe for prosjektet, det sikrer forankring og legitimitet. Men det er også mulig for toppledelsen å utpeke en mindre styringsgruppe som får delegert fullmakt til å treffe nødvendige avgjørelser. Særlig kan dette være aktuelt i store virksomheter. En fare er at lederne som ikke deltar i styringsgruppen, da får et fjernere forhold til programmet.
- **Prosjektgruppe, styringsgruppe og referansegruppe.** Et tredje alternativ er å opprette både en *prosjektgruppe*, en *styringsgruppe* og en *referansegruppe*. Denne modellen har vært benyttet i store virksomheter for å sikre kontakt og kommunikasjon med de ansattes organisasjoner. Disse har deltatt i referansegruppen sammen med ressurspersoner i ulike avdelinger/enheter i virksomheten, og har på den måten bidradd til organisasjonsmessig forankring og involvering i forhold til utviklingsarbeidet. Referansegruppen kan ha en rolle i å komme med synspunkter på de programforslagene som utarbeides av prosjektgruppen, og dermed bidra til kvalitetssikringen. Generelt sett er det viktig å få tiltakene kvalitetsvurdert, men det er ikke nødvendig å etablere en referansegruppe for å få gjort dette. Det kan også skje gjennom mer uformelle kontakter med ressurspersoner i eller utenfor virksomheten, og ved å utnytte det kontaktnettet som er etablert i virksomheten for drøftinger av viktige spørsmål for de ansatte. Dersom

en virksomhet ønsker å ha en referansegruppe, er det viktig å tenke gjennom hva som skal være gruppens funksjon. Uansett er vår erfaring at møtevirksomheten i en slik gruppe bør begrenses. Det er gjerne tilstrekkelig å avholde ett møte i begynnelsen av programmet, ett underveis og ett når programmet er avsluttet. Etter vår erfaring kan det lett bli for byråkratisk å velge dette alternativet. Derfor vil vi anbefale ett av de to andre.

Følgende tabell er en kortfattet oppsummering av hvordan arbeid med lederskapsutvikling kan organiseres.

Lederskapsutvikling som et prosjekt			
Mulige grupper	Hovedoppgave	Noen fordeler	Kommentarer
Prosjektgruppe	Planlegge og sørge for gjennomføring	Plasserer ansvar for substans og fremdrift	Liten gruppe (2–3 og maks. 5 personer)
Styringsgruppe	Beslutte på overordnet nivå	Ansvarliggjør virksomheten og sikrer legitimitet	Kan ivaretas av topplergruppen
Referansegruppe	Gi råd og bidra til kvalitetssikring	Kan gi bedre informasjon, forankring og involvering	Brukes bare unntaksvis Bare i store virksomheter

Administrasjonsavdelingen spiller erfaringsmessig en viktig rolle i de aller fleste virksomhetene når større utviklingsprogrammer gjennomføres. Den har en viktig oppgave med å forberede og tilrettelegge tiltakene, være pådriver underveis, og sørge for samordning og evaluering. I rammen nedenfor har vi tatt med oppsummeringer fra to departementer som sier noe om organiseringen, og om administrasjonsavdelingens rolle i forbindelse med større interne programmer.

Større utviklingsprogrammer – organisering og administrasjonsavdelingens rolle

Departement A skriver:

«Administrasjonsavdelingens rolle i ledelsesutviklingstiltakene har vært å være pådriver for å igangsette tiltakene, foreslå og utrede ulike alternative konsepter og å legge til rette for gjennomføringen av tiltakene. Administrasjonsavdelingen har verken kapasitet eller kompetanse til selv å gjennomføre tiltakene og har derfor basert seg på eksterne konsulenter for det faglige innholdet i ledelsesutviklingstiltakene.»

Departement B skriver:

«Administrasjonsavdelingen har hatt ansvaret for å organisere prosjektet. Eksterne konsulenter er blitt brukt i gjennomføringen, men før start har avdelingen laget en skisse for programmet med hensyn til hva departementet ønsker oppfylt når det gjelder mål, innhold og organisering. En rådgiver i administrasjonsavdelingen har hatt ansvaret som prosjektleder, og det har vært opprettet en referansegruppe bestående av representanter for konsulentfirmaet som ble benyttet, deltakere fra forrige program, og deltakere i det aktuelle programmet. Gruppens oppgave har vært å diskutere hvilke sentrale elementer som burde inngå i hver modul, og ta stilling til eventuelle endringer underveis. Administrasjonsavdelingen sammen med konsulentfirmaet har hatt ansvaret for den faglige delen av programmene.»

Fremgangsmåte

Når temaet om lederskapsutvikling kommer opp i en virksomhet, er det naturlig først å undersøke hvordan situasjonen faktisk er, og hvilke behov og ønsker som foreligger. En slik analyse eller kartlegging er gjerne første ledd i en prosess for å komme i gang med lederskapsutvikling.

Neste trinn består i å vurdere kartleggingen og ut fra denne vurderingen utvikle alternative opplegg eller programskisser som kan være aktuelle. For lederskapsutvikling kan være mye forskjellig og legges opp på mange ulike måter. Derfor blir det nødvendig å foreta et valg og legge mer konkrete planer i forhold til det opplegget som er valgt. Da er tiden inne til å gå i gang med gjennomføringen.

Det er viktig for utbyttet at det skjer evalueringer både mens et program for lederskapsutvikling pågår og etter at det er avsluttet.

Vi skal i fortsettelsen gå nærmere inn på de enkelte av disse punktene og gi anvisninger og eksempler som kan være til praktisk nytte.

Fremgangsmåte ved lederskapsutvikling

1. Kartlegging av situasjonen
2. Analyse av ønsker og behov
3. Skissering av alternativer
4. Valg og planlegging
5. Gjennomføring
6. Evaluering og resultater

Disse seks punktene utgjør hovedkapitlene i resten av heftet.

1

Kartlegging av situasjonen

Kartleggingen i begynnelsen består i å finne ut av hva som er situasjonen i virksomheten, og hvilke behov og ønsker som foreligger.

Ønsker og behov

Et program for lederskapsutvikling kan være ressurskrevende både økonomisk og tidsmessig. Derfor er det viktig at programmet som igangsettes, imøtekommer reelle ønsker og behov i virksomheten og i den aktuelle målgruppen.

Vi legger til grunn at lederskap alltid er situasjonsavhengig. Ingen virksomheter er identiske, selv om det kan være mange likhetstrekk mellom dem. Utfordringene varierer med konteksten. Lederne har et hovedansvar for å møte disse utfordringene, og for å velge fornuftige strategier for virksomheten.

Kartleggingen har til hensikt å få tak i både hva den enkelte leder ønsker, hva lederne som gruppe trenger, og hvilke behov organisasjonen som helhet har. Det er nødvendig å involvere lederne på en eller annen måte i kartleggingen, men det kan også være hensiktsmessig å be de ansatte og/eller de tillitsvalgte om å gi uttrykk for hva de mener lederne trenger å bli bedre på i lys av de aktuelle utfordringene.

Det er ikke uten videre gitt at ønsker fra enkeltledere og fra andre ansatte i organisasjonen faller sammen. Derfor kan det være nødvendig å legge til rette for en prosess der det blir mulig å avstemme de individuelle og kollektive behovene, slik at utviklingsarbeidet blir til størst mulig nytte både for lederne og for organisasjonen for øvrig.



Hvordan kartlegge?

For å få tak i behovene er det mulig å gå frem på flere måter. De mest vanlige alternativene er å bruke spørreskjemaer, intervjuer, seminarer, lederevalueringer, søkeseminarer e.l. – eventuelt i en eller annen kombinasjon. Medarbeidersamtaler kan også inngå som en del av kartleggingen.

Vanlige kartleggingsverktøy:

- ➔ Spørreskjemaer
- ➔ Intervjuer
- ➔ Seminarer
- ➔ Lederevalueringer
- ➔ Medarbeidersamtaler
- ➔ Kombinert bruk av to eller flere

Spørreskjemaer

Spørreskjemaer kan være av forskjellige typer. En type består av bare noen få og åpne spørsmål, som for eksempel:

- Hva har du selv mest behov for å utvikle deg på som leder?
- Hva mener du at den lederguppen du tilhører, trenger å jobbe med for å bli bedre?
- Hva er spesielt viktig ved lederskapet fremover i den organisasjonen du tilhører?

I mindre virksomheter med et lite antall ledere er det mulig uten for store vanskeligheter å sammenfatte de dataene som fremkommer på et slikt spørreskjema. Det blir vanskeligere i større virksomheter. Da kan det være hensiktsmessig å lage et skjema beregnet på databehandling. Et slikt skjema kan inneholde en rekke konkrete og detaljerte temaer som er relatert til lederskapet. Lederne og eventuelt andre informanter kan bli bedt om å foreta en prioritering blant de oppsatte temaene. På den måten blir det mulig å få tak i hva som er mest aktuelt å legge inn i et utviklingsprogram.

Intervjuer

Ofte kan det være fornuftig å ha en samtale med hver enkelt deltaker i et utviklingsprogram før arbeidet starter opp. Slike samtaler gjennomføres gjerne av eksterne konsulenter. Intervjuformen er ressurskrevende, men noen av fordelene er at den er direkte, personlig, mer fleksibel og kan kvalitativt sett gi mer variert og nyanisert informasjon. Gjennom en individuell samtale blir det lettere å få tak i hvordan den enkelte opplever situasjonen, hvilke utfordringer lederskapet i virksomheten står overfor, hva som er eventuelle konfliktområder osv. Konsulentene oppsummerer inntrykk fra disse samtalerne og presenterer forslag til hvordan et utviklingsarbeid kan legges opp. I virksomheter med mange ledere kan det av praktiske og ressursmessige årsaker være aktuelt å intervjuer et mindre antall.

Seminarer

Å samle lederne til et eget seminar for å få kartlagt ønsker og behov, er også en metode som kan brukes. Ansvaret for å lede et slikt søke- eller analyseseminar overlates gjerne til en ekstern konsulent. Fordelen med å ha et slikt seminar er at lederne kan komme frem med sine ønsker i en prosess sammen med de andre lederne. Det gir også muligheter for å arbeide med eventuelle motforestillinger, og også å formidle informasjon om ulike former for lederskapsutvikling.

Lederevalueringer

En annen tilnæringsmåte er å foreta en evaluering av lederne i forhold til noen viktige ledelsesmessige kriterier. En slik evaluering kan foretas av lederen selv, av overordnede, sideordnede og underordnede (en såkalt 360-graders evaluering). Gjennom en slik evaluering blir det mulig å få tak i både de individuelle og kollektive behovene for lederskapsutvikling. Det finnes i markedet en rekke verktøy for lederevaluering, men det er en fordel med lokale tilpassinger. Evalueringen bør ta utgangspunkt i organisasjonens lederkrav eller ledelsesprinsipper.

Medarbeidersamtaler

En medarbeidersamtale blant ledere foregår mellom en leder og denne lederens nærmeste overordnede. En slik medarbeidersamtale kalles derfor ofte en ledersamtale. Samtalen foregår mellom de to på likeverdig basis og i fortrolighet. I en slik samtale kan lederen komme frem med sine ønsker for kompetanseutvikling. Konklusjoner fra samtalen nedfeller seg gjerne i en avtale om oppfølging, med angivelse av hvem som har ansvar for å følge opp hva. Prinsippet om fortrolighet tilsier at det ikke kan refereres fra slike samtaler. Men hvis lederne er enige om det, kan den overordnede oppsummere og systematisere de ønskene som er fremkommet, og bruke dette som utgangspunkt for drøftelser av hvilke utviklingstiltak som kan være aktuelle for gruppen som helhet. Det må avtales i forkant mellom lederne at opplysninger i medarbeidersamtalen kan brukes til å skaffe oversikter over felles behov.

Kombinert informasjonsinnhenting

Noen av de nevnte fremgangsmåtene kan også kombineres. Etter at en spørreundersøkelse er gjennomført, er det mulig å ha intervjuer med et utvalg aktuelle personer for å få kommentarer på det som er fremkommet gjennom undersøkelsen. Tilsvarende kan skje i rammen av et seminar.

2

Analyse av ønsker og behov

Neste fase i arbeidet består i å vurdere det som er kommet frem gjennom kartleggingen. Det dreier seg om å få et bilde av spesielt tre forhold:

- Hva trengs av individuell lederutvikling?
- Hva trengs av felles ledelsesutvikling?
- Hvordan kan individrettede og kollektive tiltak spille sammen for å fylle behovene?

Hva trengs av individuell lederutvikling?

Lederutvikling dreier seg om individrettet kompetanseoppbygging blant ledere. Sannsynligvis vil det gjennom kartleggingen være avdekket et variert behov for kompetansestyrking, og det blir nødvendig å foreta en sortering og prioritering blant de behovene som er avdekket. For å imøtekomme disse behovene kan det være nødvendig å tenke i retning av dels formelle treningsprogrammer, og dels utviklingsaktiviteter med en eller annen form for tilknytning til jobbmessige funksjoner.

En kartlegging viser ofte behov for tiltak som gjør at lederne bedre kan innfri krav knyttet til den aktuelle lederrollen når det gjelder faglig ledelse, administrativ ledelse, personalledelse og forandringsledelse (se *Strategi for ledelsesutvikling i staten 1998–2002*, s. 6). Vurderingen dreier seg om å ta stilling til hva som bør ha størst vekt i forbindelse med lederskapsutviklingen. Det inngår også å finne ut om tiltakene skal foregå eksternt eller internt i virksomheten, om det skal være tiltak som er felles for alle eller en vesentlig del av lederne, eller om tiltakene skal være individuelt tilpasset. Hva som blir konklusjonen på denne vurderingen, avhenger av situasjonen for vedkommende virksomhet, gruppen av ledere og lederne enkeltvis.

Tiltakene for å øke kompetansen blant ledere kan erfaringsmessig grupperes i følgende kategorier:

- Kunnskapsmessig utvikling
- Ferdighetsmessig utvikling
- Selvinnsikt
- Kommunikasjon

KUNNSKAP



FERDIGHETER



SELVINNSIKT



KOMMUNIKASJON



Kunnskap

Kunnskapsfremmende tiltak kan for det første være av ledelsesfaglig karakter og formidle innsikt om det å være personalleder, om bruk av IT, og om det å lede omstillinger. For det andre kan det dreie seg om områdefaglig kunnskap som kan bidra til å styrke lederens legitimitet i lederrollen innenfor vedkommende virksomhet.

Ferdigheter

Tiltak for å fremme lederens ferdigheter er dominert av praktisk trening i hvordan lederrollen kan utøves. Slik trening kan skje både på og utenfor arbeidsstedet. I denne typen tiltak utenfor arbeidsstedet har ulike former for simuleringer og rollespill ofte en sentral plass. Men treningen kan også foregå i tilknytning til jobben og bestå i å bearbeide konkrete arbeidsoppgaver slik at kvaliteten på utøvelsen øker. Eksempler på temaer som ledere er blitt trent i er følgende:

- Bruk av arbeidstiden – organisering av seg selv som leder
- Gjennomføring av medarbeidersamtaler
- Håndtering av media – intervjuer på fjernsyn og i radio
- Intervju av søkere på ledige stillinger
- Konflikt håndtering

Selvinnsikt og kommunikasjon

Vanligvis fremkommer også behov for tiltak som fremmer selvforståelse, som gir hjelp til å utvikle mer adekvate holdninger, og til å øke den relasjonelle kompetansen. Mange ledere innser at det er i egen interesse å sette dette på dagsorden. Det har betydning for dem selv både personlig og profesjonelt. Ikke sjelden blir ønsket om slikt utviklingsarbeid tydeligst påpekt av medarbeiderne i en virksomhet – lederne selv er ikke bestandig like bevisst på at behovet foreligger. Uansett hører det med til vurderingen å avveie hvilke tiltak som best kan imøtekomme behovet. Eksempler på slike tiltak er følgende:

- Rådgivning av mentorer eller coacher
- Opplegg med bearbeidelse av erfaringer fra vanskelige situasjoner eller konflikter som lederen har vært involvert i
- Kurs og seminarer i kommunikasjonstrening
- Opplegg med vekt på teamfremmende ledelsesutvikling

Slike og lignende tiltak kan være både utfordrende og tidkrevende. Men det viser seg at ledere som satser på å få økt innsikt i egen personlighet, oppnår større trygghet og glede i lederjobben og blir bedre til å kommunisere med andre.

En leder hadde deltatt i et stort utviklingsprogram og kom gledesstrålende hjem med mye innsikt om seg selv og sine sterke og mindre sterke sider. Hans kone kommenterte da tørt: «Men Bastian, det er jo nettopp dette jeg har forsøkt å fortelle deg i mange år!»

Erfaringen viser at ledere periodevis kan komme i situasjoner hvor det er fornuftig å søke profesjonell veiledningsbistand på individuell basis eller i en gruppe. Deltakelse i selvutviklingsgrupper kan også være et relevant alternativ.

Eksempel: Justisdepartementets lederutviklingsprogram 1998–99 hadde som ett av målene å oppøve visse lederferdigheter, spesielt

- bli bedre til å arbeide i team og prosjektgrupper
- bli bedre til å gi tilbakemeldinger
- bli bedre til å håndtere konflikter
- bli bedre til å kommunisere
 - mer tydelig når det gjelder å få fram det han/hun egentlig mener eller føler
 - for å forstå andres meninger, holdninger, verdier og handlinger

Hva trengs av felles ledelsesutvikling?

Hvis det er avdekket et behov for mer generell eller omfattende utvikling av virksomheten, vil dette svært ofte berøre alle lederne ikke bare enkeltvis, men også som gruppe. Ja, det er nettopp som gruppe at lederne blir utfordret, og for å få til utvikling av virksomheten er det nødvendig at lederne ser på sin samhandling og sitt samspill i et større organisasjonsmessig perspektiv. Ledelsesutvikling og organisasjonsutvikling kan i slike situasjoner ikke løses fra hverandre. Dersom ikke lederne sammen vil arbeide med lederskapet og utvikle felles forståelse og samkjørt praksis i lederutøvelsen, vil det erfaringsmessig være nytteløst å få utviklet organisasjonen i ønsket retning.

Ledelsesutvikling blir også aktualisert når det er registrert behov for å bearbeide vanskeligheter på relasjonsplanet mellom lederne, eller å bygge et sterkere fellesskap i ledergruppen. Når en gruppe ledere har et tydelig ønske om å bli et bedre lag (drive teambygging), dreier det seg om ledelsesutvikling.

Hvis vurderingen konkluderer med at tiltak for ledelsesutvikling må prioriteres, blir det spesielt viktig å involvere alle de berørte lederne i arbeidet med å konkretisere slike tiltak. Ledelsesutviklingen vil ikke gi varige resultater hvis de aktuelle lederne unnlater å involvere seg aktivt. Hvis ledergruppen er delt, blir effekten redusert. Utbytte og effekt står gjerne i forhold til det ledergruppen er villig til å investere av tid og krefter.

Det er viktig å være klar over at individrettet lederutvikling vanligvis har begrenset innflytelse på organisasjonen, spesielt hvis lederne befinner seg på lavere nivåer. Men dersom topplederen har deltatt i et lederutviklingsprogram og har ambisjoner om å få til utvikling i egen organisasjon, kan effekten på organisasjonen bli merkbar. Størst effekt gir det når lederne sammen går inn i et utviklingsprogram og forplikter seg i forhold til hverandre og til organisasjonen.

Mange ledergrupper har funnet ut at satsing på å utvikle felles lederskap gir stor uttelling både for dem selv og for hele virksomheten. Noen av fordelene er

- at det skapes en større forståelse mellom lederne slik at de bruker mindre energi på konflikter
- at det blir enklere å leve med uenighet fordi den er blitt skikkelig bearbeidet
- at det blir lettere å foreta strategiske beslutninger og komme frem til omforente prioriteringer

- at det blir mer fokus på å løse oppgaver og skape resultater, og
- at det virker forløsende på forholdet til andre medarbeidere i virksomheten.

Dette utdypes nærmere i kapittel 6.

Samspill mellom individrettede og kollektive tiltak

Behovene som er avdekket kan peke i retning av tiltak både for enkeltledere og for gruppen av ledere i en virksomhet. Det blir da en vurderingssak hvordan disse behovene kan imøtekommes. Det kan anbefales å prioritere tiltak som involverer alle lederne, og som kan bidra til å fremme interaksjonen i ledergruppen. Men en slik felles ledelsesutvikling utelukker ikke at enkeltledere kan delta i kurs eller andre opplegg som kan fylle individuelle utviklingsbehov. Hvis for eksempel en ledergruppe ønsker å jobbe med virksomhetens strategi, og noen av lederne trenger påfyll av strategisk kompetanse gjennom å delta i et eget kurs, kan slik deltakelse virke berikende på ledergruppens felles arbeid.

I det neste kapitlet presenterer vi korte skisser av ulike alternative opplegg som korresponderer med de tre kategoriene som er nevnt ovenfor.

3

Skissering av alternativer

Når materialet fra kartleggingen er analysert og vurdert, er tiden inne til å tenke i retning av mer konkretiserte opplegg for leder-skapsutviklingen. Erfaringen viser at det kan være nyttig å tenke igjennom noen mulige alternativer før det treffes beslutning om hvilket opplegg som skal velges, og før den detaljerte planleggingen tar til (noe vi kommer nærmere tilbake til i kapittel 4). Dersom prosessen så langt har resultert i at det fremkommer ett tydelig alternativ for den videre satsingen, er det bare å gå i gang med konkret planlegging.

Arbeidet med å gjennomtenke alternativer bestemmes i stor grad av om satsingen skal være individrettet, eller rettet mot lederne som gruppe, dvs. om tyngdepunktet skal ligge på å utvikle enkeltledere, eller på å få til et bedre kollektivt lederskap i virksomheten. Nedenfor presenterer vi tre ulike alternativer for å belyse hvilke muligheter som foreligger. Det første alternativet dreier seg hovedsakelig om felles ledelsesutvikling, det andre alternativet om individuell lederutvikling, og det tredje søker å ivareta begge hensynene.

Alternativ A. Ledelsesutvikling

Hovedmålet med dette opplegget er å utvikle gruppen av ledere i en virksomhet til å bli et bedre og mer samarbeidende team. Et tyngdepunkt i arbeidet vil dreie seg om å avklare forholdet mellom lederne og hvordan de kommuniserer med hverandre, og med en ambisjon om å få til bedre relasjoner i ledergruppen. Dette vil også måtte medføre å gå inn i spenninger og eventuelle konflikter på relasjonsplanet. Det sier seg selv at dette kan være tidkrevende, og jo høyere konfliktnivået i ledergruppen er, dess lenger tid og større innsats vil det kreves for å få til et godt resultat. Et slikt alternativ kan bare velges dersom lederne selv er

interesserte i å involvere seg og investere tid og krefter i programmet. Vanligvis vil det være nødvendig å sette av minimum ett år og legge inn minst fire samlinger i denne perioden.

Erfaringen med denne typen opplegg er at det både er krevende og givende. Det krever en vilje til personlig involvering. Vanligvis medfører et slikt program en eksponering av egen person som bare sjelden forekommer i tradisjonelle lederkurs utenfor egen virksomhet. I et ledelsesutviklingsprogram som dette er det ikke mulig å gjemme seg bort. Umodne ledere vil derfor ofte reservere seg mot å delta i et slikt program. Men de som først våger å gjøre det, vil erfaringsmessig sitte igjen med et stort utbytte både personlig og profesjonelt. En av forutsetningene for et godt resultat er at et slikt program blir ledet av personer med høy kompetanse i veiledning og prosessorientert arbeid.

ALTERNATIV A

- Hovedformål: Teamutvikling
- Målgruppe: Ledere på alle nivåer
- Profil: Ledelsesutvikling
- Fokus: Avklare roller og relasjoner og utvikle samspillet og kommunikasjonen mellom lederne
- Fordeler:
 - Involverer alle med lederansvar
 - Bidrar til relasjonsutvikling og lagbygging på lederplan
- Forutsetning
 - Deltakelse over et lengre tidsrom (ca. ett år eller lenger)
 - Forpliktende engasjement i forhold til de andre lederne
 - Personlig involvering
- Kommentarer:
 - Kan differensieres i parallelle løp: For alle lederne samlet og for lederne i respektive avdelinger

Alternativ B. Lederutvikling

Dette alternativet dreier seg om å gi lederne i en virksomhet tilbud om opplæring. Seksjonslederne er nevnt som spesiell målgruppe i dette eksemplet. Men også andre kategorier ledere kan defineres som målgruppe, for eksempel nye ledere, ledere med personalansvar, ledere av større prosjekter, eller ledere med ansvar for å styre ytre etater. Målgruppen kan også utvides til å omfatte alle lederne i en virksomhet.

I dette eksemplet er siktemålet å bidra til økt kompetanse på bestemte områder. Det er her ikke spesifisert hva slags områder det er snakk om – det bestemmes ut fra lokale forhold og behov. Generelt dreier det seg om å gi teoretisk og/eller praktisk opplæ-

ring som kan sette seksjonslederne bedre i stand til å lede sine enheter. Som tidligere påpekt kan lederutviklingen legge hovedvekten på kunnskap, på innøving av ferdigheter når det gjelder bestemte lederfunksjoner, eller på kommunikasjonstrening som øker selvsagt og relasjonell kompetanse. Men det er selvsagt mulig å lage opplegg som kombinerer kunnskapsformidling, ferdighetsøvelser og kommunikasjonstrening (se alternativ C).

Varigheten av dette tiltaket kan variere avhengig av deltakerenes kompetanse, av hva som er det faglige innholdet, og av hva som er ambisjonsnivået. Dette alternativet lar seg gjennomføre som et internt tilbud i en virksomhet, eller det kan legges til et eksternt utdanningsmiljø, eventuelt slik at det er åpent for deltakere fra andre virksomheter. Når det gjennomføres internt i en virksomhet, vil det ofte være aktuelt å benytte eksterne ressurspersoner som foredragsholdere, prosesskonsulenter eller rådgivere. I neste kapittel kommer vi tilbake til spørsmålet om lederutviklingen skal gjennomføres internt eller eksternt.

ALTERNATIV B

- Hovedformål: Kunnskapsformidling – kompetanseheving
- Målgruppe: Seksjonslederne
- Profil: Lederutvikling
- Fokus: Drive opplæring på nærmere bestemte områder, med basis i behov dokumentert gjennom kartlegging
- Fordeler:
 - Representerer et tilbud til mellomlederne
 - Kompetansemessig opprustning av ledelsen på seksjonsnivå
 - Kan avgrenses og tilpasses
- Forutsetning
 - Deltakelse over begrenset tidsrom
 - Personlig involvering
- Kommentarer:
 - Gir muligheter for skreddersøm
 - Kan eventuelt (delvis) omfatte ledernivået over seksjonslederne

Alternativ C. Kombinasjon av ledelsesutvikling og lederutvikling

I dette eksemplet er alle lederne i en virksomhet målgruppe, og de skal alle involveres i et opplegg som kan bidra til å styrke relasjonene dem imellom. Dette har sammenheng med at lederne under kartleggingen har anmeldt et behov for lagbygging og kommunikasjonstrening. Behovet imøtekommes ved at kollektiv ledelsesutvikling er gjort til en vesentlig og obligatorisk del av programmet. Varigheten av programmet vil være ett år eller

lenger, avhengig av hvor godt lederne er samkjørte i begynnelsen og av progresjonen i programmet. Det forutsettes også her en høy grad av involvering og forpliktelse fra deltakernes side.

Samtidig er det under kartleggingen kommet frem et ønske om skolering på bestemte områder, differensiert ut fra ledernivå og etter ledernes kompetanse. Ønsket imøtekommes ved at det i rammen av programmet etableres tilbud som lederne kan benytte seg av ut fra egne behov. Hvis tilbudene skal være i form av interne kurs eller seminarer, vil det antakelig være nødvendig å engasjere eksterne ressurspersoner med høy kompetanse. Dette avhenger av hvilke ressurser virksomheten selv rår over. Det er også mulig å tenke seg at behovet fylles ved å delta i eksterne opplæringstilbud, for eksempel ved et universitet eller en høyskole, eller gjennom kurs i regi av Statskonsult. Hvorvidt deltagelsen skal være obligatorisk for noen av lederne eller basere seg på frivillighet, avklares under planleggingen eller underveis gjennom dialoger mellom lederne.

ALTERNATIV C

- Hovedformål: Kunnskapsformidling og kommunikasjonstrening
- Målgruppe: Alle ledere
- Profil: Både lederutvikling og ledelsesutvikling
- Fokus: Drive opplæring på nærmere bestemte områder ut fra ledernivåenes behov, kombinert med innsats for å bedre det relasjonelle samspill
- Fordeler:
 - Omfatter alle
 - Gir muligheter for samkjøring og lagbygging mellom lederne
- Forutsetning
 - Deltakelse over et lengre tidsrom (minimum ett år)
 - Vilje til betydelig personlig involvering
- Kommentarer:
 - Krever interne ressurser og høy ekstern konsulentkompetanse
 - Kombinerer kompetanseutvikling med prosesspreget arbeid

4

Valg og planlegging

Med bakgrunn i skisser til hovedalternativer må det etter hvert treffes beslutning om hvilke konkrete tiltak lederskapsutviklingen i virksomheten skal omfatte. Blant flere alternativer blir det nødvendig å prioritere, og blant det som prioriteres, må det foretas en profilering. Dernest blir det påkrevet å foreta en nærmere planlegging av de aktuelle tiltakene. I forberedelsen må spørsmål som disse besvares:

- Hva skal være innholdet i tiltaket?
- Hvor stort omfang skal tiltaket ha?
- Hvem er målgruppen?
- Hva er målsettingene?
- Hvilke ressurser trengs for å få det realisert?
- Hvem skal ha hvilket ansvar i forbindelse med tiltaket?
- Når skal det skje? Hvilken fremdrift skal det legges opp til?
- Hvordan kan vi sikre evalueringen?

*Jeg har seks ærlige tjenere.
De har lært meg alt jeg vet.*

*Deres navn er
Hva og Hvorfor,
Når og Hvordan,
og
Hvor og Hvem.*

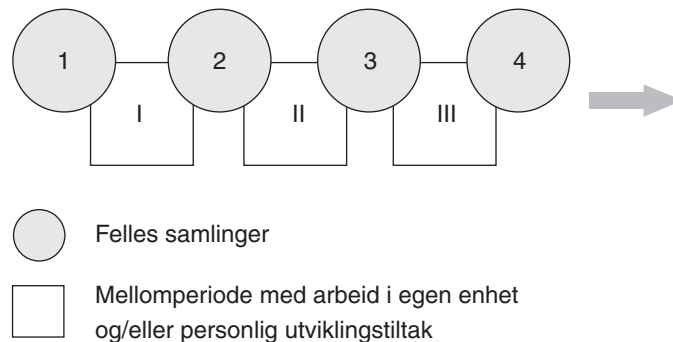
Rudyard Kipling

Erfaringsmessig blir det også nødvendig å gå inn på et par andre forhold, som vi vil behandle mot slutten av dette kapitlet:

- Hva med bruk av konsulenter?
- Skal lederutviklingen basere seg på eksterne tilbud, eller skal virksomheten lage sine egne opplæringsprogrammer?

Lederskapsutvikling som går over tid

Når en virksomhet legger opp til at lederskapsutviklingen skal foregå over en lengre periode (omkring ett år eller lenger), er det vanlige mønsteret at det legges opp til regelmessige samlinger for alle aktuelle deltakere, og at det i perioden mellom samlingene skjer et arbeid som lederne har forpliktet seg til under samlingene. Arbeidet i mellomperioden kan være relatert til forhold som ønskes forbedret i egen enhet, eller det kan dreie seg om et mer personlig utviklingstiltak (oppøve bedre ferdigheter i forhold til bestemte lederoppgaver, utvikle større selvinnsett osv.). Dette mønsteret gjelder enten det foregår ledelsesutvikling i en ledergruppe, eller det dreier seg om et program med lederutvikling for ledere fra ulike deler av virksomheten. Tilsvarende mønster er også vanlig i eksterne lederutviklingsprogrammer med deltakere fra ulike virksomheter i offentlig eller privat sektor. Den neste figuren illustrerer dette opplegget.



Program for ledelsesutvikling

En gruppe av ledere som ønsker å utvikle fellesskapet, kan gjøre dette ved å ta utgangspunkt i forhold som på en eller annen måte angår dem alle sammen. Det kan eksempelvis være noe av følgende:

Arbeidsfunksjoner

Mest nærliggende er ofte å arbeide med funksjoner som hører med til lederjobben, for eksempel strategisk planlegging, virksomhetsplanlegging, budsjettering, rekruttering av medarbeidere, håndtering av medarbeidere som fungerer dårlig og forholdet til eksterne samarbeidspartnere. Ved å dele erfaringer fra den praktiske hverdagen gis det muligheter både å lære av hverandre, å skape større forståelse for hverandres situasjon, og å kunne støtte hverandre i lederutøvelsen. Hvorvidt dette vil bidra til å sveise ledergruppen bedre sammen, avhenger i stor grad av hvor langt den enkelte er villig til å være ærlig og personlig. Hvis det foreligger en konkurranseatmosfære hvor det gjelder å vise egen fortrefelighet, vil muligheten for å komme nærmere hverandre være ganske liten.

Roller og relasjoner

Et annet startpunkt kan være å rette søkelyset mot roller og relasjoner i ledergruppen. Det kan skje ved å dele med hverandre hvilke oppfatninger den enkelte har av sin egen og de andres roller, og komme i gang med en prosess for å avklare forventningene i forhold til hverandre. Særlig kan det være viktig å se nærmere på relasjonen mellom øverste leder og de andre lederne i gruppen. Ofte er det også grenseflater mellom ledere på samme nivå som kan trenge avklaring.

Ledergruppens møter

Mange ledergrupper har også startet et utviklingsarbeid med å analysere og vurdere ledermøtene, finne ut av hvordan de faktisk fungerer ut fra de enkelte lederes ståsted, og arbeide seg frem til en felles forståelse av hvordan det bør være. Dette kan dreie seg om både å bli enige om hva ledermøtet skal være (møtets identitet), og om hvilke retningslinjer som skal gjelde for forberedelse, gjennomføring og oppfølging.

Kommunikasjonen mellom lederne

Mer nærgående kan det være å ta for seg samspillet i ledergruppen og dele egne opplevelser av hvordan det er å tilhøre gruppen. Dette kan også medføre å gå inn i spørsmål som oppleves vanskelige i relasjon til andre medlemmer av gruppen. Hvis konfliktnivået i ledergruppen ikke er altfor høyt, vil gruppen på egen hånd kunne håndtere dette, men ofte vil det uansett være nyttig å bruke en ekstern konsulent med god erfaring fra prosessarbeid når en ledergruppe ønsker å arbeide med sine interne relasjoner og kommunikasjonsmønstre.

Dette er bare noen eksempler på hva som kan være råmateri-

ale når en ledergruppe har ambisjon om å bli bedre både på samarbeid og strategi (som er hovedideen med ledelsesutviklingen). Mange vil bruke uttrykk som teambygging eller lagbygging. Dette skjer ikke ved å gjøre det til et tema for seg, isolert fra de daglige gjøremålene. Teambygging skjer ved å knytte det til den situasjonen som faktisk foreligger i ledergruppen, og til de oppgavene som løpende skal ivaretas for å levere best mulig resultater mest mulig effektivt. Utviklingen skal skje i arbeidet, ikke ved siden av arbeidet.

Program for lederutvikling

De fleste offentlige virksomheter i Norge har færre enn 100 ansatte, og for dem er det ofte mest aktuelt å la ledere delta i eksterne kurs og programmer som ledd i deres utvikling. Slik deltakelse skjer som et tillegg til den kompetanseoppbyggingen som skjer gjennom bevisst bearbeiding av erfaringer i den daglige lederutøvelsen. Men mange større virksomheter ønsker å lage egne programmer for ledere, enten programmer som er åpne for alle lederne i virksomheten, eller for bestemte målgrupper (mellomledere, seksjonsledere, nye ledere osv.). Programmenes omfang og innhold bestemmes av lokale behov. Basert på utbredt praksis foreligger to hovedmodeller:

- Program dominert av kortere samlinger i form av temamøter, halvdagsseminarer eller liknende. Deltakelsen kan være frivillig, eller den kan gjøres obligatorisk
- Program med flere samlinger over et lengre tidsrom og med forpliktende deltakelse

Nedenfor presenteres en oversikt over et program etter den siste hovedmodellen. Eksemplet er hentet fra Finansdepartementet. Varianter av dette programmet, med kombinasjon av forberedelser, tre til fire samlinger, arbeid i periodene mellom samlingene og videreføring, har vært benyttet mange andre steder.

Eksempel på lederutviklingsprogram

Eksemplet bygger i det vesentlige på programmet som har vært gjennomført i Finansdepartementet. Programmet er bygget opp rundt fire samlinger av omkring tre dagers varighet.

- *Forberedelse*
Samtale med egen leder og utforming av egen ledelsesplattform
- *Samling 1*
Ledelsesutfordringer i departementet og embetsmannsrollen
- *Mellomperiode*
Ledervurdering og veiledning (coaching) med konsulent
- *Samling 2*
Samarbeid, tilbakemelding og team/prosjekt
- *Mellomperiode*
Rolleanalyse og coaching med konsulent
- *Samling 3*
Lederrollen, kunnskapsorganisasjon og etatsstyring
- *Mellomperiode*
Egen utviklingsplan og coaching av egne medarbeidere
- *Samling 4*
Organisasjonskultur, intervjueteknikk og medarbeidersamtaler
- *Videreføring*
Samtale med egen leder og egen handlingsplan

Lederutvikling – internt eller eksternt

Vi har allerede vært inne på at lederutvikling kan skje både gjennom arbeid og tiltak i egen virksomhet og gjennom deltakelse i eksterne programmer.

En del av den formaliserte lederopplæringen foregår i dag i regi av universiteter og høyskoler. De tilbyr både kortere og lengre utdanningsprogrammer. Flere av dem arrangerer også kurs og seminarer som er relevante for ledere i det offentlige. Administrativt forskningsfond og andre konsulent- og fagmiljøer har tilbud for ulike målgrupper. Statskonsult tilbyr programmer for toppledere, mellomledere og for nye ledere, og i tillegg en rekke kurs om aktuelle emner. Tilbudene er presenterte i den årlige opplæringskatalogen, som også finnes på Internett. Mentorprogrammer finnes både innenfor noen av departementsområdene og felles for forvaltningen. Statskonsult samarbeider med søsterorganisasjoner i mange europeiske land om ulike lederutviklingsprogrammer (Crossing the Boundaries og Management Programme Europe). Tilbudet internasjonalt er enormt, og mye kan være relevant for offentlige ledere i Norge.

Når en virksomhet skal gjennomtenke alternative opplegg i forhold til sine ledere, kan det være fornuftig å orientere seg i omgivelsene for å finne frem til aktuelle og relevante tilbud. Ofte kan det være en fordel for ledere å delta i programmer utenfor egen virksomhet. Å møte ledere fra andre virksomheter har en verdi i seg selv. Å delta i en opplæring med deltakere også fra privat sektor og kanskje fra andre land, gir nye perspektiver til egen leder-

jobb. Nettverk som etableres kan ha både umiddelbar og fremtidig betydning.

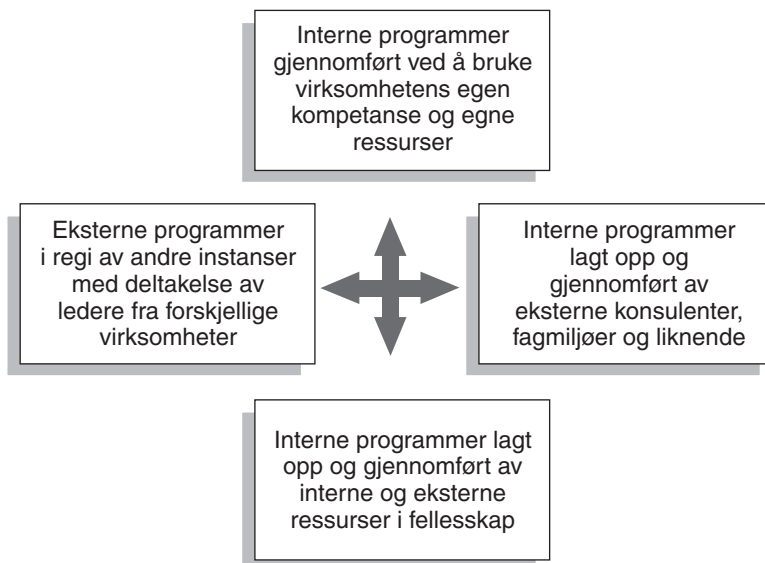
Hvorvidt all formalisert lederopplæring skal foregå eksternt, vil i stor grad bestemmes av virksomhetens størrelse og ressurser. Mindre virksomheter er helt avhengig av at det finnes eksterne tilbud. Organisasjoner med mange ansatte vil gjerne ha bedre muligheter til å lage lokale lederutviklingstilbud. Uansett er det viktig at forholdene legges til rette slik at ledere får muligheter til å utvikle sin kompetanse som leder. Om dette skjer gjennom eksterne eller interne tiltak, er i og for seg ikke det viktigste. Det viktigste er at det skjer! Men som vi tidligere har understreket: Utvikling av det felles lederskapet i en virksomhet skjer bare gjennom intern innsats og bevisst satsing på ledelsesutvikling. Det er der hovedutfordringen ofte ligger.

Kommunal- og regionaldepartementet har et utviklingstilbud til alle sine nyansatte ledere. Her kombineres internt arbeid med deltakelse i et eksternt program. Tilbudet består av seks komponenter:

1. Strukturert samtale med nærmeste overordnede leder. Denne samtalen skal munne ut i en oppsummering av hvilke krav som stilles, og hvilke resultater som forventes av den nyansatte lederen, og hva den overordnede lederen skal legge til rette for når det gjelder eventuelle opplærings- og utviklingsbehov.
2. Samtale med ledergruppen i avdelingen, slik at den nye lederen kan bli bedre kjent med lederkolleger i avdelingen og avdelingens mål, organisering, oppgaver og arbeidsformer.
3. Strukturert samtale med Plan- og administrasjonsavdelingen (PA) for å gi informasjon om departementets viktigste ledelsesverktøy, og om hvilken bistand og støtte PA kan gi den nye lederen.
4. Tilbud om å delta i Statskonsults kurs for nye ledere.
5. Oppfølgingssamtale med den nærmeste overordnede lederen. Denne holdes etter ca. et halvår og følger malen for en medarbeidersamtale. Samtalen skal munne ut i eventuelle revurderte krav til resultater for lederen, sammen med en oversikt over revurderte opplærings- og utviklingstiltak.
6. Oppfølgingssamtale med PA. Også denne holdes etter ca. et halvår og har som målsetting å evaluere den hjelpen som lederen har fått så langt, og bli enige om hva PA skal hjelpe lederen med fremover.

Utvikling av eget lederskap kan altså skje på flere måter:

- Ved bevisst bruk av erfaringer i egen lederjobb – læringen er driftsintegrert og jobbrelatert
- Ved forpliktende involvering i forhold til egen ledergruppe (ledelsesutvikling)
- Ved aktiv deltakelse i programmer som tilbys i egen virksomhet
- Ved aktiv deltakelse i eksterne lederutviklingsprogrammer



Større departementer og ytre etater har satset atskillig på å lage egne utviklingsprogrammer for ledere. Her nevnes noen i stikkords form:

Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementets lederskole

Lederskolen har fem hovedkomponenter, basert på en filosofi om at kompetanseutvikling for ledere og andre ansatte må ses i sammenheng og skje i et samspill:

- Ledelsesskolen: For alle ledere
- Kompetanseskolen: Alle medarbeidere for å vedlikeholde, mobilisere, videreutvikle erkjente kompetansebehov
- Internskolen: Alle medarbeidere – gjelder spesielt kurs
- Erfaringsnettverk: Ulike fora for eksempel for sekretærer og arkivmedarbeidere
- Felles forum: Matpakkeseminarer m.v.

Utenriksdepartementets lederutviklingsprogram

Pågått siden 1988 og skal gi lederne nødvendig kunnskap innenfor

- strategiske lederfunksjoner
- faglige lederfunksjoner
- administrative lederfunksjoner
- mellommenneskelige lederfunksjoner

Et fremtidig kursbasert lederopplæringsprogram skal dekke følgende tre ledernivåer:

- Saksbehandlere med midlertidige lederoppgaver – aspiranter
- Mellomledere – herunder byråsjefer, underdirektører, avdelingsdirektører og tilsvarende nivå ute
- Toppledelsen – herunder ekspedisjonssjefer, spesialråder, utenriksråd og stasjonssjefer

Arbeids- og administrasjonsdepartementets interne program for mellomledere: trening i personalledelse

- Obligatorisk for alle mellomledere med personalansvar
- Forankret hos departementsråd
- Deltakerstyrt
- Gjennomført to ganger på 1990-tallet
- Fire todagerssamlinger
- En referansegruppe oppsummerte hver samling sammen med konsulent og prosjektledelse og la rammer for neste samling
- Ledernes utbytte: Større selvinnsikt, konkrete verktøy for personalledelsen, bedre kjennskap til hverandre

Enkelte virksomhetsområder har lagt opp programmer hvor målgruppen er ledere både i departementene og i det ytre apparatet. Et godt eksempel på dette er lederutviklingsprogrammet som er gjennomført innenfor landbrukssektoren (se rammen).

Praktisk utviklingsprogram for mellomledere i landbrukssektoren (PUF)

PUF-programmet

- har representert et lederutviklingstilbud for mellomledere i departement og underliggende etater
- har hatt følgende overordnede målsetting: Å bidra til menneskeorienterte, samarbeidsorienterte, resultatlystne og forandringsdyktige ledere med solid forankring i gjeldende landbrukspolitikk
- har vært fordelt på fire samlinger med i alt 13 kursdager
- har vært gjennomført tre ganger på 1990-tallet

Hovedoverskrifter på temaene som har blitt behandlet:

- Fra sektor til samfunn
- Jeg som leder
- Jeg og mitt team
- Organisasjon, omstilling og ledelse

Noe av målsettingen med programmet har også vært å etablere nettverk på tvers av sektoren. Programmet har vært basert på erfaringslæring som innebærer få forelesninger, men en del innspill og korte forelesninger om aktuelle temaer. Det har ellers

vært mye erfaringsutveksling i grupper. Arbeid i mellomperiodene mellom samlingene har blitt vektlagt. Deltakerne, som har vært organisert i faste grupper, har også hatt ansvaret for et eget prosjekt i forhold til eksterne oppdragsgivere.

PUF-programmet har blitt fulgt av en årlig PUF-dag med foredrag og erfaringsutveksling hvor alle tidligere PUF-ere har blitt invitert.

Programmet har blitt evaluert etter hver modul. Det som ser ut til å ha betydd mest for deltakerne er

- tilhørighet til en gruppe (permanent under hele programmet)
- gruppediskusjoner og veiledrolle i gruppen
- nyttig erfaringsutveksling
- eget gruppeprosjekt
- nettverk på tvers av sektoren for mellomledere

Statskonsult har hatt det faglige ansvaret for programmet.

Bruk av konsulenter

Konsulenter kan være eksterne eller interne. Innenfor forvaltningen er det mange (spesielt større) virksomheter som har ansatte med et spesielt ansvar for utviklingsrettet arbeid. De er ofte ansatt i administrasjonsavdelingen eller i en egen enhet. Når utviklingsarbeid for ledere skal planlegges, er det naturlig å bruke den ressursen som stabspersoner med denne kompetansen representerer. De er gjerne involvert i generell organisasjonsutvikling eller i annet utviklingsarbeid.

Interne konsulenter

Hvilken rolle de interne konsulentene skal spille avhenger i stor grad av deres kompetanse. Erfaringsmessig har de interne konsulentene hatt én eller flere av disse funksjonene:

- Ivaretatt administrative funksjoner og sørget for at lederskapsutviklingen blir skikkelig organisert
- Vært pådrivere i arbeidet og sørget for at lederskapsutviklingen får tilstrekkelig oppmerksomhet og fremdrift
- Vært bidragsytere i forbindelse med den faglige utformingen og gjennomføringen
- Vært kontaktledd i forhold til eventuelle eksterne konsulenter som benyttes
- Ivaretatt bestemte funksjoner dersom lederskapsutviklingen var organisert som et eget prosjekt. Det kunne være å bli satt til leder av prosjektet eller å fungere som sekretær for prosjektgruppen osv.

Eksterne konsulenter

Eksterne konsulenter, enten fra Statskonsult eller andre miljøer, kan brukes i forskjellig utstrekning:

- I kartleggingsfasen for å få en oversikt over ønsker og behov, og for å levere en samlet og systematisert fremstilling av hva lederne og eventuelt andre ansatte mener trengs av utviklings tiltak. Konkret kan det dreie seg om å ha ansvar for å gjennomføre spørreundersøkelse, intervjuer, lederevaluering eller søkeseminar
- Være rådgivere i å utvikle et program, uten nødvendigvis å delta i gjennomføringen. Rollen er å være samtalepart i forbindelse med å utforme et relevant opplegg for virksomhetens lederskapsutvikling
- Være prosesskonsulenter i gjennomføringen av programmet

**En konsulent kan utøve ulike former for rådgivning.
Faglitteraturen sonderer gjerne mellom følgende fem hovedtyper:**

1. Kognitiv rådgivning: Formidle teori som kan gi innsikt osv.
2. Foreskrivende rådgivning: «Når det gjelder ditt problem, mener jeg dette er den beste løsningen . . .»
3. Konfronterende rådgivning: Avdekke inkonsistens og bidra til å bryte selvforsvarende syklisk atferd.
4. Katalytisk rådgivning: Være prosesskonsulent som bidrar til forandring.
5. Aksepterende rådgivning: Praktisere sympatisk lytting og empatisk støtte.

Ikke alle konsulenter er like gode på alle disse formene for rådgivning. I forbindelse med ledelsesutvikling er det spesielt viktig å engasjere en konsulent som har god kompetanse på de tre siste formene.

I forbindelse med gjennomføring av et ledelsesutviklingsprogram har konsulenten først og fremst ansvar for å lede programmet og tilrettelegge for en god prosess. Det hører også med til konsulentens ansvar å sikre at alle deltakerne kjenner seg ivaretatt. Men konsulenten kan også komme med innspill av ledelsesfaglig karakter, avhengig av vedkommendes kompetanse. I et slikt program er det avgjørende at det foregår løpende dialoger mellom konsulenten og deltakerne, for å sikre at det som ligger implisitt i situasjonen, blir brakt opp i dagen og bearbeidet på en skikkelig måte. Konsulenten skal ikke overta ansvar fra lederne, men kan bidra til å tydeliggjøre den enkeltes ansvar for utviklingen i gruppen og motivere til åpenhet og direkte kommunikasjon.

Tillitsforholdet mellom lederne og konsulenten er viktig i forbindelse med et slikt program. Det er snakk om å etablere en psykologisk kontrakt. Før det treffes endelig beslutning om å gå i gang, anbefales det derfor å ha et møte mellom ledergruppe og konsulent. Dersom det viser seg at noen av lederne har sterke motforestillinger mot å begi seg inn i en prosess sammen med vedkommende konsulent, er det nødvendig enten å få disse motforestillingene bearbeidet, eller å velge en annen konsulent som hele gruppen har tilstrekkelig tillit til.

Internasjonale undersøkelser viser at teknikk og metoder som benyttes i rådgivningen, har underordnet betydning for et godt resultat. Større betydning har kvaliteten på relasjonen mellom deltakere og ekstern rådgiver. Men den viktigste faktoren er likevel den enkelte deltakers egen vilje og motivasjon for å involvere seg sammen med de andre deltakerne.

Virksomheten bør inngå en skriftlig avtale med vedkommende konsulent før lederskapsutviklingen settes i gang.

En ekstern konsulent kan ha følgende oppgaver i forbindelse med et program for ledelsesutvikling:

- Utvikle opplegget sammen med deltakerne
- Tilrettelegge og styre prosesser
- Anvende en adekvat metodikk i forhold til situasjonen
- Presentere relevant teori
- Være en aktiv og forståelsesfull lytter
- Melde tilbake inntrykk og observasjoner
- Delta i diskusjoner
- Bistå etter behov i forbindelse med individuelt arbeid og gruppearbeid
- Sikre at alle deltakerne blir ivaretatt
- Være rådgiver for dem som ønsker det så langt tiden tillater
- Være en stadig påminner om at ledergruppen selv har hovedansvaret for hva som blir resultatet

5

Gjennomføring

Når en virksomhet har avgjort hva lederskapsutviklingen skal omfatte, og har gjort de nødvendige forberedelsene, kommer arbeidet med å gjennomføre tiltakene.

I gjennomføringsfasen blir det selvsagt nødvendig å foreta ytterligere forberedelser, for eksempel når det gjelder tidsplanlegging, informasjon, påmeldinger, lokaliteter og avtaler med bidragsytere. Hva som må gjøres avhenger helt av de lokale forholdene, og det faller utenfor rammen for dette heftet å behandle dette i detaljer. Vi forutsetter at virksomhetene selv har nødvendig arrangementsteknisk kompetanse.

Vi ønsker her å rette søkelyset mot forhold som ellers er viktige for et godt resultat, og presenterer kort noen av de arbeidsformene som kan benyttes i gjennomføringen. Erfaringen viser at mange ledere er ukjente med hvordan tiltak for lederskapsutvikling foregår, og hvilke metoder som blir benyttet. De kan av den grunn kjenne seg usikre, spesielt hvis det dreier seg om tiltak for å bedre relasjonene og kommunikasjonen i en ledergruppe. Derfor vil vi gi et innblikk i hvordan arbeidet kan foregå.

Nå må det først understrekes at ingen programmer gjennomføres på samme måte. Det har sammenheng med at det kan finnes ulik oppfatning både blant ledere og konsulenter av hva som fremmer utvikling, og av hvilke konkrete virkemidler som er best. Konsulenter som blir engasjert til å lede et utviklingsprogram i en ledergruppe, har sine prioriterte måter å arbeide på. Dessuten er ingen ledergruppe helt lik en annen. Samspillet mellom konsulent og deltakere vil også påvirke prosessen. Dette er noen av de faktorene som gjør at gjennomføringen vil variere fra program til program.

Underliggende prinsipper – tankegangen bak praksis

Hvordan tiltak i lederskapsutviklingen gjennomføres bestemmes i stor grad av hva slags tenkning som ligger bak. Derfor er det viktig å få tak i hvilke konsepter som legges til grunn blant dem som er ansvarlige for gjennomføringen. Det er vesentlig at dette blir delt og drøftet blant dem som skal forestå arbeidet, og at det også blir klargjort overfor deltakerne. Blant viktige underliggende prinsipper for lederskapsutviklingen hører følgende (vi har særlig i tanke programmer som strekker seg over noen måneder):

Gjennomføring sammen med deltakerne

Det betyr at mål og innhold må konkretiseres nærmere og formes gjennom tett dialog med deltakergruppen. Programmet gjennomføres slik at det til enhver tid møter deltakerne der de er, og ikke der staben eller andre synes de burde være. Dette utelukker ikke at det tas hensyn til arbeidsgivers ønsker om hvilken kompetanse lederne spesielt bør opparbeide.

Gjennomføring med god plass for erfaringsdeling

Når deltakernes jobb og arbeidssituasjon står så sentralt, må programmet gjennomføres slik at deltakerne får komme frem med sine erfaringer og gis muligheter til å gå inn i erfaringsutveksling med de andre deltakerne. Læring gjennom egen og andres praksis er ofte den beste læringen. Dette forhindrer ikke at et program kan gi plass for å arbeide prinsipielt og generelt.

Gjennomføring med fokus både på personer og funksjoner

Det innebærer et arbeid både med ledelsesfunksjonene og med personene, både med substans og prosess. Det blir to løp som går parallelt, selv om vektleggingen kan variere gjennom programmet. Lederskapsutviklingen må gjennomføres slik at den gir muligheter både for personlig vekst og for å sette lederne bedre i stand til å ivareta sentrale funksjoner i jobben.

Gjennomføring med klare ansvarsforhold

Ryddighet i forholdet mellom programstab og deltakere er vesentlig. Et hovedprinsipp er at deltakerne selv må ta ansvar for sin egen læring, vekst og modning. Stabens hovedoppgave er å legge til rette for slik utvikling, regissere gode prosesser og ellers sørge for at de praktiske forholdene er best mulig.

Gjennomføring med hensiktsmessig metodikk

For å fremme læringen er det nødvendig å variere arbeidsform og metodikk. Variasjonen skjer ikke for sin egen skyld, men ut fra en vurdering av hva som er mest hensiktsmessig til enhver tid. Mer om dette i slutten av kapitlet.

Gjennomføring i konstruktiv atmosfære

Betydningen av en trivelig ramme, hyggelig stemning og godt humør skal ikke undervurderes. En ambisjon om å gjennomføre programmet i en slik atmosfære står ikke i motsetning til å kunne gå inn i vanskelige og konfliktfylte forhold. Tvert imot blir dette lettere hvis atmosfæren er preget av åpenhet og trygghet. En god atmosfære gir også plass for å eksperimentere og ta sjanser, og i dette ligger et stort utviklingspotensial.

Gjennomføring preget av fleksibilitet

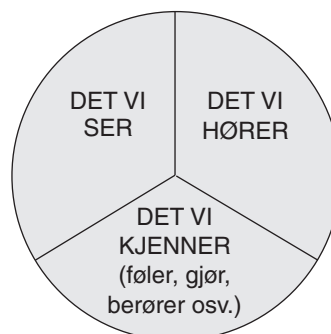
Hvis situasjonen krever det, må et planlagt program kunne endres. Programmet er til for deltakerne, ikke omvendt. Det betyr at de som skal gjennomføre programmet, må ha evne til innlevelse og til å kunne omstille seg.

Gjennomføring som ivaretar kontinuitet i ledelsen

Hvis en hel ledergruppe deltar i et program med samlinger som varer flere dager, er det nødvendig å sikre at organisasjonens løpende behov for ledelse ivaretas, for eksempel ved at stedfortrederfunksjonen er avklart.

Gjennomføring som tar hensyn til ulikhet

Dette supplerer, men sammenfatter også flere av punktene ovenfor. Ledere, som andre mennesker, har forskjellige preferanser for hvordan de lærer. Noen er ekstroverte og lærer best i et sosialt fellesskap, andre er introverte og trenger mer tid for seg selv i læringsprosessen. Noen lærer best ved å lytte (auditiv preferanse), andre ved å se (visuell preferanse), og andre igjen ved å gjøre ting (haptisk preferanse).



Ulike arbeidsformer og metoder

Det vi nettopp har understreket om lederes ulikhet og forskjellige læringsstiler, tilsier at det i arbeid med lederskapsutvikling er nødvendig å anvende et spekter av arbeidsformer, tilnæringsmåter og ulike aktiviteter. Presentasjonen nedenfor er ikke fullstendig, men den gir eksempler på hva deltakere kan oppleve å møte i forbindelse med programmer for lederskapsutvikling.

For å få til et vellykket program må det arbeides etter pedagogiske metoder som skaper refleksjon, vekker nysgjerrighet og vitebegjær og motiverer til en kontinuerlig læreprosess.

I en rapport fra et departement

Foredrag

Denne formen er velprøvd, og den anvendes mye. Kanskje anvendes den for mye og for ukritisk. Men gode foredrag både i innhold og form vil fortsatt kunne inngå i ulike tiltak for lederskapsutvikling. På konferanser, i seminarer og på temamøter vil de kunne ha sin plass. Forutsetningen er at de både substansielt og formelt holder god kvalitet, og at det gis plass for refleksjon og bearbeidelse i etterkant. Konferanser har etter vår erfaring lett for å bli for tett-pakket med foredrag og gir små muligheter for interaksjon mellom tilhørerne. Ofte svekker dette læringsutbyttet, særlig for personer som ikke har en auditiv læringspreferanse. I programmer for ledelsesutvikling har foredrag en svært beskjeden plass. Der brukes mer kortformen: Tidsbegrensede innlegg om temaer som har relevans i forhold til problemstillinger som kommer opp i prosessen.

Dialog

Samtale og diskusjoner har en selvsagt plass i alle utviklingsprogrammer. Dette kan være samtaler mellom to og to deltakere, diskusjoner i mindre grupper (ofte med fire til åtte deltakere), eller diskusjoner i plenum. Det er vanlig, men slett ikke alltid fornuftig, å gå direkte fra et foredrag til åpne plenumsdiskusjoner. Det er bedre først å gi muligheter for individuell refleksjon og samtaler i par eller mindre grupper.

Plenum

Plenumsformen er praktisk ved formidling av informasjon og teori, og den har en viktig rolle i å synliggjøre fellesskap mellom deltakere i et program. Det som gjelder alle deltakerne hører hjemme i plenum. Utfordringen i alle programmer er å finne frem

til en god variasjon mellom det å arbeide i plenum, og det å benytte mindre enheter.

Gruppearbeid

Arbeid i mindre grupper er en velkjent form. Den brukes i alle lederutviklingsprogrammer. Gruppene kan ha ulik sammensetning avhengig av formål. I åpne programmer for ledere fra ulike virksomheter deles deltakerne ofte inn i faste grupper som de tilhører så lenge programmet pågår (basisgrupper). Mange slike grupper fortsetter å fungere også etter at programmet er avsluttet og har på den måten en viktig nettverksfunksjon. I ledelsesutviklingsprogrammer er deltakerne en eksisterende ledergruppe, og arbeidet kan foregå dels med hele gruppen samlet, eller oppdelt i mindre grupper (fra par og opp til fire eller fem).

Individuelt arbeid

Programmer for lederskapsutvikling forutsetter aktiv involvering fra alle deltakerne. Den enkelte skal komme med konkrete bidrag basert på egne erfaringer. Erfaringsdeling og erfaringsbearbeidelse hører med. Ulike oppgaver skal løses av den enkelte både under samlingene og i mellomperiodene (se rammen nedenfor). Utbredt praksis er at det under samlingene blir gitt tid til individuell refleksjon, for eksempel i forkant av diskusjoner i plenum eller i mindre grupper. Spesielt av hensyn til mer introverte personer velges en slik fremgangsmåte.

Eksempler på aktiviteter som den enkelte leder i et utviklingsprogram kan velge blant:

- Samtale med overordnet leder før oppstart om lærings- og utviklingsbehov (samtalen skal bidra til å skape interesse og forpliktelse hos overordnet leder)
- Lage egen lederskapsplattform. Den kan bestå i å beskrive hva lederen tror på og har som visjon for eget lederskap
- Foreta en egenvurdering: Egenskaper på godt og mindre godt
- Innhente vurderinger fra andre: Tilbakemelding fra overordnede, underordnede, kolleger
- Situasjonsbeskrivelse: Lage en oversikt over hvilke oppgaver som hører til lederjobben, vurdere tidsbruken på de ulike oppgavene og legge en plan for eventuelle endrede prioriteringer
- Rolleanalyse: Innhente andres forventninger til hvilke funksjoner lederen bør ivareta og prioritere
- Personlig veiledning relatert til jobben, for eksempel fra en kollega eller en ekstern ressursperson (mentor eller coach)
- Personlige utviklingsmål: Dette ønsker jeg å oppnå. Disse ambisjonene for eget lederskap kan nedfelles i et personlig manifest eller lignende
- Jobbe med et konkret utviklingsprosjekt i forhold til egen enhet i periodene mellom samlingene i programmet
- Jobbe med å øke egen relasjonskompetanse
- Jobbe for å utvikle bestemte ferdigheter
- Skrive dagbok med oppsummering av læringserfaringer underveis

Akvarium

Akvarium kalles en arbeidsform i plenum hvor en mindre gruppe gjennomfører et arbeid, mens øvrige deltakere sitter omkring og observerer. Arbeidet kan bestå i å diskutere et aktuelt tema, vurdere en konkret situasjon med sikte på å utvikle mulige handlingsalternativer, eller gjennomføre en forhandling med sikte på en omforenet løsning. Formen kan også være rollespill.

Rollespill

Denne spennende arbeidsformen har mange varianter. Grunnideen er å belyse en aktuell eller tenkt situasjon ved at deltakere går inn i roller for de aktørene som inngår i situasjonen. Deltakerne kan få sine roller mer eller mindre detaljert beskrevet på forhånd. Spillet stoppes etter en tid som er kunngjort i forkant (for eksempel etter 10 minutter). Rollespill kan gi deltakerne anledning til å praktisere mellommenneskelige ferdigheter i tenkte situasjoner. Erfaringen viser at slike spill kan bidra til å tydeliggjøre egen atferd, øke selvvinnsikten og gi impulser til mer adekvat kommunikasjon med andre. En enkel form for rollespill er at en deltaker presenterer en situasjon fra eget arbeid, og at en annen deltaker går inn i situasjonen og viser hvordan han eller hun ville gjort det. Dette kan være nyttig som ledd i en erfaringsbearbeidelse.

Simuleringsøvelser

Her dreier det seg om å trene på mulige fremtidige situasjoner, for eksempel gjennomføring av et stort arrangement (olympiaden i 1994), en åpen høring i Stortinget, en vanskelig forhandlings-situasjon. Simuleringen kan gjennomføres av en større eller mindre gruppe, men den kan også foregå individuelt. Det finnes data-programmer med simuleringsøvelser som ledere kan bruke i sin egen ledertrening. En ledergruppe kan drive simuleringsøvelser i rammen av et ledelsesutviklingsprogram.

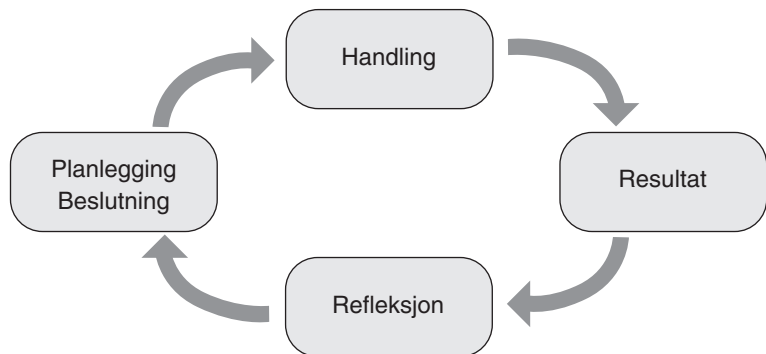
Laboratorium

Å etablere et laboratorium vil si å eksperimentere, lete etter alternativer, finne frem til nye muligheter, skape visjoner, designe fremtidsscenarier og utvikle andre løsninger enn de tradisjonelle. I et laboratorium kan inngå ulike former for kreativ problemløsning (KPL). Arbeidet med lederskapsutvikling har hentet impulser til slikt arbeid fra kreative miljøer i flere land (for eksempel Center for Creative Leadership i USA, Kaospilotene i Danmark og utviklingscenteret til Skandia i Sverige).

Aksjonslæring

Også aksjonslæringen rommer ulike teorier og kan praktiseres forskjellig. Men grunntanken er at læring skjer ved å arbeide med problemer eller situasjoner fra det virkelige livet, gjerne gjennom diskusjoner med andre. Arbeidserfaringer – gode og dårlige – brukes som materiale for analyse og vurderinger. Egen og andres refleksjon rundt praksis inngår i en sløyfe hvor hensikten er å lære, slik at beslutninger og praksis i nye situasjoner kan bli bedre (se figuren). Metodene for å gjøre dette er mange og forskjellige, og hvilke som blir benyttet, avhenger ofte av hva vedkommende programstab finner best i situasjonen. Uansett bidrar slikt arbeid til å høyne bevissthet, øke kompetansen og utvikle handlingsberedskap.

Grunnmodell for aksjonslæring



Særskilte treningsopplegg

Det er utviklet mange forskjellige opplegg for ledertrening, og disse kan gi en større eller mindre plass i et utviklingsprogram. Eksempler på slike verktøy er Situasjonsavhengig lederskap (SAL) og ulike opplegg som er knyttet til forskjellige tester. Mange konsulentfirmaer tilbyr egne konsepter for praktisk ledertrening. Erfaringsmessig kan det være hensiktsmessig at arrangørene på forhånd er kjent med opplegget og kan bidra til at det skjer fornuftige tilpasninger.

Testverktøy

Det finnes mange ulike tester i markedet, og noen er godt egnet til bruk i forbindelse med et utviklingsprogram. Særlig gjelder dette tester som får frem hvilke preferanser deltakerne har i arbeidssituasjonen. Mye brukt er internasjonale tester som Myers Briggs Type Indicator (MBTI) og Team Management Profile (TMP). Det finnes egne tester som måler hvordan folk forhold

der seg til konflikter, til endring og utvikling osv. Konsulenter har lisens på ulike tester, og det er fornuftig å avklare bruken av tester i forbindelse med planleggingen. Tester må ikke brukes for sin egen skyld, men fordi de kan yte et positivt bidrag til deltakerne i deres eget utviklingsarbeid og inngå på en naturlig måte i et program.

Rotasjon

En interessant utviklingsmulighet ligger i en eller annen form for rotasjon. Det kan dreie seg om å gå inn i en annen jobb for en viss periode, eller bytte jobb med en annen. I rammen av et utviklingsprogram kan rotasjon skje ved at en deltaker besøker en annen leder på vedkommendes arbeidsplass og eventuelt jobber sammen med vedkommende om en aktuell lokal oppgave. Det er en utbredt erfaring at ledere lærer best av andre ledere.

Mentorordning

Mentorprogrammer er etablert i en del større virksomheter og for ulike målgrupper (kvinner, nye ledere). Ideen er at en erfaren leder går inn i en rådgivningsrolle i forhold til en annen mindre erfaren leder (adept). En slik ordning kan også være en del av opplegget i et lederutviklingsprogram. En variant er coaching.

Evaluering

I ledelsesutviklingsprogrammer inngår tilbakemelding på hverandre nesten uten unntak som en del av opplegget. Deltakerne kan også innhente vurderinger fra egne medarbeidere som ledd i eget utviklingsarbeid. Dersom ledergruppen blir enig om det, kan disse vurderingene deles med de andre deltakerne. Også i lederutviklingsprogrammer er det vanlig at ledere lar seg evaluere, både av egne medarbeidere og av andre deltakere. Medarbeideres evaluering kan skje ved at de svarer på noen få åpne spørsmål eller fyller ut et evalueringsskjema. En leder kan bli evaluert av overordnet, kolleger og underordnede. Da er det snakk om en 360-graders evaluering. Mer omfattende vurderinger foregår i særskilte assessmentopplegg. Uansett vurderingsmetode kan det å få en presis og ærlig tilbakemelding være til stor nytte for ledere som ønsker å utvikle sin lederkompetanse.

Video, TV og data

Videoopptak av situasjoner under et program med etterfølgende vurdering kan gi gode læringsmuligheter både for dem som blir gjenstand for opptak, og for de øvrige deltakerne. Deler av en film, kortfilmer eller kutt fra TV-programmer som omhandler relevante situasjoner for lederne, og foreligger på video, kan

benyttes som utgangspunkt for diskusjoner, rollespill, simuleringsøvelser, modelltrening og andre arbeidsformer. Det finnes også dataprogrammer som kan benyttes, men for arbeid i grupper stiller dette krav om tekniske fasiliteter som ikke finnes på alle kurs- og konferansesteder.

Reflekterende team

I reflekterende team er utgangspunktet at en deltaker forteller om en situasjon vedkommende står oppe i. Fortellingen kan oppfattes på forskjellig måte. De andre deltakerne skal lytte og gi respons til den som forteller om hvordan de oppfatter situasjonen. Deres oppgave er å gi tilbakemelding om sine synspunkter og tanker. Resultatet vil være at fortelleren kan få hjelp til å oppdage nye muligheter og alternativer. Observatørene har et annet ståsted enn den som forteller, og sett fra andre ståsteder kan historien ta seg forskjellig ut. Dette gir fortelleren muligheter til å oppdage nye innfallsvinkler og til å finne andre veier å velge fremover.

Lek, spill og musikk

Dette er stikkord for et vidt spekter av aktiviteter som i de senere årene er kommet inn i lederskapsutviklingen. Koblingen av lek og læring bygger på den enkle observasjon at barn lærer ved å leke. Ved å gi barnet i lederen muligheter til å utfolde seg, kan dette virke forløsende på voksendelen. De aller fleste opplever at spill og lek er moro og gir trivsel, og hvis personen i lederen trives, er det ikke utenkelig at også lederen i personen vil gjøre det. Musikk har en selvstendig funksjon, men ulike typer musikk kan også brukes for å bedre forutsetningene for vekst og modning.

Utendørsaktiviteter

Det finnes egne tilbud for ledertrening i friluft, men også i vanlige programmer kan det gi nyttige erfaringer å gjøre ting utendørs, alene eller sammen med andre. Det kan stimulere fantasi og dristighet. Dessuten er det godt å bevege seg i skog og mark og ikke gjøre alt inne i et kurslokale. Å gå på tur to og to eller i mindre grupper kan tjene flere formål: snakke sammen, finne noe som kan symbolisere en visjon, lage noe sammen som kan belyse forhold i lederskapet – for bare å nevne noen få eksempler.

6

Evaluering og resultater

Vi har tidligere understreket betydningen av at tiltak og programmer blir evaluert. Det har betydning av flere grunner, blant annet

- for å kunne dokumentere hva som faktisk fungerer godt, og hva som ikke gjør det
- for å ha et grunnlag for å foreta endringer både underveis i et løpende program og med tanke på å lage nye programmer
- for å kunne vite rent faktisk om arbeidet har noen betydning for deltakerne, og hva det er som har hatt betydning
- for å kunne vite om tiltakene har noen effekt på medarbeiderne, på organisasjonen, og på dens evne til å skape resultater
- for å kunne vurdere om ressursbruken på slike programmer er berettiget enten de er interne eller eksterne

På denne bakgrunn sier det seg selv at evalueringen må skje både underveis og etter gjennomføringen. Evaluering underveis må i hvert fall skje i programmer som går over tid. Det er viktig at evalueringen er så presis og konkret som mulig, og sett i forhold til de målsettingene som er satt opp for programmet. En enkel form for evaluering består i at deltakerne i felles forum deler sine erfaringer og sitt læringsutbytte med hverandre.

For å finne ut noe om effekten av større programmer, anbefales en eller annen form for evaluering før og etter at et program er gjennomført. Dette kan for eksempel bestå i at medarbeidere (eventuelt også overordnede og kolleger) blir bedt om å vurdere lederne før og etter ut fra de samme kriteriene, slik at det blir mulig å se om lederskapet er blitt bedre i løpet av den tiden programmet har pågått.

Hva kan oppnås?

Det er bare å konstatere at det foreligger få systematiske evalueringer av programmer for lederskapsutvikling. Derfor kan det også være vanskelig å si noe hundre prosent sikkert om hva tiltak for lederskapsutvikling faktisk fører med seg. Noe kan likevel sies med grunnlag i evalueringer som faktisk er foretatt, selv om disse i det alt vesentlige reflekterer deltakernes eget utbytte. Medarbeiderne er i liten grad spurt.

Foreliggende dokumentasjon gir grunnlag for å hevde at godt gjennomførte tiltak for ledelsesutvikling betyr noe positivt for dem som deltar, og at de gjerne har gode ringvirkninger i vedkommende enhet (selv om kvantitative målinger ofte er mangelfulle). Nesten alle som deltar i individuelle lederutviklingsprogrammer, sier også at de har hatt utbytte av å delta.

«For meg har tilbud av denne typen vært en forutsetning for å takle de vanskelige sidene av jobben. Sånt er det jo vanskelig å måle, men det er kjempeviktig når det gjelder å utvikle ledere til å være mer enn supersaksbehandlere.»

En mellomleder om det å delta i utviklingsprogrammer

Hva tiltak for ledelsesutvikling har ført til, kan oppsummeres i punktene nedenfor. Det er grunn til å anta at individuell lederutvikling fører til mange av de samme resultatene.

Høyere bevissthet om lederskap

Både departementer og direktorater understreker at det igjennom 1990-tallet er blitt en større bevissthet rundt ledelse og utøvelse av lederskap. Tiltak av ulike slag trekkes frem som medvirkende til dette.

Mer pro-aktivt lederskap

Når en gruppe av ledere jobber sammen om sitt lederskap, øker mulighetene for at de bedre kan ligge i forkant. De ikke bare innehar en lederjobb, men de tar lederskap. Det blir mer legitimt å utøve ledelse når ledergruppen sammen er blitt enige om å jobbe med lederskapet. Det bidrar til et bedre strategisk grep og til å få frem klarere resultatkrav i linjeledelsen.

Rolleavklaringer

I et ledelsesutviklingsprogram kommer ledere tettere inn på hverandre, og det gir muligheter for å arbeide med sine oppfatninger av roller og relasjoner, ikke minst der hvor det er berø-

ringsflater og gråsoner i ansvars- og oppgavefordelingen. Dette får som konsekvens at også grenseoppgangen mellom avdelingene blir bedre.

Avklaring av forventninger

Ledere blir møtt av forventninger fra sine medarbeidere, men de har også forventninger til hverandre. Et ledelsesutviklingsprogram gir anledning til å sette tydeligere ord på disse forventningene og få hjelp til å forholde seg konstruktivt til dem.

Større trygghet

«Lederne er blitt mer trygge» er én av oppsummeringene etter et større ledelsesutviklingsprogram i ett av departementene. Slike utsagn er typiske. Tryggheten kan ligge på det menneskelige planet generelt, men dette forplanter seg også til lederrollen.

Bedre team

Virksomheter som har gjennomført ledelsesutvikling, mener at dette har bidradd til å sveise ledergruppen sammen, utvikle større grad av teamfølelse og bedre samspillet og samhandlingen i ledergruppen. Ofte har det ført til at konflikter er blitt håndtert konstruktivt. Som det heter i en evalueringsrapport: «Konflikter og motsetninger håndteres og får ikke lenger dominere.»

Større toleranse for uenighet

Ledelsesutvikling fører ikke nødvendigvis til at lederne blir enige i alle viktige spørsmål – noe som heller ikke er nødvendig eller ønskelig bestandig. Fortsatt vil de ha sine faglige og ressursmessige prioriteringer. Men gjennom prosessen i et utviklingsprogram lærer de å lytte til hverandre og opparbeide en større romslighet for andre standpunkter og resonnementer.

Mer involvering og engasjement på tvers

Et felles utviklingsprogram gir gode muligheter for erfaringsutveksling og for å få innsikt i andres arbeidsoppgaver og situasjon. Dette kan igjen utløse et engasjement for det andre ledere står midt oppe i. Som det heter i én av rapportene: «Lederne er blitt flinkere til å lære av hverandre og til å ta ansvar for hverandre.» Og i en annen: «Det er større forståelse for ansvar for felles produkt.»

Klarere prioriteringer

Når en ledergruppe sammen går inn i en utviklingsprosess, kan både den enkelte lederen og gruppen som sådan ofte lettere få tak i hva som er viktigst. «Det er blitt mer ledelse og mindre

supersaksbehandling» (sitat fra en evalueringsrapport). Det oppleves som en styrke når ledere kan gi hverandre støtte i forhold til å foreta vanskelige valg.

Ett av departementene fremholder at arbeid med lederskapsutvikling medfører strategisk bevisstgjøring:

«Leder- og ledelsesutviklingen er også viktig i forhold til å ivareta en god og funksjonell organisasjon, slik at ikke de daglige presserende oppgaver fortrenger alt arbeidet med den langsiktige utviklingen av organisasjonen.»

På denne bakgrunnen våger vi følgende påstand:

**Det er all grunn til å satse på lederskapsutvikling
både i ledergrupper (ledelsesutvikling)
og i forhold til enkeltledere (lederutvikling).**

Lykke til!

Litteratur

Denne litteraturen inneholder både monografier om lederutvikling, og et utvalg av den rikholdige ledelseslitteraturen med kapitler om utvikling av ulike sider ved lederskapet.

- Andersen, Jon Aarum: *Helhetlig ledelse*. Tano 1989
- Angelika, Dilschmann: *Nye former for lærande*. Arbeidslivsinstituttet 1996
- Ansvar og utvikling. Resultatvurdering af ledere. Et verktøj til utvikling*. Finansministeriet 1995
- Argyris, Chris: *Organizational Learning II*. Addison Wesley 1996
- Bang, Henning: *Organisasjonskultur*. Tano 1990
- Bass, Bernard M.: *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press 1990
- Berg, Morten Emil: *Lederutvikling. Handling, læring, handling*. Bedriftsøkonomens forlag 1988
- Boëthius, Stefan: *Myten om gulroten. Et nytt syn på ledelse og motivasjon*. Teknologisk institutt 1997
- Bramming, Pia og Holt Larsen, Henrik: *Kompetanseutvikling. En nøgle til konkurransevne*. Dansk Management Forum 1995
- Busch, Tor: *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Tano 1995
- Börjeson, Lena: *Växa i jobbet*. Metoda förlag 1987
- Cope, Mick: *Leading the Organisation to Learn. The 10 Levers for Putting Knowledge and Learning to Work*. Financial Times Management 1998
- Dalin, Åke: *Kompetanseutvikling i arbeidslivet*. J.W. Cappelens forlag 1993
- Dalin, Åke: *Veier til den lærende organisasjon*. Cappelen akademisk forlag 1999
- Docherty, Peter: *Läroriket*. Arbeidslivsinstituttet 1996
- Easterby-Smith, Mark: *Evaluating Management Development, Training and Education*. Gower 1994
- Ellström, Per-Erik: *Arbete och lärande*. Arbeidslivsinstituttet 1996
- Embetsmannen – og hennes roller*. Statskonsult 1998
- Eriksen, Erik Oddvar: *Kommunikativ ledelse. Om verdier og styring i offentlig sektor*. Fagbokforlaget 1999
- Fløistad, Guttorm: *Kunsten å omgås hverandre. En bok om ledelse, bedriftskultur og etikk*. Gyldendal 1991
- Frogg, Nanna og Kallerud, Bitten: *Toppleder og kvinne. Perspektiver på ledelse i offentlig forvaltning*. Statskonsult 1999

- Grøholt, Per: *Bevisst ledelse. Prinsipper og verktøy for utvikling av egen ledelsesfilosofi*. Bedriftsøkonomens forlag 1987
- Hagemann, Gisela: *Leder og medarbeider på bølgelengde*. Universitetsforlaget 1991
- Hall, Jay: *Kompetens i organisationen*. Studentlitteratur 1988
- Hauen, Finn van m.fl.: *Den lærende organisasjon*. Scandinavian Training Design 1995
- Henriksson, Staffan: *Bedre møter. Tips og ideer til bedre og mer menneskelige møter*. Tanum-Norli 1981
- Huczynski, Andrzej: *Encyclopedia of Management Development Methods*. Gower 1983
- Hunt, James G.: *Leadership. A New Synthesis*. Sage 1991
- Isachsen, Knut: *Praktisk management på norsk. Fag eller ferdighet?* Tano 1985
- Katzenbach, Jon R.: *Teams at the Top. Unleashing the Potential of Both Teams and Individual Leaders*. Harvard Business School 1998
- Kompetanseutvikling*. Statskonsult 1999
- Langslet, Gro Johnsrud: *Løft. Løsningsfokusert tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning*. Ad Notam Gyldendal 1999
- Larsen, Henrik Holt: *Lederutvikling*. Universitetsforlaget 1988
- Ledelsesutvikling i staten 1998–2002. Strategi for utvikling av ledere og ledelse*. Arbeids- og administrasjonsdepartementet 1998
- Lederens håndbok*. Dagens Næringsliv Forlag 1987
- Ledere som lykkes*. Statskonsult 1998
- Lund, Jan F.: *Foretaksstrategi: Teori og praksis*. Universitetsforlaget 1992
- Lund, Jørgen: *Kompetanseutvikling i arbeidslivet. En samarbeidsutfordring*. Tiden Norsk Forlag 1997
- Management development: A Guide for the Profession*. International Labour Office 1998
- Management Self-development. Concepts and Practices*. Gower 1981
- Moxnes, Paul: *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet*. Forlag: Paul Moxnes 1981
- Nordhaug, Odd: *Strategisk personalledelse*. Tano 1993
- Olsen, Rune: *Kompetansen er din. Selvutviklingspedagogikk for enkeltmennesker, grupper og organisasjoner*. Cappelen 1991
- Omholt, Knut: *Mennesker, organisasjon og ledelse. En innføringsbok*. Universitetsforlaget 1992
- Pedersen, Ivar-Arnliot: *Strategiutvikling og ledelse i offentlig virksomhet*. Tapir 1988
- Schein, Edgar: *Mennesker i utvikling*. Tanum-Norli 1980
- Senge, Peter: *Den femte disiplin*. Hjemmets bokforlag 1990
- Sims, Henry P.: *The New Leadership Paradigm. Social Learning and Cognition in Organizations*. Sage 1992
- Skadsdammen, Aase: *Personalet som strategisk ressurs*. Bedriftsøkonomens Forlag 1992
- Spurkeland, Jan: *Relasjonsledelse*. Tano Aschehoug 1998
- Sönderström, Magnus: *Hur lär organisationer?* Arbeidslivsinstittutet 1996
- Sørhaug, Tian: *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Universitetsforlaget 1996
- Thompson, Geir: *Situasjonsbestemt ledelse*. Universitetsforlaget 1995

- Velten, Johan: *Veiviser til bedre resultater. Strategiske handlinger i norsk næringsliv*. Hjemmets bokforlag 1991
- Waitley, Denis: *Den nye lederrollen*. Hjemmets bokforlag 1995
- Yukl, Gary: *Leadership in Organizations*. Prentice Hall 1998