



KRIMINALOMSorgen

Ledelsesutviklingsprogrammet i Kriminalomsorgen 2007-2009

En sluttevaluering

av Ida Stendahl og Kristin Stenshol

Kriminalomsorgens utdanningssenter KRUS
Oslo, november 2009

Utgitt av:

Kriminalomsorgens utdanningssenter KRUS

Boks 6138 Etterstad

0602 Oslo

www.krus.no

Copyright: Kriminalomsorgens utdanningssenter KRUS, Oslo 2009

I serien KRUS rapport:

Nr 2/2009

ISBN: 82-91910-96-0

ISSN: 0803-9402

Det må ikke kopieres fra denne bok i strid med åndsverkloven eller avtaler om kopiering inngått med KOPINOR, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk. Kopiering i strid med lov eller avtale kan medføre erstatningsansvar og inndragning og kan straffes med bøter eller fengsel.

Forord

Det er viktig å satse på ledere i en tid da kriminalomsorgen går gjennom store endringer. Å styrke ledernes endrings- og relasjonelle kompetanse har vært et mål for denne LUP'en. I tillegg er det gjennom programmet satt i gang en prosess for å definere et felles sett av verdier og prinsipper for ledelse i kriminalomsorgen.

KRUS har sammen med KSF bidratt i utviklingen og gjennomføringen av Ledelsesutviklingsprogrammet.

Det er mange år siden forrige gang det ble gjennomført et liknende satsning. Å se hvordan programmet har vært mottatt av dem som har deltatt, og ikke minst hvilken virkning det har hatt, er viktig. Vi legger vekt på den læringen som kommer ut av erfaringer.

Denne evalueringen er et bidrag til en videre ledelsesutvikling i Kriminalomsorgen.

KRUS, november 2009

Harald Føsker
Direktør

Forfatterens forord

Evalueringen som presenteres i denne rapporten er en sluttevaluering.

Evalueringsarbeidet startet riktignok på nyåret i 2008, før programmet var avsluttet. En stor del av datainnsamlingen har vært i form av gruppeintervjuer, og det var et poeng at disse ble gjennomført etter at det hadde gått noe tid – men ikke for lang tid – siden lederne hadde vært på kurs. Beslutningen om å vekte evalueringen mer i kvalitativ retning og kun gjennomføre en mindre spørreundersøkelse ble fattet underveis i prosessen.

Siden arbeidet med evalueringen og rapporten har strukket seg over en lengre tidsperiode har det vært to forfattere involvert. Arbeidsfordelingen har vært i form av ”overlapping”, og vi har derfor ikke jobbet sammen på prosjektet underveis. Arbeidet med gruppeintervjuene ble startet av en av forfatterne, og slutført av den andre. Den første kom tilbake og gjennomførte spørreundersøkelsen samt slutførte rapporten. Vi synes det er nødvendig å nevne dette, da det vil ha betydning for arbeidet og sluttproduktet.

Vi vil takke alle informantene for stor grad av åpenhet og ikke minst for å ha tatt seg tid. Gunnhild Hagberg- Karlsen har gjort en stødig jobb med korrekturen – tusen takk.

KRUS, november 2009

Ida Stendahl

Sammendrag

Evalueringen viser at programmet har vært en positiv opplevelse for deltakerne. Alle grupper er generelt fornøyde med deltakelsen, både når det gjelder programmets oppbygning og innhold. Den positive og oppbyggende metodikken, den praktiske treningen og kurslederne som gode prosessdrivere ser ut til å være suksessfaktorer. I tillegg kommer det tydelig frem at det var et stort behov for et kompetansetilbud blant lederne i organisasjonen – ikke minst fordi et slikt tilbud også skaper en opplevelse av å bli sett og ivaretatt som leder.

Når det gjelder innholdet er det særlig de elementene som rettet seg mot individet, i form av personlig utvikling og samtaletrening, som får de beste tilbakemeldingene. Personlige tilbakemeldinger fra de andre i gruppen har også hatt stor betydning for de fleste, og det er også dette deltakerne rapporterer at de har hatt mest bruk for i sin lederjobb i etterkant.

Når det gjelder programmets effekt sett opp mot definerte målsettinger, er bildet mer komplekst. De virkninger som rapporteres handler først og fremst om endringer på individnivå i form av økt selvinnsikt, økt innsikt i egen lederstil og kjennskap til kollegers styrker og svakheter. Når det gjelder de elementene i programmet som hadde til hensikt å styrke det kollektive lederskapet, f.eks. gjennom utvikling av endringskompetanse, er det vanskeligere å få øye på konkrete effekter. Dette er også en vanskelig øvelse når evalueringen kun baseres på selvrapporteringer i etterkant av deltakelsen.

Det kommer frem at de ulike gruppene har ulik vurdering av innholdets relevans. Det ser ut til at en i størst grad har evnet å treffe mellomnivåene – altså mellomledere (inspektører, assisterende) og enhetsledere – mens førstebetjenter og regionledere er mer moderate når det gjelder opplevelse av relevans og nytte. Verksmestrene skiller seg ut ved å være generelt svært positive. En mulig forklaring kan være at denne gruppen er mindre vant med å være inkludert i ledelsessammenhenger og i liten grad har hatt en tydelig lederidentitet. Det har derfor vært svært viktig at samtlige ledergrupper, nivåer og funksjoner har deltatt i programmet.

Innhold

1. INNLEDNING.....	9
1.1 BAKGRUNN OG UTVIKLING.....	10
1.2 PLAN FOR RAPPORTEN.....	11
1.3 OM PROGRAMMET.....	12
1.3.1 Målgruppe.....	13
1.3.2 De ulike elementene.....	13
1.3.3 Inndeling og kull.....	14
1.3.4 Konsulenter – eksterne og interne.....	15
1.4 BAKGRUNN FOR EVALUERINGEN OG METODEVALGENE.....	15
1.5 OM UNDERSØKELSEN.....	17
1.5.1 Gjennomføring.....	17
1.5.2 Metodiske utfordringer.....	19
2. RESULTATER	21
2.1 DEN GENERELLE OPPLEVELSEN	21
2.2 INNHOLD: METODER OG ØVELSER.....	23
2.2.1 Den Jungianske Typeindeksen.....	24
2.2.2 Påvirkningsstiler og samtaletrening.....	25
2.2.3 Reflekterende team og tilbakemeldinger.....	27
2.2.4 Endringsledelse og arbeid med case	29
2.2.5 Ledelsesplattform og individuell handlingsplan.....	30
2.2.6 Opplevelse av nytte på tvers av lederfunksjoner.....	31
2.3 FORM: TANKER OM GJENNOMFØRING	32
2.3.1 Å bygge opp.....	32
2.3.2 Prosessdriv og erfaringslæring	33
2.3.3 Kullinndeling	34
2.3.4 Tid.....	36
2.3.5 Samlinger og mellomperioder	36
2.3.6 Om fordypningsmoduler	39
2.4 VIRKNING OG EFFEKT.....	41
2.4.1 Trygghet i egen lederrolle	42
2.4.2 Selvinnsikt og personlig utvikling.....	44
2.4.3 Ledergruppene og kjennskap til hverandre	47

2.4.4 Enhetene og organisasjonen.....	49
2.4.5 Hva sier de underordnede?	50
3. DISKUSJON OG LEDERUTVIKLING VIDERE	54
3.1 PERSONLIG UTVIKLING OG DEN POSITIVE OPPLEVELSEN	54
3.2 DEN VANSKELIGE OVERFØRINGEN	57
3.3 VIL FOR MYE?	60
3.4 MÅL OG MODELL – I KONFLIKT ELLER I TRÅD?.....	61
3.5 LEDERGRUPPENE OG VEDLIKEHOLD	63
3.6 ANBEFALINGER - HVA NÅ?	64
4. OPPSUMMERING.....	69
REFERANSELISTE.....	71
VEDLEGG.....	73
VEDLEGG 2: SPØRREUNDERSØKELSEN TABELLER OG FIGURER	83
Svarfordelinger.....	86
Svarfordelinger.....	87
Svarfordeling	87
Svarfordeling	88

1. Innledning

Det finnes ulike former for ledelsesutvikling. Formell trening i form av et avgrenset program som går over en begrenset tidsperiode, er det mange assosierer med begrepet. Ledelsesutvikling kan også sees som integrerte lærings- og utviklingsaktiviteter i jobbhverdagen (Yukl 2002). Her vektlegges erfaringslæring i stor grad. Slike aktiviteter er ikke tilfeldige, men planlagte med tydelige mål om læring og utvikling. Typiske aktiviteter kan være coaching, veiledning av mer erfarne kolleger eller spesifikke oppgaver som gir nye utfordringer og mulighet for utvikling av ferdigheter. Såkalte ”selvhjelpsaktiviteter” er en tredje form som skjer individuelt. Å lese bøker, se filmer eller e-læringsprogram er eksempler på dette.

Dessuten er det mange som har forsøkt å kategorisere ulike intervensjoner etter hva de er ment å utvikle. Betydningen av begreper som ”lederutvikling” og ”ledelsesutvikling” varierer, og ofte ser vi at disse blir brukt om hverandre. En kan hevde at disse begrepene viser til skillet mellom individrettede og organisasjonsrettede intervensjoner. Den ene formen har til hensikt å utvikle individet ved å ta utgangspunkt i den enkeltes styrker og svakheter. Dette gjøres gjennom individuell ferdighetstrening og aktiviteter som har til hensikt å bidra til selvutvikling. Den andre formen, ledelsesutvikling, har et mer organisatorisk utgangspunkt, hvor man ser på hva som er god ledelse og godt lederskap i et organisatorisk perspektiv. Målet er å heve kvaliteten på det samlede lederskapet i organisasjonen. Når vi studerer anvendelsen av disse begrepene i litteraturen og i praksisfeltet, ser det ut til at de i større grad sikter til to ulike utgangspunkt, enn til ulike målsettinger.

Da Kriminalomsorgens Sentrale Forvaltning (KSF) våren 2006 tok initiativ til å utvikle et nytt ledelsesutviklingsprogram, var det ti år siden forrige gang det ble gjennomført et internt utviklingsprogram for ledere i Kriminalomsorgen.

Programmet er, for å bruke Yukl (2002) sine kategorier, et formelt treningsprogram. En kan hevde at det også finnes elementer fra de andre formene, i form av oppgaver og aktiviteter som skjer på arbeidsplassen underveis og i etterkant av programmet. Disse elementene er likevel knyttet til programmet som en enkelt intervensjon. Programmet har både elementer av lederutvikling og ledelsesutvikling i seg.

1.1 Bakgrunn og utvikling

Våren 2006 nedsatte KSF en partssammensatt arbeidsgruppe som fikk i oppdrag å utvikle en skisse til et nytt ledelsesutviklingsprogram og en felles plattform for ledelse. Arbeidsgruppen arbeidet frem en skisse som omhandlet gjennomføring, innhold, mulige prosesser, målgrupper og omfang. Det ble gjennomført en forankringsprosess ved bl.a. å innhente innspill og forventninger om innhold fra regionene. Gruppen besluttet at hoveddelen av programmet skulle gjennomføres ved hjelp av en ekstern leverandør. På bakgrunn av dette ble det satt i gang en anskaffelsesprosess.

Agenda Utredning og Utvikling AS fikk i oppdrag å utvikle og gjennomføre oppdraget i samarbeid med interne krefter. KRUS fikk i oppdrag å utvikle et system og innhold for en del av programmet som ble kalt ”fordypningsmoduler”. Oppstarten av programmet skjedde på en enhetsledersamling i desember 2006.

For å sikre kvaliteten ble det gjennomført en pilot vinteren 2007 som ble evaluert og brukt til å justere og forbedre programmet.

Selve gjennomføringen startet i 2007 og varer ut 2009.

1.2 Plan for rapporten

Videre i rapporten vil vi først redegjøre kort for *programmets mål, innhold og form*. Videre sier vi litt om *bakgrunnen for evalueringen og metodevalg*, før vi går inn på selve undersøkelsen. Vi starter med en *nærmere beskrivelse av selve undersøkelsen*, noe som innebærer en beskrivelse av *gjennomføring, respondenter samt metodiske utfordringer*. Deretter fremlegges *dataene* fra undersøkelsen under hovedkategoriene innhold, form og virkninger. Dette innebærer at vi er innom to hovedpunkter i evalueringstradisjonen, såkalt formativ (går på opplæringsprosessen) og summativ evaluering (går på læringsresultater). Vi er åpenbart interessert i å se hvilke resultater man sitter igjen med. Men for å kunne vite noe om hvorfor vi sitter med de aktuelle resultatene blir det vesentlig å se på prosessen som har båret frem de aktuelle resultatene. Deltakernes opplevelser blir brukt for å få innspill til de formative elementene, mens deltakeres underordnede kun får uttale seg om de summative elementene. Sist i rapporten har vi forsøkt oss på en *diskusjon med tanke på videre ledelsesutvikling og en anbefaling* på bakgrunn av dataene som har fremkommet.

1.3 Om programmet

Formålet med programmet, som beskrevet i dokumenter og brosjyremateriell, er ”å bidra til økt evne til å gjennomføre regjeringens straffegjennomføringspolitikk, og bedre måloppnåelse på alle nivåer i straffegjennomføringen. Dette skal gjøres ved bl.a. å tilrettelegge for at alle ledere i etaten oppnår felles kompetanse og styrker sine ferdigheter innenfor verdibasert ledelse, relasjons- og endringsledelse. Videre skal måloppnåelsen bedres ved å styrke ledergruppenes felles lederskapsutøvelse med særskilt vekt på utvikling av gruppeidentitet, endringsledelse og felles strategisk fokus”.

Programmets mål er å bidra til at den enkelte får økt kompetanse om seg selv som leder og i å utøve ledelse i samsvar med etatens verdier og felles plattform for ledelse. Den enkelte skal kunne identifisere viktige forbedringsbehov og iverksette nødvendige utviklingstiltak – både individuelt og organisatorisk. Videre er det et mål å styrke ledergruppenes identitet og strategiske fokus slik at Kriminalomsorgen kan arbeide målrettet, systematisk og effektivt med forbedringer. Programmet skal også bidra til en videreutvikling av en kultur der refleksjon og kollegaveiledning står sentralt.

Som beskrevet her har programmet til hensikt å skape endring både på individ- og gruppenivå. Den enkelte leder skal styrke sin kompetanse i å utøve ledelse ved å utvikle ferdigheter innenfor verdibasert ledelse, relasjonsledelse og endringsledelse, og ledergruppene skal styrke sin felles utøvelse.

1.3.1 Målgruppe

Målgruppen for programmet er samtlige ledere i Kriminalomsorgen med personalansvar. I realiteten ble det inkludert flere enn dette, da enkelte regioner valgte også å sende ledere uten personalansvar. Det var derfor noe variasjon i deltakergruppen. Ledere på alle nivåer, med ulike fagansvar, uniformerte og ikke-uniformerte deltok – altså førstebetjenter, verksmestere og underverksmestere, driftssjefer, inspektører, enhetsledere fra fengsel og friomsorg, etatsledelsen samt ledere fra KRUS og KITT.

1.3.2 De ulike elementene

Programmet består av flere elementer. Grunnstammen er de fire **basismodulene**. Den første modulen har som tema ”Ledelse i Kriminalomsorgen og meg som leder”. Modulen har et todelt fokus hvor en innledningsvis deltar i en prosess for å utvikle et felles verdigrunnlag for ledelse. Det utviklede verdigrunnlaget skal resultere i en ”plattform for ledelse i Kriminalomsorgen”. Den andre delen av den første basismodulen fokuserer på den enkelte leder. Med utgangspunkt i ”Jungiansk typeindeks” gjennomfører deltakerne ulike øvelser for å fremme selvinnsikt og refleksjon rundt egen utviklingsprosess. Andre basismodul omhandler relasjonsledelse og er først og fremst forbeholdt samtaletrening i basisgruppene med videoveiledning. Tredje basismodul har endringsledelse som tema. Her arbeider gruppene seg gjennom en endringsprosess med utgangspunkt i et case. Hver av disse tre basismodulene består av en samling på to dager. Fjerde og siste basismodul er en dagssamling hvor en retter blikket fremover, gjennom bl.a. å starte opp arbeidet med fordypningsmoduler, samt gjennomføre tilbakemeldingsrunder i basisgruppene ved hjelp av metoder som ”reflekterende team”.

Før og i periodene mellom disse basismodulene inngår læringselementer i form av øvelser og oppgaver som skal gjøres på arbeidsplassen. Eksempler på slike oppgaver er intervjuer med kolleger i forkant av første basismodul, arbeid med **individuell handlingsplan**, forberedelse av samtalecase m.m..

Det andre hovedelementet er **fordypningsmodulene** som har til hensikt å videreføre og utfylle basismodulene, og å bidra til overføring til jobbhverdagen. En type fordypningsmodul er lokale utviklingstiltak som initieres av ledergruppene underveis i basismodulene og hvor selve arbeidet foregår lokalt. Den andre formen for fordypningsmodul er en kursmeny bestående av syv ulike lederkurs som tilbys på KRUS. Kursene bygger på basismodulene, men temaene er mer spesifikke, og den enkelte deltaker kan fritt melde seg på det kurset som måtte passe hans eller hennes behov og interesse. Kursbevis for programmet deles ut etter gjennomført fordypningsmodul (kurset som gjennomføres på KRUS). Alle deltakerne skal delta på minst en fordypningsmodul.

Programmet tilbyr også fem timer **coaching** til den enkelte ledergruppe. Leder for ledergruppen velger hvordan en ønsker å benytte seg av dette tilbudet.

1.3.3 Inndeling og kull

Basismodulene ble gjennomført regionalt. Før oppstart i den enkelte region ble det gjennomført fokusgruppeintervjuer med målgrupper samt samtaler med regionledelse for å gi rom for regionale tilpasninger. Målgruppen ble fordelt i kull etter ledernivå, altså horisontalt. Det vil si at ledere i førstelinjen, hovedsaklig førstebetjenter deltok i samme kull, verksmestere, inspektører og assisterende ledere deltok i egne kull, og det samme gjorde enhetsledere/ regionledere. Gjennomføringen var derfor noe ulik med tanke på kullinndeling i de seks

regionene, men ellers ble programmet gjennomført mer eller mindre identisk i de seks regionene.

1.3.4 Konsulenter – eksterne og interne

Hvert kull ble ledet gjennom de fire basismodulene av et konsulentpar bestående av en ekstern og en intern konsulent. På andre basismodul deltok i tillegg flere interne konsulenter som prosessledere under samtaletreningen som foregikk i basisgrupper gjennom store deler av denne modulen.

1.4 Bakgrunn for evalueringen og metodevalgene

Det ble gjort ulike vurderinger i forhold til valg av metode. Vi var usikre på hva vi ville få igjen for å gjennomføre en større kvantitativ evaluering. Da vi valgte et design med gruppeintervjuer og en påfølgende mindre spørreundersøkelse, var det begrunnet i følgende momenter:

Dette er en sluttevaluering; det vil si at vi kun har en post-test, som måler i ettertid av intervensjonen. Dessuten baseres evalueringen på selvrapporteringer, noe som gjør det vanskelig å konkludere om årsakssammenhenger. Det er vanskelig å måle resultater av lederutvikling kvantitativt, da utvikling og læring er personlige prosesser. Programmet er prosessorientert og baserer seg mye på personlig utvikling. For å få fatt i de subjektive beskrivelsene er det bedre med metoder uten for mye prestruktur. Gjennom samtaler og intervjuer kunne vi fange opp essensen.

Vi valgte å forholde oss til deltakernes opplevelse av læringsprosessen og endring som følge av programmet. Selv om de personlige resultatene og opplevelsene er vanskelig tilgjengelige og ikke nødvendigvis kan leses direkte av lederatferd og derigjennom organisasjonsmessige resultater som f. eks produksjon, betyr ikke det at de ikke har hatt betydning. Opplevelsen kan indirekte virke inn på lederatferden, og kan motivere til god ledelse. Vi har lagt til grunn en forståelse av ledelse som en av flere brikker i et komplekst samspill som bestemmer resultater på organisasjonsnivå. Det kan synes tilnærmet umulig å isolere lederes bidrag og følgelig også umulig å lese av lederens eventuelle forbedringer som følge av utviklingstiltak på dette nivået.

Vi har gjennomført gruppeintervjuer med ledere fra samtlige nivåer og regioner. Fokus har vært opplevelse av individuell læring og betydningen denne læringen eventuelt har hatt på gruppenivå (i reelle ledergrupper). Dette for å se om programmet har lyktes i å skape det som det var ment å skape; programmet hadde som formål å styrke den enkelte leder og ledergruppens utøvelse.

Vi har i tillegg gjennomført telefonintervjuer med underordnede til noen av deltakerne som har vært med i gruppeintervjuene, for å se om de har merket seg noen endring i lederatferden som følge av tiltaket. Hovedtendensene i den kvalitative undersøkelsen ble dessuten fulgt opp med en enkel "Questback undersøkelse" i form av et spørreskjema som ble sendt ut til samtlige deltakere i programmet. Dette for å få noen tall knyttet til hovedtrekkene. En slik form for metodetriangulering er med å gi et tydeligere og styrket bilde av hvordan programmet virker.

1.5 Om Undersøkelsen

Målet med denne undersøkelsen er å redegjøre for programmets virkning.

Programmet har som nevnt som formål å skape endringer på individuelt nivå ved å styrke den enkelte leders utøvelse av ledelse, og på gruppenivå gjennom å styrke ledergruppens kollektive utøvelse. Som redegjort for over ble intervjuer av reelle ledergrupper valgt som den mest egnede metoden for å få tak i mulige endringer på begge nivåer.

1.5.1 Gjennomføring

Undersøkelsen har en *kvalitativ tilnærming*. Den kvalitative undersøkelsen ble fulgt opp med en *kvantitativ spørreundersøkelse* for å undersøke konsistens og generaliserbarhet av de funnene som ble gjort gjennom intervjuene.

En kvalitativ tilnærming vektlegger hvert enkelt tilfelle og favner herunder de subjektive vinklinger og særegenheter. En slik tilnærming er videre sagt å være hensiktsmessig i evaluering av utviklende og innovative programmer og for programmer i endring som man ønsker å forbedre. En slik vinkling er også den beste måten å fange opp prosessorienterte programmer som er rettet mot individuelle utfall (Patton,1990).

Vi har gjennomført 11 gruppeintervjuer med reelle ledergrupper. Det vil si at to ledernivåer var representert i hver gruppe. Det var viktig med stor grad av variasjon for å øke validiteten. Det var derfor et poeng å ha små og store enheter representert, friomsorgskontor og fengsel, alle ledernivåer og samtlige regioner. Vi tok kontakt med leder for den enkelte ledergruppe i utvalget, og fikk kontaktinformasjon til alle i ledergruppen. Samtlige som ble kontaktet var positive

til å delta. Respondentene ble invitert til intervjuet per e-post, hvor igjennom de også fikk et forberedelsesskjema med noen få spørsmål. Intervjuene ble gjennomført av en rådgiver fra KRUS og fant sted på den enkelte enhet. Vi var to rådgivere som har gjennomført samtlige intervjuer. En semistrukturert intervjuguide ble brukt som mal for samtale, men vi har også stilt oppfølgingsspørsmål og åpnet opp mer der vi ser at deltakerne har vært særlig aktive og interesserte.

Termen '*Kvalitative intervju*' blir vanligvis brukt om intervjuer som strekker seg fra middels (semi-) til løst strukturerte intervjuer, med ønske om å gå i dybden på et fenomen (Mason, 1996). På bakgrunn av den løse strukturen blir den gjerne betraktet som en samtale med et formål (Robson, 1993; Kvale, 1996). Formålet blir videre sagt å være å se det aktuelle fenomenet ut fra respondentens eget perspektiv (Kvale, 1996; Patton, 1987/90)

Intervjuene ble gjennomført i løpet av de første 6 månedene etter at den enkelte ledergruppe var ferdig med siste basismodul. Det var et poeng å la det gå noe tid mellom deltakelse og intervju, og enda litt tid før utsendelse av spørreundersøkelsen: *Læringsresultater* kan gjerne oppstå et år (eller senere) etter avsluttet læringstiltak, og det anbefales en minimumstid på tre måneder før man vurderer disse (Kirkpatrick, 1998).

I tillegg til gruppeintervjuene ble det gjennomført fem telefonintervju med underordnede. Da vi gjennomførte gruppeintervjuene, ba vi lederne om å oppgi navn på en eller flere underordnede. Underordnede er kun representert fra tre regioner. Intervjuene ble transkribert, organisert etter tematikk og analysert.

Med utgangspunkt i hovedfunnene fra intervjuene av ledergruppene ble det laget et kortfattet elektronisk spørreskjema i "Questback" som ble sendt til samtlige LUP-deltakere på mail. Dette for å få noen tall på de funnene som pekte seg ut. Om lag halvparten (49 %) svarte på undersøkelsen. Det ble gitt en svarfrist på 14 dager, og det ble sendt ut 2 påminnelser.

Av de som svarte var 63 kvinner og 147 menn. Når det gjelder lederfunksjoner var det 59 førstebetjenter, 62 assisterende enhetsledere/inspektører og mellomledere, 28 enhetsledere, 38 verksmestere og 11 fra regionledelse som svarte. Når det gjelder erfaring som leder, var den største gruppen de som hadde vært leder i Kriminalomsorgen lenger enn 14 år (82 respondenter). 33 respondenter var forholdsvis nye som ledere med mellom 0 og 4 års erfaring. Se vedlegg for nærmere oversikt over bakgrunnsvariabler.

Svarene fra spørreundersøkelsen ble analysert i SPSS. Det ble gjennomført deskriptive analyser av samtlige variabler, og også noen t-tester ved mistanke om at det forelå signifikante forskjeller mellom grupper.

Vi har også sett på rapporten som gjengir evalueringen av piloten samt rapporten fra Agenda som sammenfatter alle evalueringsskjemaene som ble samlet inn fra deltakerne på slutten av hver basismodul.

1.5.2 Metodiske utfordringer

Ved å intervju reelle ledergrupper fikk vi mulighet til å få innsikt i hvordan den enkelte ledergruppen i fellesskap har dratt nytte av programmet, og deres opplevelse av endring på gruppenivå og individuelt. Videre var det nyttig at ledere

fra ulike nivå, som hadde deltatt i ulike kull, fikk reflektere i fellesskap og utveksle erfaringer og synspunkter fra sine ulike kursløp. På denne måten fikk vi også innsikt i ulikheter i gjennomføring og hvordan lederne reflekterte rundt dette. Det er i seg selv nyttig å få innsikt i hvordan ledere som samarbeider i det daglige snakker om ledelse og reflekterer rundt egne roller. Utfordringen ved å intervju reelle ledergrupper er å få alle med, forsikre seg om at ingen sitter inne med synspunkter og faller inn i sine faste roller; en reell gruppe har en egen kultur som kan være styrende for roller og kommunikasjonsmønstre, og en fallgrube kan være at øverste leder tar en "lederrolle" i intervjusituasjonen og dominerer det som kommer frem. Vi passet på å være oppmerksomme på dette, og var påpasselige med aktivt å invitere alle med underveis.

Når det gjelder den elektroniske spørreundersøkelsen, møtte vi noen tekniske utfordringer. I tillegg er informantene ukjente med en slik form for undersøkelse. Dette kan være årsak til at kun halvparten svarte. Noen ga også tilbakemeldinger om at de ikke fikk tilgang til skjemaet, men dette var svært få.

2. Resultater

Vi har valgt å fremstille resultatene i fire deler. Først presenteres det som handler om den generelle opplevelsen av programmet. Deretter presenteres det som handler om selve innholdet, altså deltakernes vurderinger av de ulike innholdselementene i programmet. I tredje avsnitt presenteres deltakernes vurderinger av form og prosess, og til slutt vurderinger av eventuelle virkninger og effekter. Under dette siste punktet vil vi legge frem hva deltakerne formidlet av opplevde endringer. Svarene fra spørreundersøkelsen gjengis underveis og har til hensikt å utfylle og underbygge det som kommer frem i intervjuene. Tabeller fra spørreundersøkelsen er lagt ved som vedlegg.

2.1 Den generelle opplevelsen

Det generelle inntrykket er at programmet har vært en positiv opplevelse for deltakerne. De fleste uttrykker at programmet virket svært gjennomført og gjennomtenkt, at det var god regi, og at det var engasjerende og inspirerende å delta. At det satses så stort og gjennomført på ledelse i Kriminalomsorgen, blir tatt særlig godt imot og det oppleves positivt at det tas initiativ til dette fra toppen i organisasjonen. En sier det slik:

”Og så synes jeg det var veldig flott at de satset sentralt. Det er veldig positivt, og et viktig signal fra KSF, at de er villig til å satse midler på det, og ta det over tid.”

Generelt virker det som man har truffet godt i forhold til målgruppene og deres forventninger til hva som skulle komme.

I spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å angi i hvilken grad innholdet opplevdes relevant for deres lederjobb, og i hvilken grad de mener å ha endret sin ledelsesutøvelse etter å ha deltatt i programmet. På en skala fra 1 til 5 hvor 1 er ”ikke i det hele tatt” og 5 er ”i stor grad”, ligger gjennomsnittet på 3.93 når det gjelder innholdets relevans, og 3.28 når det gjelder endret ledelsesutøvelse.

Det er interessant å se nærmere på hvordan de ulike ledertypene svarer her, for å få vite mer om hvordan programmet har truffet de ulike målgruppene.

Når vi ser på hvordan lederne vurderer innholdets relevans, skårte regionledelsen lavest (3.45) tett etterfulgt av førstebetjentene (3.73). Dette betyr at gjennomsnittet ligger mellom ”både-og” og ”i noen grad” for disse to gruppene. Mellomlederne har en snittskåre på 3.98, og enhetslederne og verksbetjentene har et gjennomsnitt på henholdsvis 4.14 og 4.05, altså mellom ”i noen grad” og ”i stor grad”.

Videre analyser viser signifikante forskjeller mellom ledergrupper på vurdering av relevans. Et eksempel er førstebetjentene som opplevde programmet mindre relevant for dem enn det enhetslederne gjorde ($p < 0.03$). Videre ser vi også at regionledelsen opplevde programmet mindre relevant enn enhetslederne ($p < 0.03$). Selv om samtlige grupper har positive skårer, er det interessant å se det totale bildet. Når vi også tar med mellomlederne, kan det virke som om programmet i større grad har nådd de midterste ledernivåene, mens toppledelse og førstelinjen var mer moderate i sin vurdering.

Når det gjelder opplevelse av endring, er det en signifikant forskjell mellom verksmestrene og førstebetjentene, hvor verksmestrene (3.53) i større grad enn førstebetjentene (3.12) opplever å ha endret sin utøvelse av ledelse ($p < 0.02$).

2.2 Innhold: Metoder og øvelser

Deltakerne er nokså samstemte i hvordan de vurderer de ulike innholdselementene i programmet. Her ser vi få forskjeller på tvers av lederstillinger og kull. Det er noen elementer som skiller seg positivt ut, mens andre elementer ikke trekkes frem i det hele tatt i intervjuene.

Spørreundersøkelsen gir en generell oversikt over hvordan deltakerne vurderer de ulike elementene. Se vedlegg 2 for tabeller som gjengir svarfordelingen på alle innholdselementene. Når det gjelder opplevelse av nytte ligger flere av gjennomsnittene mellom ”verken eller” og ”noe nyttig”. Respondentenes svar ligger i gjennomsnitt mellom ”noe nyttig” og ”nyttig” når det gjelder samtaletreningen, tilbakemeldingene i basisgruppen og arbeidet med endringscase. Når det gjelder aktiv bruk, varierer snittene mellom ”i mindre grad” og ”i noen grad”.

Når respondentene ble bedt om å vurdere innholdselementene etter i hvilken grad de ønsket mer eller mindre av de ulike elementene, finner vi ingen forskjell mellom ledertypene. En hypotese er at ledere lenger opp i hierarkiet i større grad kunne tenke seg mer strategisk ledelse enn førstelinjeledere. Slike forskjeller fant vi ikke i materialet. Generelt virker det som om flertallet synes det var en god vektning mellom elementene – alle svarene ligger mellom at det var ”passe” og at

en kunne ønske seg ”mer”. Strategisk ledelse er det elementet som flest kunne ønske seg mer av (50 %). Verdier og ledelsesplattform var det færrest kunne ønske seg mer av (27 %).

Under følger en presentasjon av hvordan deltakerne vurderer de ulike innholdelementene. I intervjuene ble lederne oppfordret til å snakke fritt om innhold, og de ble ikke styrt inn på de ulike temaene. Analysene fra spørreundersøkelsen presenteres underveis for å supplere det som kommer frem i intervjuene.

2.2.1 Den Jungianske Typeindeksen

På spørsmål om hva en synes om LUP generelt og hva en husker spesielt godt, trekker flertallet spontant frem den ’Jungianske Typeindeksen’ (JTI). JTI skapte mye engasjement og var en døråpner til å kommunisere på et personlig plan. Ved at den ble introdusert i første samling ble den starten på en personlig prosess som ble ført videre gjennom samlingene. Dette var noe som ble opplevd som svært positivt av deltakerne. Også i intervjusituasjonen er det mye personlig ”endringssnakk” i form av *”jeg kan være litt ...”, ”og du er jo mer sånn ...”*. Det kan virke som at det i de fleste informantgruppene er nokså stor åpenhet for å snakke om hverandre på et personlig plan, gjerne med humor som utvei dersom det blir for personlig. Mange forteller at de har lært mer om seg selv og at de har reflektert over dette i etterkant. Flere har også satt seg mål med utgangspunkt i det som kom frem i JTI. Mange hadde en opplevelse av at JTI evnet å tydeliggjøre gode sider og utviklingspotensial.

Spørreundersøkelsen viser at JTI er det elementet etter ’påvirkningsstiler og samtaletrening’ som respondentene sier å ha brukt mest aktivt i jobben. 43 % sier

at de i noen eller i stor grad har brukt det de lærte gjennom JTI aktivt i jobben. 62 % sier at de opplevde JTI som nyttig eller noe nyttig.

Typeindeksen førte også til at deltakerne ble bedre kjent med hverandre, og de fleste synes det var nyttig og spennende å jobbe videre med øvelser på bakgrunn av resultatene. Når det gjelder det siste, ytret flere ønske om mer av dette, og at det som kom ut av arbeidet med typeindeksen i større grad kunne vært trukket med videre i arbeid med grupper og team. Noen hadde ønsket at JTI i større grad ble trukket med gjennom programmet og synliggjort også på videre samlinger. Noen uttrykker intensjoner om å bruke JTI i ledergruppen, og enkelte forteller at de også har tatt den frem i etterkant.

En sier det slik:

”Merker at det er litt vanskelig å huske hva de enkelte temaene var. Men det jeg husker veldig godt er den typeindeksen. Den var veldig interessant, og veldig fin å snakke om i ledergruppa mi etterpå, ja om de forskjellige typene våre. Vi har tenkt at vi skal gjøre noe mer ut av det, men dit har vi ikke kommet”.

2.2.2 Påvirkningsstiler og samtaletrening

Ved siden av JTI er det påvirkningsstilene og utprøving av disse i samtaletrening som har gjort sterkest inntrykk på deltakerne. Denne treningen beskrives som nyttig fordi den var praksisnær og enkel å overføre til hverdagen. Flere forteller om konkrete eksempler på anvendelse i etterkant. Dette kommer også frem i undersøkelsen hvor den topper statistikken for opplevd nytte og aktiv bruk. 62 %

svarer at de i noen eller stor grad har brukt dette aktivt i jobben. 71 % opplevde dette arbeidet som nyttig. Når vi ser alle innholdselementene under ett, er det samtaletreningen og påvirkningsstilene som viser minst differanse mellom opplevelse av nytte og aktiv bruk.

Videre sier flere at de opplevde dette som positivt fordi det krevde noe av dem, og at alle måtte bidra. Mange hadde gruet seg, men fikk en positiv opplevelse i gruppene. Det var viktig for dem at det var stor trygghet i gruppene hvor treningen fant sted, og de sier at det var avgjørende at det ikke var mulig å ”slippe” – at alle måtte bidra. Å se seg selv i en samtalesituasjon var lærerikt for mange. Flere beskriver at de opplevde å bli overrasket:

”Jeg var meget overrasket over meg selv, for jeg fremsto helt annerledes enn jeg trodde. Jeg trodde jeg var veldig ”trekkende” og hyggelig og sånn, og så var jeg i grunnen veldig bastant. Det var jeg litt overrasket over”.

Samtaletreningen førte også til at deltakerne ble bedre kjent med hverandre, og øvelsen var med å skape samhold i basisgruppene. Mange sier at de lærte mye av å observere andre. En sier det slik:

”Det var samtaler hvor jeg tenkte, jøss, det hadde jeg ikke regna med fra den. Det var ofte bedre enn jeg hadde trodd. Det høres fælt ut, men jeg kjente dem ikke på den måten”.

I samtalene får den enkelte vist frem lederferdigheter som i hverdagen i stor grad er skjult og usynlig for andre. Her får alle synliggjort kvaliteter som ofte, som utsagnet over viser, er skjulte. Dette var en situasjon hvor samtlige måtte vise seg frem, og flere sier at de fikk en god følelse av å oppleve mestring i en situasjon som i utgangspunktet opplevdes krevende. Det var mye læring i

tilbakemeldingene som ble gitt etter samtalene, samtidig som mange sier at de lærte vel så mye av å observere andre. Denne øvelsen førte til at mange fikk en erkjennelse av hvor kraftfullt verktøy samtalen er, og hvor stor påvirkningskraft som ligger i en samtale.

2.2.3 Reflekterende team og tilbakemeldinger

Etter JTI og samtaletrening er det reflekterende team og personlige tilbakemeldinger på siste samling som deltakerne trekker frem når de snakker spontant rundt innhold. Det er noe ulike opplevelser rundt dette, men hovedsakelig i positiv retning. Mange sier at dette skapte mye energi, og mange bruker et ”følelssespråk” når de skal beskrive opplevelser rundt denne øvelsen. ”Det gir en kjempegod følelse å høre dette om deg selv”, er et typisk utsagn.

78 % mener at denne øvelsen var nyttig i noen eller stor grad, og 40 % sier at de i noen eller stor grad har brukt dette aktivt i sin lederjobb.

Videre er det flere som sier at de lærte mye om seg selv ved å høre hvordan de oppleves av andre. Noen opplevde det som krevende å gi personlige tilbakemeldinger, og at det var enklere å gi tilbakemeldinger etter samtaletreningen på andre samling da det var noe konkret å knytte tilbakemeldingene til. Det blir mer risikofyllt å gi generelle personlige tilbakemeldinger, og noen sier at det ikke blir reelt når en kun har møtt hverandre gjennom fire samlinger. På dette punktet hersker det uenighet. Andre sier at de var imponerte og overrasket over hvor godt tilbakemeldingene traff etter så kort tid, og reflekterer over hvordan vi danner oss inntrykk av andre. Noen sier at de vurderer å benytte seg av dette internt.

Det ser ut til at det var større variasjon i opplevelsene rundt denne øvelsen på øverste ledernivå. Her er det noen som sier at det var for stor utrygghet i gruppen til at denne øvelsen ble realistisk. I disse kullene deltok ledere fra to ledernivåer – enhetsnivå og regionnivå. Det kan virke som om øvelsen har skapt mer uro og har vært mindre hensiktsmessig på dette ledernivået.

Spørreundersøkelsen støtter imidlertid i liten grad opp om dette. Samtlige grupper gir en høy skåre til denne øvelsen, alle grupper har en gjennomsnittsskåre mellom 4.00 og 4.35, og det er ingen signifikante forskjeller mellom gruppene. Antakelig handler dette om noen få mindre gode opplevelser i enkelte grupper, mens det store bildet viser at denne øvelsen opplevdes som nyttig. Også ledere lenger ned i hierarkiet sier at de er usikre på hvordan en slik tilbakemeldingsrunde ville fungert i reelle ledergrupper, hvor ledere fra flere nivåer er tilstede. I informantgruppene ble det flere diskusjoner rundt tillit og trygghet, og det konkluderes med at denne øvelsen er helt avhengig av dette for å kunne fungere.

I de gruppene hvor det var stor grad av åpenhet og trygghet, ga altså denne øvelsen veldig mye og skapte gode opplevelser for deltakerne. Her var det også tilstrekkelig trygghet til at de også ga hverandre negative og konstruktive tilbakemeldinger. Mange opplevde at de synes de var modige og ærlige, og at det ga en god følelse å føle seg sett av andre. Det samme reflekteres i intensjoner om anvendelse av metoden i egen ledergruppe. Noen mener dette kan fungere bra og er et godt verktøy de ønsker å teste ut, mens andre sier at de ikke tror det vil fungere når deres nærmeste leder er tilstede.

2.2.4 Endringsledelse og arbeid med case

Arbeidet som ble gjort i forhold til endringsledelse trekkes i liten grad frem når deltakerne skal fortelle om opplevelser de sitter igjen med. Når de blir oppfordret til å reflektere rundt dette temaet og hvordan de jobbet med dette, er det generelle inntrykket at det var for omfattende og uklart. Det er særlig i forbindelse med diskusjoner rundt programmets omfang at tredje basismodul trekkes frem som et eksempel på at det ble for omfattende, og at det var for lite tid. Endringsledelse oppleves ikke bare å være et omfattende, men også som et svært utfordrende tema, som ikke dekkes av en samling på 2 dager.

Når det er sagt, er det flere som mer eller mindre bevisst kommuniserer at dette er et felt hvor de føler seg usikre og mangler kompetanse. Noen svarer nettopp ”utviklingsarbeid” på spørsmål om hva som er den mest utfordrende lederoppgaven. Også implisitt er det tydelig at det å sette i gang prosesser, endringsarbeid og prosjekter oppleves utfordrende og uoverkommelig for mange. De uttrykker at de ikke har tid til å drive med det, og at det særlig er den menneskelige faktoren som oppleves krevende i slike prosesser.

Noen sier at det blir for abstrakt og vanskelig å finne case som er mulig å overføre til så mange ulike virkeligheter. Enkelte nevner at de synes det var fint å få med seg noen prosjektutviklingsverktøy, men at det var synd at det ikke var tid til å gå mer inn på det på samlingen.

Det er særlig den personlige prosessen som trekkes frem som den gode opplevelsen i LUP. Da blir det stor fallhøyde når man kommer til samling 3 og fokuset i større grad blir på gruppen og organisasjonen. En uttrykker det slik:

”Altså først synes jeg det var veldig fokus på det individuelle. Og så på 3. samling var det plutselig veldig fokus på gruppe. Folk var veldig sånn at det var spennende å kjenne etter på hvem en var, så opplevde jeg at det plutselig var borte, da var det bare fokus på gruppe og løsninger. Det vi hadde i begynnelsen, det hadde vært ok å fortsette litt med, som for eksempel den testen som var veldig spennende. Og så stoppet det opp. Jeg savnet nok noe etter det.”

Flere opplever at det ble satt i gang en personlig prosess, og at trykket på denne ble borte etter hvert, noe som særlig gjaldt for samling 3. Det er nok også en grunn til mindre positive opplevelser rundt denne samlingen. Deltakerne hadde startet en personlig prosess, som opplevdes krevende og spennende, og så ble den forlatt til fordel for noe annet.

Spørreundersøkelsen gir et noe jevnere bilde når det gjelder opplevelsen av denne øvelsen i sammenlikning med de øvrige. 65 % sier at dette opplevdes som ”noe nyttig” eller ”nyttig”, og 36 % sier at de har brukt dette aktivt i noen eller stor grad. Arbeidet med endringscaset skårer derfor ganske likt som JTI når det gjelder opplevelse av nytte, henholdsvis gjennomsnitt på 4.03 og 3.99. Når det gjelder reell anvendelse ligger disse to også ganske likt, hvor flertallet svarer ”både-og” til at de har brukt dette aktivt.

2.2.5 Ledelsesplattform og individuell handlingsplan

Intervjuobjektene trekker i liten grad inn disse elementene i samtalen. Det virker derfor som om disse elementene har hatt mindre betydning. I spørreundersøkelsen fremgår det også at disse elementene opplevdes som mindre nyttige enn samtaletreningen, JTI og tilbakemeldinger i basisgruppene. Når det gjelder aktiv bruk, svarer likevel 39 % at de i noen eller i stor grad har brukt den individuelle

handlingsplanen i jobben, noe som bare ligger rett bak JTI. Når vi sammenlikner med de andre innholdselementene skårer ledelsesplattformen forholdsvis midt på treet; 60 % opplevde at dette var nyttig, mens 37 % sier at de har brukt denne aktivt.

2.2.6 Opplevelse av nytte på tvers av lederfunksjoner

Avslutningsvis kan det være interessant å undersøke om det finnes forskjeller mellom lederfunksjoner når det gjelder opplevelse av innholdselementenes nytte for egen lederjobb. Som sagt er samtlige skårer positive, det vil si at alle grupper opplevde nytte i noen grad. Det generelle bildet er at verksmestrene gjennomgående opplevde de ulike elementene som mest nyttige. De har kun én snittskåre under 4, som er JTI med et gjennomsnitt på 3.89. Enhetslederne er generelt også svært positive. Førstebetjentene og regionlederne er de gruppene som er mest moderate når det gjelder opplevd nytte.

Når vi ser på det enkelte innholdselement, opplevde førstebetjentene tilbakemeldinger i basisgruppen som mest nyttig, et gjennomsnitt på 4.25, og intervjuer med kolleger før første samling som minst nyttig (3.54). Mellomlederne opplevde JTI som mest nyttig (4.25) og arbeidet med utviklingstiltaket som minst nyttig (3.63). Når det gjelder enhetslederne opplevde de at påvirkningsstilene og samtaletreningen var mest nyttig for dem (4.54) og at arbeidet med utviklingstiltaket var minst nyttig (3.89). Verksmestrene opplevde tilbakemeldinger i basisgruppene som mest nyttig (4.35) og JTI som minst nyttig (3.89). Regionledelse opplevde påvirkningsstiler og samtaletrening og tilbakemeldinger i basisgruppen som mest nyttig (begge 4.0) og arbeidet med ledelsesplattformen som minst nyttig (3.0).

Når vi sammenlikner gruppene, ser det ut til at JTI opplevdes forskjellig av førstebetjentene og mellomlederne. Mellomlederne opplevde dette som mer nyttig (4.25) enn førstebetjentene (3.70); denne forskjellen er signifikant ($p < 0.002$). Regionledelsen opplevde arbeidet med ledelsesplattformen som verken nyttig eller unyttig (3.00), mens verksmestrene opplevde dette som nyttig (4.14). Forskjellen mellom disse to gruppene er signifikant ($p < 0.005$).

2.3 Form: Tanker om gjennomføring

2.3.1 Å bygge opp

Programmet bygger på en grunnleggende tanke om at motivasjon til endring og utvikling skjer gjennom å fokusere på det positive og det som fungerer. Ved å trekke frem suksesshistoriene motiveres deltakerne i positiv retning. Videre drives programmet frem av en pedagogikk som fremmer involvering, deltakelse og refleksjon. Den enkelte deltaker involveres og inviteres til selv å reflektere over egen lederstil og lederrolle.

Flere sier at de likte pedagogikken som ble brukt i programmet; de likte det positive fokuset. Også når vi spør etter det generelle inntrykket av programmet, er det mange som svarer ved å trekke frem *måten* programmet ble gjennomført på, og hvilke følelser de hadde da de deltok.

Når deltakerne oppfordres til å snakke om dette programmet i forhold til andre program de har deltatt på internt og eksternt, er det mange som peker på forhold som har med pedagogikk, metoder og grunnleggende holdninger å gjøre. Flere sier at de opplevde å bli bygget opp. En sier det slik:

”Og så tror jeg av en eller annen grunn at dette handlet mer om å bygge en selv opp. For man finner jo ut at man ikke er en sånn idiot som en kanskje noen ganger kan ha en følelse av at en er. Nei, men altså å få bygget en selv opp som leder. Det har jeg ikke hatt før, den følelsen altså.”

2.3.2 Prosessdriv og erfaringslæring

Ved å velge en horisontal modell blir erfaringslæringen et viktig element og en sentral metode for læring. Særlig ble denne sentral når kullene bestod av ledere fra ulike enheter, men fra samme ledernivå. Flere uttrykker at de har hatt stor nytte av å se hvordan andre løser oppgaver, og har lært mye av dette. Summeoppgaver og gruppearbeid har bidratt til slik læring. Variasjonen i metoder trekkes frem som engasjerende og var med å gi energi og driv i samlingene. Det er få som uttrykker at det ble kjedelig.

Basisgruppene ser ut til å ha vært et svært vellykket trekk. 84 % synes det var bra å følge en basisgruppe gjennom alle samlingene. Noen peker på basisgruppen som starten på et ledernetverk, men det varierer i hvor stor grad de benytter seg av dette i etterkant. Noen uttrykker at de har tatt kontakt med andre i basisgruppen i etterkant for å drøfte utfordringer i forhold til ledelse. En sier det slik:

”Jeg har ved tre eller fire anledninger ringt og konferert med fengselsledere i forhold til ting som har hatt med jobben å gjøre. Og det er jo et greit resultat av LUP. Fordi vi har jo blitt mye tryggere på de andre lederne. Hadde jeg ikke blitt så godt kjent med dem som jeg ble i LUP, så hadde jeg aldri ringt.”

Konsulentene som ledet samlingene har hatt stor betydning for det gode og trygge klimaet under samlingene. Flere trekker frem kurslederne som svært dyktige, og generelt er det kun positive tilbakemeldinger når det gjelder hvordan samlingene ble ledet. 81 % svarer at de var fornøyd eller svært fornøyd med konsulentenes måte å lede samlingene på.

2.3.3 Kullinndeling

Kullene var som nevnt delt inn horisontalt; ledere på samme nivå deltok på samlingene sammen. På øverste nivå deltok riktignok enhetsledere og regionledelse sammen, noe som i realiteten er to ledernivåer. I enkelte tilfeller deltok også enhetsledelse på samlinger for underliggende nivåer.

Når informantgruppene diskuterer hvordan kullene var satt sammen, ender det ofte i diskusjoner rundt fordeler og ulemper ved begge modeller. Noen foreslår en kombinasjon, hvor en er sammen med ledere på samme nivå på de samlingene hvor en jobber med egenutvikling, og at man er sammen med ledergruppen under temaer som endringsledelse og prosess. Det virker som at dette er den ideelle løsningen for mange. Flere peker riktignok på utfordringene i forhold til logistikk og gjennomføring av programmet som vil oppstå ved en slik modell.

Særlig enhetsledere ser fordelene ved en vertikal modell, som betyr at de gjennomfører programmet med hele ledergruppen samlet. Mange mener at en slik gjennomføring ville økt sannsynligheten for reell virkning – at overføringene til egen hverdag ville vært enklere. En kan anta at ledere høyere opp i hierarkiet har et større fokus på strategi og endringsledelse, og ser en vertikal modell som mer hensiktsmessig for å styrke dette. Førstebetjentene og andre ledere i førstelinjen er generelt mest positive til den horisontale modellen, og opplevde stor trygghet og fellesskapsfølelse ved å være sammen med ledere på samme nivå som dem selv. En sier:

”Men hvor lett er det hvis du hadde vært i linja ”..”, jeg mener i visse situasjoner er det ganske utleverende, du kommer med en del veldig personlige ting i denne basisgruppa, og hvor lett er det å skyve på de grensene der hvis du er i samme linje som en av de andre i gruppa?”

Informantene fra større fengsler uttrykker et ønske om å skille mellom små og store fengsler. Her er det også flere som mener at kullene burde bestå av deltakere kun fra eget fengsel, eventuelt delta sammen med deltakere fra andre store fengsler. Begrunnelser for dette er forskjeller i utfordringer og daglige oppgaver. Deltakere fra mindre enheter (fengsel og friomsorg) synes det var positivt med blanding av små og store enheter, og uttrykker i større grad at de så et tydelig samsvar i lederutfordringer, og at størrelse derfor var mindre viktig.

Noen trekker også frem at de synes det var positivt at fengsel og friomsorg deltok sammen. Disse peker på viktige synergieffekter som økt innsikt i hverandres hverdag og dermed større grad av samhandling.

Spørreundersøkelsen viser at 77 % er enige eller svært enige i at det var bra å være sammen med ledere fra samme nivå, mens 17 % mener det hadde vært bedre

å være sammen med sin ledergruppe. Det generelle bildet er derfor at et klart flertall var fornøyd med den horisontale inndelingen av kullene.

2.3.4 Tid

En del mener det ble for liten tid, og at det ble en noe overfladisk behandling av temaene. Noen sier at de opplevde en for rask progresjon i programmet, og at de satt med et inntrykk av det var puttet inn ”mest mulig på kortest mulig tid”. Flere sier derfor at de kunne tenke seg mer tid til fordypning innenfor det enkelte tema og mer tid til refleksjon og læring i etterkant av øvelser og oppgaver. Noen forteller at de av og til opplevde at ting ble ”hengende i luften”, at diskusjoner og refleksjoner ikke ”ble landet” eller konkludert. En forteller om en konkret negativ opplevelse rundt dette. Det kan virke som at det særlig er samling 3 som skapte dette inntrykket. Manger hevder at denne samlingen ble for omfattende og stressende.

2.3.5 Samlinger og mellomperioder

Når det gjelder regi og oppbygning av samlingene, er de fleste svært fornøyd med dette. De opplevde at det var en gjennomtenkt rekkefølge, og at det var profesjonelt gjennomført. Det kan virke som om oppgavene i mellomperiodene og helhetsforståelsen av programmet var mer utydelig for mange. Noen sier at de ikke fikk god nok forståelse for hva som skulle gjøres i mellomperiodene, og at de hadde ønsket tydeligere ”bestilling”. Deltakerne ser programmet som fire atskilte samlinger, og i mindre grad som en prosess bestående av ulike elementer (basismoduler, oppgaver i mellomperiodene, utviklingstiltak osv.).

En sier det slik:

"Samlingene kom litt brått på. Det har vært helt rolig siden sist, og så går du ut i gangen og begynner å spørre: "Har du tenkt på LUP'en? Vet du hva vi skal gjøre i morgen, eller?" Så begynner vi å gå litt rundt hverandre "..."
"Å, det var det ja, har du sett på det?" Kanskje de kunne vært litt mer konkrete på hva det var vi skulle".

Når det gjelder innholdet i samlingene, ser vektingen mellom teori og praktiske øvelser ut til å ha vært hensiktsmessig. De fleste er fornøyd med at det var satt av mye tid til praktiske øvelser. 67 % svarer at de enten er uenig eller verken enig eller uenig på spørsmålet om de ville hatt mer praktisk trening og øvelser. Treningen opplevdes som nyttig og viktig for å kunne få noe konkret ut av programmet. Noen peker likevel på et behov for mer teori. Det er derimot i mindre grad slik at de ønsker at det skal komme inn på bekostning av den praktiske treningen. Antakelig peker dette mer på opplevelsen av "dårlig tid" og behovet for å gå mer i dybden. Teori burde i større grad kommet inn som et supplement og bakgrunn for øvelsene.

For å oppsummere vurderingene i forhold til de enkelte basismodulene, er det basismodul 1 og 2 som utpeker seg i positiv retning. Her ble det skapt mye engasjement, og øvelsene og det personlige fokuset var vellykket. Når det gjelder basismodul 3 opplevdes den som tyngre og som et brudd med den gode prosessen som var startet opp i basismodul 1 og 2. Det var også denne modulen som opplevdes som minst relevant og vanskelig å tilpasse de ulike målgruppene. Videre er det mer varierte tilbakemeldinger på basismodul 4. De fleste er svært fornøyd med innholdet. Særlig gjelder dette de personlige tilbakemeldingene og reflekterende team i basisgruppene. Derimot er det noe mer uenighet rundt formen

på denne modulen. Blant annet peker noen på at de synes det var uheldig at den kun gikk over en dag og at det ble en for brå og utydelig slutt på basismodulene.

Som nevnt tidligere er det flere som gjør seg noen betraktninger rundt helheten i programmet, og som savner et tydeligere mål og uttrykt hensikt og helhetsforståelse. En sier:

”På den første samlingen kunne vi gjerne fått mer forståelse for hva man skulle sitte igjen med, litt helhet om hvor vi skulle være etter samlingene. Jeg startet nesten på null hver gang, jeg skulle gjerne sett det hele til ende, sett hele aksen gjennom. Jeg klarte ikke se det. Hva vil vi fram til til slutt, jeg klarte liksom ikke se det.”

En annen reflekterer over det samme:

”Denne LUP’en fokuserer veldig på meg, og hvilken person jeg er. Hvilken type er jeg, hvilke teorier bruker jeg. Hva er det som skal til for å være en god leder ”..” Det som jeg savner litt kanskje, når jeg har vært på lederopplæring i andre sammenhenger enn i KO, så har en vært opptatt av målet som skal nås. Er det et mål i seg selv å være en god leder? Det er det selvfølgelig – men vi skal jo nå et mål. Og det var det lite fokus på”.

Denne siste refleksjonen peker også på hensikten med lederutvikling, og kanskje et behov for mer refleksjon og problematisering rundt mål og hensikt med programmet på et mer grunnleggende plan. Dette vil vi se nærmere på i den påfølgende diskusjonsdelen.

2.3.6 Om fordypningsmoduler

Tidspunktet for gjennomføring av intervjuene var etter at ledergruppene var ferdige med de fire basismodulene. De færreste hadde på det tidspunktet gjennomført lederkurs på KRUS, men alle hadde startet arbeidet med det lokale utviklingstiltaket siden dette ble initiert i basismodulene. Denne rapporten kan derfor ikke si noe særlig om erfaringer og opplevelser av lederkursene på KRUS; informantene ble imidlertid spurt om hva de synes om kursmenyen. Det ble ikke stilt konkrete spørsmål om de lokale utviklingstiltakene, men noen trakk frem dette på eget initiativ.

Når det gjelder fordypningsmodulene som ble holdt som kurs på KRUS, hadde 133 av de 232 som svarte på spørreundersøkelsen deltatt på ett av disse kursene. Disse har fått kursbevis for ferdig gjennomført LUP. Jevnt over er opplevelsen av nytte forholdsvis høy. Av de som har deltatt på kurset i økonomistyring opplevde 64 % at det var nyttig eller svært nyttig, mens kurset i konflikthåndtering opplevdes nyttig eller svært nyttig av 86 % av de som hadde deltatt. De øvrige kursene opplevdes nyttig av mellom 77 % og 82 % av de som deltok.

Det er noe varierende erfaring og opplevelse av det lokale utviklingstiltaket. I den ene enden av skalaen finnes en ledergruppe som trekker frem dette som det elementet i LUP som har vært mest nyttig for dem. Flere peker også på utviklingstiltaket som en prosess som har gitt konkrete endringer lokalt. I den andre enden av skalaen er det dem som opplevde at utviklingstiltaket var for dårlig kommunisert, krav og forventninger og oppfølging var for utydelig eller manglende. Mer oppfølging av arbeidet, f.eks. gjennom regionale veiledningssamlinger hvor en kunne legge frem tiltakene og veilede hverandre, er forslag som kommer opp.

Det var også utfordrende å starte opp et tiltak når ledergruppene var fordelt på flere kull. Den horisontale inndelingen gjorde at mye av planleggingen måtte skje lokalt mellom samlingene, noe som fungerte i mindre grad. Mange sier at arbeidet med tiltaket hadde blitt bedre hvis hele ledergruppen deltok sammen. Noen foreslår at samlingen hvor arbeidet med utviklingstiltaket ble satt i gang kunne vært for hele ledergruppen.

Flere sier likevel at det var bra at utviklingstiltaket var med, da det hadde et stort potensial og bar i seg mulighet til konkret endring. Det ga et viktig signal om at mye av ansvaret for utvikling ligger på den enkelte, og at arbeidet med endring også skjer i hverdagen. Dette er også noe som etterlyses når det snakkes om videre tilbud til ledere. Mange ønsker mer veiledning og oppfølging lokalt på arbeidsplassen.

Når det gjelder lederkursene på KRUS (fordypningsmodulene), sier de fleste som ble spurt om hva de synes om kursmenyen, at de er fornøyd med variasjonen i tilbudet og temaene som er valgt. Flere sier at de fant flere kurs som virket interessante og relevante for dem, og mange har allerede meldt seg på eller plukket ut kurs de ønsker å delta på. At kursene er åpne for alle – ledere fra flere nivåer og enheter – trekkes frem som positivt. Flere uttrykker også at de håper at kursene tilbys videre også etter at LUP - perioden er over. Noen har bestemt seg for et felles kurs for hele ledergruppen, mens andre er mer bevisste på at de ønsker at lederne i ledergruppen skal delta på ulike kurs slik at ulike kompetanse blir dekket i gruppen.

Et viktig moment i forhold til kursene er valgfriheten og at det her var mulig å velge kurs ut fra eget behov.

”Jeg har stor tro på disse kursene på KRUS. Selv om jeg ikke har vært gjennom det ennå. Personaljus for eksempel – det er jo noe som er etterlyst. Så er det andre temaer som er mer relevant for ledere på andre nivå.”

2.4 Virkning og effekt

I denne delen av rapporten vil vi gjengi det som kommer frem i intervjuene av refleksjoner rundt endring i etterkant av LUP. Når samtalene dreier inn på mulige endringer og virkninger av programmet, er det noen temaer som går igjen. En av målsetningene til programmet var å bidra til at ”den enkelte får økt kompetanse om seg selv som leder”. Dette er nok også den tydeligste virkningen av programmet. Det er særlig på det individuelle plan at deltakerne har opplevd endringer, først og fremst i form av ”økt selvinnsikt” og ”økt bevissthet” om hvordan man virker på andre.

Først en oversikt over hvordan variablene som beskriver virkninger av programmet ble vurdert:

72 % mener at LUP har gjort dem mer bevisst på seg selv som person og har gitt dem større innsikt i hvordan de er som ledere.

67 % mener at LUP har motivert dem til å gjøre endringer i forhold til egen ledelsesutøvelse.

57 % mener at LUP har bidratt til at de har blitt bedre kjent med sine kollegers sterke og svake sider.

55 % hevder at LUP har gitt dem en tydeligere lederidentitet.

54 % mener at LUP har gitt dem et tydeligere verdigrunnlag for utøvelse av ledelse.

50 % mener at LUP har bidratt til at de har fått et større nettverk på tvers av enheter.

47 % mener at LUP har gitt dem konkrete verktøy som de bruker i sin lederjobb.

45 % mener at LUP har bidratt til bedre kommunikasjon og samhandling mellom lederne i enheten.

42 % mener at LUP har bidratt til større samhold i ledergruppen.

Den videre fremstillingen av programmets effekt har vi delt inn i temaene ”Trygghet i egen lederrolle”, ”Selvinnsikt og personlig utvikling”, og ”Ledergruppene og kjennskap til hverandre” – en inndeling som er gjort på bakgrunn av det vi ser respondentene er opptatt av.

Når disse områdene diskuteres, vil vi forsøke å antyde hvilke elementer i programmet som kan ha gitt disse virkningene. Avslutningsvis vil vi se på utfordringer med hensyn til overføring til egen hverdag og eventuell manglende effekt.

2.4.1 Trygghet i egen lederrolle

Det kan virke som om programmet har lyktes i å skape en opplevelse av trygghet hos deltakerne. Flere forteller om stor grad av trygghet, takhøyde og god atmosfære under samlingene, noe som har vært med å bidra til et godt læringsklima. Videre ser det ut til at denne opplevelsen også har ”smittet” over på jobbsituasjonen og den enkeltes opplevelse av trygghet i lederrollen på jobben.

Å se og vurdere andre, oppdage at andre også opplever utfordringer i lederrollen, gir en følelse av trygghet og fellesskap. Videre er kullinndelingen med å bidra til et bredt kontaktnett på tvers i organisasjonen, noe som igjen bidrar til styrking av fellesskapsfølelse og trygghet i lederrollen. Flere sier at de har hatt nytte av nettverket. Enkelte forteller at de i etterkant av LUP har tatt kontakt med andre i basisgruppen for å få råd eller lufte problemstillinger i hverdagen.

Dette gjelder også kontakt mellom fengsel og friomsorg. Noen trekker frem det å være sammen med hverandre på tvers av dette skillet som en positiv erfaring. Ved å blande deltakere fra fengsel og friomsorg slik at de dermed få større kjennskap til hverandre, bidrar programmet til å bygge ned fordommer og forestillinger.

En som forteller om samtaletreningen og videoveiledningen, reflekterer over forskjeller mellom fengsel og friomsorg slik:

”Jeg slapp å være med på den der, og var sjeleglad for det. Og samtidig, de fra fengselet var med på det, og tok det som en selvfølge. Der fikk jeg en bekreftelse på at det ikke bare er oss sosialfaglige som synes det er greit med rollespill. Vi sier at dette kan vi, dette har vi gjort før. Så kommer det fengselsansatte og tar det på strak arm. Nå er ikke jeg den som har størst fordommer. Men det er klart det ligger noe der. Jeg er imponert over dem fra fengselet.”

Pedagogikken og metodene som ble brukt ser ut til å ha vært suksesskriterier for utvikling av trygghet. Flere sier at de opplevde å ”bli løftet opp”, og at dette var en annen opplevelse enn de har fått i tidligere lederutviklingsprogram. Det positive fokuset, refleksjon rundt egne styrker og suksesser, var med på å skape trygghet under samlingene. Men det er også tydelig at dette har bidratt til å øke

tryggheten i lederrollen, samt ført til virkninger som økt selvfølelse og lederidentitet.

For å oppsummere: Den prosessorienterte og involverende metodikken bidrar til en opplevelse av trygghet hos deltakerne. I tillegg er nettverksbyggingen – det å bli kjent med andre ledere på samme nivå – med på å skape trygghet. Ved å oppdage at man er i samme båt, og at ”andre heller ikke er perfekte” – som en uttrykker det – er det flere som sier at de føler en seg tryggere i rollen som leder.

2.4.2 Selvinnsikt og personlig utvikling

Det ser ut som om programmet først og fremst har virkninger på individnivå. Når informantene oppfordres til å reflektere rundt endring, er det selvinnsikt og personlig utvikling som trekkes frem først. Mange utsagn som ”jeg så at jeg ikke var så god på akkurat det”, ”jeg så at jeg kunne virke veldig ...”, og ”nå prøver jeg heller, eller jobber jeg med ...” vitner om økt grad av refleksjon. Mange forteller om ny innsikt, og områder de jobber med og ønsker å forbedre seg på. En sier det slik:

”Det viktigste jeg har med meg fra LUP er at jeg har lært noe mer om meg selv. Jeg har en tendens til å hoppe i ting, og det fungerer ikke alltid så bra når man er leder. Det der med å øve seg først, det har jeg lært. Jobbe litt mer med sakene før jeg legger dem frem for andre. Så for meg blir det å øve og det å forberede meg det jeg har lært i denne prosessen.”

Det er litt interessant å merke seg at mange som peker på ny innsikt og forbedringsområder, nettopp trekker frem personlige mål som omhandler refleksjon/bevissthet og forberedelse, i en eller annen form. Flere forteller om

personlige mål som å bli bedre på å forberede seg, reflektere før en setter i gang, holde seg selv tilbake, få de andre på banen osv. Det kan virke som at det er flere som jobber med liknende mål, og at det ligger forbedringspotensial her. Dette sier antakelig også noe om grad av bevissthet om egen rolle.

”Før var jeg sånn at jeg var veldig i positur. Skjedde det noe så var jeg voff der, nå tar jeg heller en runde tilbake på kontoret, teller til ti og planlegger litt. Så det har hjulpet meg. Også sånn i forhold til medarbeidersamtaler og vanskelig samtaler. En del teknikker har jeg faktisk fått med meg, og planlagt i forkant hvordan en samtale skal bli”.

Mange opplevde også å få gode tilbakemeldinger fra de andre i basisgruppen, og uttrykker en viss grad av overraskelse over at mange ”traff så godt” og at de andre var ærlige og konstruktive. Dette har gitt mye til den enkelte og flere sier at de har tenkt på disse tilbakemeldingene i etterkant og brukt dem til å sette seg mål for seg selv. En som reflekterer over dette sier:

”Jeg synes jeg fikk veldig gode tilbakemeldinger fra de andre i den gruppa jeg var. Ja, det var både godt og vondt. Og jeg så meg selv ”...” jeg hadde aldri trodd jeg var så spak! Jeg trodde jeg var en mye tøffere type. Så det var kjempenyttig. Og da hadde jeg den samtalen dagen etter at jeg kom hjem ”...” Det gikk kjempebra. Da hadde jeg det helt ferskt, ikke sant.”

Noen mener også at det er særlig det personlige fokuset som skiller dette programmet fra andre program de har deltatt på. En hevder at andre program hun har deltatt på tidligere har hatt større fokus på presentasjon av teori, og at målet var å lære hvordan en ideelt sett skal være. Videre sier hun:

”Der var man ikke opptatt av å finne sitt forbedringspotensial ut fra å kjenne seg selv bedre. Og det jeg tenker denne LUP’en har tilført meg, er at jeg har blitt mer bevisst mine egne forbedringspotensial ved å se litt på det jeg ikke er fullt så flink til. Og hva jeg kan gjøre med det.”

Her peker hun på individfokuset og arbeidet med å få bedre selvinnsikt og egenutvikling som det elementet i programmet som skapte mest refleksjon og spire til endring hos henne.

Flere sier at de opplevde at programmet henvendte seg først og fremst til dem som person og leder. Dette trekkes frem som et suksesskriterium for programmet i forhold til andre liknende program som deltakerne kjente til.

Noen sier at den viktigste læringen for dem var at de fikk bedre innsikt i hvordan de oppleves av andre. Særlig nevnes dette i forbindelse med øvelsen med ”reflekterende team” og tilbakemeldingene på siste samling.

Når det snakkes om mer konkret anvendelse i kjølvannet av programmet, er det særlig samtaletreningen og påvirkningsstilene som trekkes frem. Flere forteller om konkrete eksempler hvor de har tatt i bruk det de lærte om samtaler og påvirkning. Noen sier at treningen har gitt dem større trygghet til faktisk å ”ta de utfordrende samtalene”, istedenfor å unngå dem. Hvor slagkraftig samtalen kan være som ledelsesverktøy er blitt tydeligere for mange, og flere sier at de er blitt flinkere til å forberede seg og planlegge samtaler istedenfor å ”hoppe i det”.

Men endring er utfordrende. En sier det slik:

”Jeg har tenkt gjennom en del ting etter den JTI’en. Om det har ført til et bedre resultat for omgivelsene, vet jeg ikke, men jeg har i hvert fall planlagt

litt mer [...] Men ellers er det vanskelig å få brukt. Du er nå den du er. Og så er det jo litt vanskelig for oss, for vi driver jo i en virksomhet hvor vi tror at folk kan endre seg, men så ser vi hvor vanskelig det er. Det er ikke bare bare.”

Mange sier også at JTI ga dem en bekreftelse på noe de allerede visste, men at de samtidig så nytten i å få en slik bekreftelse. En opplevelse av gjenkjennelse i tilbakemeldinger som kom, bidro til økt trygghet – ikke minst ved at det ga en opplevelse av å bli sett av andre.

2.4.3 Ledergruppene og kjennskap til hverandre

Programmet ser ut til å ha skapt noe endring i enkelte av ledergruppene. Det generelle bildet er likevel nokså moderat når det gjelder endring på dette nivået. De som formidler slike opplevelser peker særlig på at de opplever større grad av trygghet i ledergruppen. Ved å bli bedre kjent og ha fått større forståelse for hverandres styrker og svakheter, opplever de bedre samhandling og samhandlingsmønstre internt i gruppen. De er likevel usikre på om de kan tillegge LUP hele årsaken til denne utviklingen. Noen var allerede i gang med en utviklingsprosess, eller tror at de ville ha jobbet med dette også uten LUP.

Noen av gruppene har jobbet mer med roller og struktur for samarbeidet i etterkant av LUP. Særlig to av gruppene sier at de nå har fått mer orden på samarbeidet, at de har jobbet med en tydeligere møtestruktur, og dermed blitt tydeligere som ledergruppe. En sier det slik:

”LUP har gitt oss en felles basis, noen knagger som er like, og dermed blir det lettere å samhandle. At man ikke må tenke ”sier jeg det riktige nå?”

”Ved å ha vært gjennom det samme, så blir man tryggere på hverandre, og det gjør noe med samarbeidet, det å ha gått gjennom hele prosessen. Det har vært litt endring der, synes jeg.”

Flere nevner også at de i større grad utnytter hverandres kompetanse og er hverandres rådgivere.

Når vi ser intervjuene under ett, kan det virke som om dette er en effekt som først og fremst er bevisst og synlig ved de mindre enhetene. Ved de større enhetene er det mindre kontakt mellom nivåene og det vises fremdeles til utfordringer når det gjelder samhandling. De mindre enhetene har i større grad mestret å trekke JTI erfaringer inn i ledergruppen på tross av at de har deltatt på ulike kull.

Mange reflekterer rundt forskjellighet, og at de gjennom å bli bedre kjent også får større forståelse for hvordan andre tenker og handler, og dermed verdsetter hverandres styrker i større grad. Noen har deltatt i samme kull og basisgrupper og har derfor vært gjennom prosessen sammen. Men det virker som at også de som ikke har vært sammen på samling har tatt med seg JTI og diskutert denne i egen ledergruppe.

”Jeg tror jeg fikk et spark bak i forhold til å huske på de andre. Få opp bevisstheten på at vi er forskjellige. Det blir lettere å skjønne hvorfor vi ikke ser ting på samme måte, og for den saks skyld, se fordelene ved det.”

2.4.4 Enhetene og organisasjonen

”For meg har det gitt meg større forståelse for uenigheter, enigheter og samspillet mellom oss. Jeg har skjønnet litt mer etter dette.”

En sier dette i forbindelse med refleksjon rundt forståelse for samhandlingen og samspillet mellom grupper i enheten. Utover dette konkrete eksempelet er det lite refleksjon blant informantene rundt hvordan programmet kan ha virket på organisasjonsnivå. Som nevnt tidligere hadde samling 3 til hensikt å styrke deltakernes kompetanse innenfor samhandling, prosess og endring. Flere peker på at de opplevde samling 3 som mindre nyttig. Beskrivelser som går igjen er ”uoversiktlig”, ”mindre relevant”, ”skjønnte ikke helt hensikten”, ”for mye” og ”for rask gjennomgang av stort tema”.

Likevel er det tydelig gjennom måten det snakkes om på at det er behov for slik kompetanse, og at mange føler usikkerhet. Noen uttaler også at de har behov for endringskompetanse og derfor skulle ønske seg mer av det – f.eks. mer om prosjektstyring og verktøy. Programmet har nok i mindre grad lyktes i å tilfredsstille dette behovet. En kan dog tenke seg at virkninger som bedre samhold, innsikt og kjennskap til hverandre, indirekte kan bidra til bedre samhandling og endringsledelse.

Som nevnt tidligere er det noen som uttrykker at det var positivt at friomsorg og fengsel deltok sammen og at det var nyttig å bli kjent på tvers i organisasjonen. En sier:

”Bare det å se at vi sitter med akkurat de samme utfordringene. Når vi drøftet forslag og sånn, så må jeg si at det ikke er noen forskjell i forhold til hvordan en fengselsleder og en friomsorgsleder ville taklet problemer og konflikter. Vi hadde ganske lik tankegang. En kan jo tenke at der er det mye beordring og sånn, men det var ikke det som kom frem i den samtalen ”...”

Så når man snakker om samkjøring fengsel og friomsorg, så tenker jeg at det kanskje ikke er så vanskelig å få til. I hvert fall på ledernivå.”

Enkelte, og da først og fremst fra mindre enheter, sier at de i etterkant av LUP har tatt kontakt med ledere som de gikk sammen med på LUP for å drøfte saker, få råd og innspill. Dette skjer også på tvers av friomsorg og fengsel. For de små enhetene er det derfor tydelig at de har hatt et behov for nettverksbygging, noe som også i en viss grad har vært en effekt av programmet.

Enkelte av ledergruppene trekker frem utviklingstiltaket som en reell følge av LUP – noe som har kommet ut av LUP -prosessen. Som nevnt tidligere er det noe ulike erfaringer når det gjelder dette. Noen har grepet fatt i prosjektet, og har vært bevisste i forhold til å bruke noen av verktøyene fra LUP i arbeidet, f. eks nevnes det å involvere og trekke underordnede med. Samtidig er det også en del misnøye med at det ble for løs regi på dette, og for uklare forventninger rundt hva arbeidet med utviklingstiltaket skulle være.

2.4.5 Hva sier de underordnede?

Det er kun gjennomført fem intervjuer med underordnede, og materialet er derfor tynt. Men det gir likevel et inntrykk, og noen interessante betraktninger som kan være med å fylle ut det generelle bildet.

Alle sier at de er klar over at det har vært gjennomført et lederutviklingsprogram og at deres leder har deltatt. Nesten alle sier også at de kun har fått denne informasjonen gjennom å se på kalenderen eller ved å spørre hvorfor leder er borte fra jobb.

”Jeg har lagt merke til at han har vært borte fra jobb. Hvis jeg har spurt hvorfor han har vært borte, har jeg fått greie på at han er på LUP. Hvis jeg ikke har spurt, har jeg ikke fått vite det.”

Kun en sier at hun ble informert av leder på et fellesmøte om at lederne skulle delta på LUP. På spørsmål om de kunne ha tenkt seg mer informasjon om LUP og hva som skjedde der, svarer de fleste at de ikke så at det var nødvendig for dem:

”Tror ikke det er så nødvendig at vi vet noe mer. Det er jo lederens greie. Kanskje hvis jeg også skulle på kurset, men jeg er ikke leder. Så det har liksom ikke noe med oss å gjøre”.

Dette er igjen interessant i forhold til synet på hva lederutvikling er – noe som berøres i diskusjonen under. En sier at hun generelt synes ledelsen deler for lite, og at hun gjerne kunne tenke seg å bli mer involvert. Det generelle inntrykket etter samtalene med de underordnede er likevel at de ser på lederutvikling som en personlig, og kanskje noe privat, prosess for den enkelte leder og i mindre grad noe som angår, eller burde angå, dem.

Når det gjelder å vurdere endring hos leder, opplever de fleste det som svært utfordrende. De fleste sier at de ikke har lagt merke til endring. Kun en sier:

”Lederen min intervjuet meg en gang før hun skulle på kurset. Om hva jeg synes om henne – sterke og svake sider. Det var visst en oppgave de skulle gjøre. Kan ikke si at hun har pratet så mye om hva de gjorde på kursene. ”...” Men jeg har inntrykk av at de kanskje har hatt noe om delegering, og gi oss ansvar. Hun har nemlig begynt å ta oss mer med på beslutninger. Spør hva vi synes. Det har jeg merket at hun har hatt mer fokus på i det siste. Hun delegerer ansvar til oss.”

Det er interessant å se at en av lederne i informantgruppene også sier:

”Noe jeg gjør annerledes nå ”...”, ja, jeg prøver å være litt bevisst på å holde meg litt tilbake, ikke være så voldsom. At de jeg leder får velge mer selv, istedenfor å fortelle dem hvordan de skal gjøre det, stiller jeg noen spørsmål.”

Siden det var svært få av de underordnede som hadde noe å fortelle i forhold til synlige endringer, eller svarte direkte at de ikke hadde merket endringer, ble de utfordret til å reflektere litt rundt hva de synes var bra og hva de savner hos leder. En sier:

”Hun er god på delegering og involvering. Legger ansvar på den enkelte. Hun stiller spørsmål, vi må finne løsningene på hvordan vi vil gjøre det i avdelingen. Hun gir mye rom for medbestemmelse. Generelt er lederen min veldig synlig og tydelig, hun er lett å lese, vi forstår hva hun mener. Jeg føler at jeg blir hørt.”

En annen sier:

”Når det gjelder nye ting som kommer, synes jeg det ofte det blir litt kasta på oss. Hører liksom ikke noe før det er spikra. Får delta av og til, men ”...” Skulle ønske jeg kunne fått delta mer, kunne få kommet mer med innspill, blitt spurt.”

Et liknende utsagn:

”Nei, han følger opp, opptatt av å innrapportere antall. Mer opptatt av kvantitet enn kvalitet. Holder frister. Jeg savner å bli tatt med, involvert, han burde vært flinkere til å lytte til oss, interessert i hva vi egentlig mener. Og så formidle det videre oppover.”

Når de underordnede spontant skal reflektere rundt hva de er fornøyd med og hva de savner, trekker de alle frem faktorer som har med involvering og deltakelse å gjøre. Dette ser ut til å være viktig – enten er det akkurat dette en er fornøyd med, eller så er det dette en savner.

3. Diskusjon og lederutvikling videre

I denne delen vil vi trekke frem noen problemstillinger og dilemmaer som peker seg ut i materialet, og diskutere disse nærmere. Videre vil det gjennom diskusjonen peke seg ut områder og forslag til satsing videre, som vil presenteres sammen med forslag og ønsker uttalt av informantene.

3.1 Personlig utvikling og den positive opplevelsen

Generelt har deltakelsen i LUP vært en positiv opplevelse for deltakerne. I sammenlikning med andre program de har deltatt på, sier samtlige at dette var det programmet de likte best, som ga den beste opplevelsen og som i størst grad skapte engasjement og inspirasjon til videre utvikling. Det er tydelig at programmet har gitt inspirasjon og at konsulentene evnet å skape en positiv, trygg og engasjerende atmosfære under samlingene.

Når vi snakker om effekt og hva en får igjen for en slik omfattende satsing, er det som nevnt vanskelig å måle i hvilken grad denne positive opplevelsen får synlige og målbare effekter for organisasjonen i sin helhet. Likevel skal en ikke undervurdere mulige indirekte virkninger.

Hvis vi kaster et blikk tilbake i tid, har det vært lite fokus på ledelse i Kriminalomsorgen i form av utviklingstilbud og kurs det siste tiåret. Det er ti år siden forrige LUP – og i mellomtiden har det ikke vært noe tilbud til ledere fra sentralt hold, eller tilbud om egne kurs for ledere på KRUS. Selv om flere av informantene har erfaring fra andre lederutviklingskurs, sier flertallet at de ikke har slik erfaring. Særlig har førstebetjentene liten erfaring med liknende program eller utviklingstilbud.

Lederkorpset kan derfor sies å være svært lite ”bortskjemt” når det gjelder å bli sett, løftet opp og tilbudt kurs og opplegg for videreutvikling. Dette har nok i stor grad vært med å prege denne LUP’en, og hvordan den vurderes av deltakerne. Deltakerne opplevde å bli sett – flere av informantene trekker frem betydningen av at KSF satset så omfattende på dem og spekulerer i hvor mye midler som er lagt ned i dette. Det er derfor tydelig at det var på høy tid å få satt ledelse på dagsorden.

Det kan også virke som om en del av deltakerne i mindre grad har erfaring med prosessmetodikk, reell trening og verktøy som JTI i en setting som dette. Dette ga derfor mye, og skapte stort engasjement. For mange var det første gang de var i en slik situasjon. Verksmestrene er kanskje den gruppen som er det tydeligste eksempelet her. Med dette som bakgrunn kan en tenke seg at satsingen i seg selv har hatt en viktig betydning. Når man satser på lederne på denne måten, gir man et tydelig signal om hva som sees som viktig, hva som prioriteres og verdsettes, noe som i seg selv kan motivere til endring. Dette blir enda tydeligere når det er såpass lenge siden det har vært gjennomført liknende intervensjoner i organisasjonen. Effekter i kjølvannet av dette kan komme til syne over tid.

Et annet moment som er viktig å trekke frem i denne sammenheng er at samtlige ledere har deltatt. Det gjør at programmet får en tydelig slagkraft, og er en klar

styrke. I forskning på effekt av lederutviklingsprogram generelt, pekes det bl.a. på at en gjennom slike programmer utvikler et felles språk, noe som er en viktig effekt (Moxnes & Eilertsen 1991). At samtlige ledere har en felles erfaring og snakker samme ”språk”, øker sannsynligheten for virkning. Dette er også tydelig i informantgruppene, hvor flere bruker begreper fra programmet når de reflekterer og snakker om ledelse.

De momentene som er trukket frem her kan sies å være såkalte prosess-skapte effekter av programmet. Det er resultater som ikke direkte har med innholdet å gjøre, men med prosessen eller selve deltakelsen. Det foregår en slags sosialiseringssprosess gjennom programmet hvor ny kontekst og nye relasjoner i seg selv skaper endring (Moxnes & Eilertsen 1991). Også opplevelsen av å bli verdsatt og sett som leder går inn under slike prosessuelle virkninger.

Det ser ut til å ha vært viktig at Kriminalomsorgen har gitt et løft til lederne på dette tidspunktet – ikke minst for å synliggjøre og ivareta den enkelte leder. Og som flere sier, har de opplevd å få ”et spark” eller ”ny giv” til å fortsette egenutvikling og ta fatt på nye lederoppgaver.

Deltakerne opplevde det personlige fokuset i programmet som positivt. Som vist ovenfor trekker mange frem refleksjoner rundt egne styrker og svakheter, personlige utviklingsmål samt kjennskap til kolleger, som noe de sitter igjen med etter LUP. Det er interessant å se at mange svarer med å reflektere rundt økt selvinnsikt og personlige utfordringer når vi spør hva som var det viktigste med LUP. Også der hvor det er en stund siden deltakelse, sitter slike refleksjoner igjen, og det er stor åpenhet i samtalene rundt tema. Det kan virke som om programmet har bidratt til et språk og en åpenhet for å snakke med hverandre på et mer personlig plan. Utfordringen er at dette ikke bare sees som en del av programmet, men også holdes ved like av ledergruppene i hverdagen. Flere av gruppene

uttrykker en intensjon om å ta frem den Jungianske Typeindeksen og jobbe mer med denne i ledergruppen, noe som vil være med å vedlikeholde den personlige prosessen som ble initiert gjennom programmet.

Siden det kan virke som om økt selvinnsikt, egenutvikling og kjennskap til andre er den tydeligste effekten av programmet, vil det være vanskelig å finne synlige effekter av programmet på organisasjonsnivå. Forhold i organisasjonen vil alltid sette grenser for i hvor stor grad endringer hos lederne kan etterspores i organisasjonen. Det stiller store krav til hva som skjer i det vi kaller ”ettertreningssfasen” for at slike endringer på individnivå skal bli synlige ellers i organisasjonen – altså hva som skjer av oppfølging og vedlikeholdsaktiviteter på arbeidsplassen etter gjennomført program (Baldwin & Magjuka 1997). En kan ikke forvente at den enkelte leder mestrer denne overføringen alene, eller at det skjer ”automatisk”. Dette er også fordi en slik personlig prosess nettopp oppleves av den enkelte som å være en personlig prosess, som en ikke bevisst involverer andre i. Det må derfor i tilfelle være synlige atferdsendringer og nye handlingsmønstre i kjølvannet av økt selvinnsikt som kan ”oppdages” av andre. Dette ble belyst i tidligere, i avsnittet om de underordnedes tilbakemeldinger.

3.2 Den vanskelige overføringen

Mange forteller om at det er utfordrende å komme tilbake på jobb, og å unngå at det de har lært drukner i hverdagens gjøremål. Noen synes det ble mye med mange samlinger, oppgaver i mellomperiodene, utviklingstiltaket og kurs på KRUS. Det er vanskelig å finne tid i en travel hverdag. Samtidig synes de det er vanskelig å plukke ut hva som kunne vært utelatt. Dette vil alltid være et dilemma

med utviklingsaktiviteter; balansen mellom trykk i prosessen og hverdagens oppgaver og krav.

Når det gjelder dette dilemmaet, er det interessant å se litt nærmere på hvordan deltakerne reflekterer rundt lederutvikling og holdninger til utviklingsaktiviteter generelt. Det kan virke som at noen ser på dette som et tillegg, eller et pålegg som må tilrettelegges dem på best mulig måte. Oppgavene og øvelsene gjøres mer fordi de er et krav, fordi de er en del av programmet, enn fordi en opplever at de bidrar til egen læring og utvikling. Dersom man ser programmet på denne måten, tar man mindre ansvar for prosessen, ser ikke seg selv som aktiv aktør i prosessen, og har dermed større forventninger til tilrettelegging. En sier det slik:

”Altså du er inne og gjør en innsats i to dager. Så klapper du den permen sammen. Så kommer du på neste samling. Hva var det vi hadde sist? Så begynner du å bla i den. Den bevisstheten rundt og det å jobbe effektivt med det du hadde på samling, den var litt fraværende.”

Andre definerer seg selv i større grad som aktør i prosessen, og ser på utvikling som en del av det å være leder. For dem oppleves LUP mer som et hjelpemiddel i egen prosess, og overføring blir i mindre grad problematisert. Noen velger da heller å trekke ut noe fra programmet som passer inn i deres virkelighet og fokuserer mindre på andre ting. På denne måten kan en kanskje si at disse fokuserer mindre på mulige krav og forventninger som måtte ligge i programmet eller er mindre ”autoritetstro” overfor forventninger fra KSF eller kursleder, de tolker programmet inn i egen kontekst og tar det i bruk som et redskap i sin lederhverdag. Hvordan en definerer det som i psykologien kalles ’locus of control’ kan belyse disse forskjellene. De som opplever høy grad av kontroll i situasjonen og inntar en aktiv rolle i prosessen, har en indre ’locus of control’. Andre som definerer kontrollen til å ligge utenfor seg selv – f.eks. i programmet,

hos kursleder, eller arbeidsgiver – kan sies å ha en ytre 'locus of control'. Dette har i seg selv stor innvirkning på grad av overføring og effekt av programmet, altså i hvilken grad du anvender det du har lært i egen jobbhverdag (Busch 1994).

Når oppgavene er praksisnære og det er "krav" til anvendelse – som f.eks. i samtaletreningen – uttrykker deltakerne at overføringen var enkel. Det var tydelig for dem å se gevinsten av arbeidet de la ned. I arbeidet med case på samling 3 var overføring vanskelig, fordi mange ikke kjente seg igjen i casene, eller fordi en ikke hadde erfaring med liknende endringsprosesser. Prosessene lå for langt fra eget ansvarsområde. Kanskje er det noen grupper som har opplevd dette i større grad. Når programmet skal gjennomføres med så mange ulike målgrupper vil det være vanskelig å tilpasse alles behov.

Noen sier at de synes programmet manglet helhet og at de opplevde programmet som flere enkeltstående samlinger. Videre er det noen som savner en tydelig begrunnelse og målsetting. Deltakerne fikk informasjon om mål, hensikt og en kort beskrivelse av de ulike samlingene i et informasjonsskriv som ble sendt ut i forkant av programmet. Dette har tydeligvis ikke fungert godt nok. Man burde antakelig ha sikret denne informasjonen bedre, ved f.eks. å sette av noe tid innledningsvis på første samling til å plassere programmet i en ramme, informere om videre samlinger osv. Kanskje kunne man satt av noe tid til refleksjon rundt målsettinger, eierskap til programmet og begrunnelse for ledelsesutvikling? Pilotevalueringen peker også på nødvendigheten av slike innrammingsprosesser og informasjonsflyt; dette var noe mangelfullt i piloten (Statskonsult rapport 2007). Ut fra hvordan informantene snakker om programmet, kan det se ut som at en slik informasjonsflyt (klargjøring av mål, hensikt, begrunnelse for tiltak, eierskap, suksesskriterier og gjennomføring) også var noe mangelfull i den videre gjennomføringen av programmet.

Det kunne også vært hensiktsmessig med en større bevissthet og klargjøring før deltakerne møtte på første samling. Intervjuene som skulle gjennomføres med kolleger hadde en slik hensikt. De som gjennomførte intervjuene og som fikk en god opplevelse rundt dette, har nok i større grad startet en prosess før første samling, og dermed vært ”klare” ved oppstart.

At deltakerne er på forskjellig sted, og har ulik grad av informasjon og forståelse ved oppstart vil alltid være en utfordring. Samtidig viser forskning at det som skjer av forberedelse på jobben før en møter opp på kurs – såkalte faktorer i før-treningsfasen – har stor betydning for grad av overføring fra programmet til jobben i etterkant (Baldwin & Magjuka 1997). God informasjon, diskusjoner med kolleger rundt tema, interesse fra overordnede og individuell refleksjon i forkant er et suksesskriterium for overføring og effekt.

3.3 Vil for mye?

Programmets innhold vitner om høyt ambisjonsnivå. Det skal favne mye og også være et virkemiddel for å nå flere og ambisiøse mål. Det er lenge siden det har vært gjennomført et liknende program for ledere i Kriminalomsorgen. Mange har interesser i hva programmet skal ”gjøre noe med” og løse av utfordringer. Dette fører til mange temaer. Flere av deltakerne opplevde at det ble mye stoff på kort tid: ”Det ble litt harelabb”, og ”en del ble litt oppjaga og kjapt”, er det en som sier. Noen uttrykker et ønske om ”mer dybde” og at ”det hadde vært bedre med færre

temaer, men så gå mer inn i det”, ”fått landa ting” osv. Dette er noen eksempler på hvordan informantene opplevde dette.

Som nevnt, var det også noen som savnet en tydeligere rød tråd, et tydeligere mål. Særlig trekkes dette inn når samtalen kretser rundt samling 3 og endringsledelse. Dette ble utydelig for mange. Det er nok også den samlingen som var vanskeligst å tilpasse de ulike målgruppene. Ut fra det som kommer frem i intervjuene er det tydelig at en ikke lykkes helt med tilpasningen. Det er utfordrende å jobbe med et slikt tema når de reelle ledergruppene ikke er samlet. Overføringen til hverdagen ble utydelig for mange, og øvelsen ble av en mer ”teoretisk” art. Samtidig uttrykker mange at dette var ”vanskelig” og for ambisiøst.

Programmet skulle både utvikle den enkelte leders evner og ferdigheter – altså styrke den enkeltes ledelsesutøvelse – og forbedre samhandlingen i lederteamene, samarbeidet på tvers av nivåer – altså endringskompetansen. Kanskje krever dette ulik regi for læringsprosessene?

Videre er det en utfordring å skulle være relevant for samtlige. Det er krevende å treffe så ulike ledere – både når det gjelder nivå og funksjon. Tilpasning blir nødvendig, men ikke alltid mulig innenfor modellen.

3.4 Mål og modell – i konflikt eller i tråd?

Som nevnt tidligere var det særlig første og andre samling som fikk gode tilbakemeldinger og som fungerte godt. Deltakerne opplevde nytte, og hadde

positive opplevelser. Dette har antakelig mye med innholdet i seg selv å gjøre, at øvelsene var relevante, samt opplevelse av behov og nytte. Men det kan også ha noe å gjøre med at disse øvelsene og temaene var i tråd med måten kullene var delt inn på (modellen) – det fungerte godt fordi man var sammen med de ”riktige menneskene” og gruppene var ideelle for det som skulle gjøres. Det ble derfor en god helhetsopplevelse og få forstyrrende elementer – prosessene gled godt. Når det gjelder endringsledelse og arbeid med et lokalt utviklingstiltak, ville det være mer hensiktsmessig å jobbe i reelle ledergrupper – altså vertikalt. For å omgå dette var det forsøkt lagt opp til at arbeidet med tiltakene skulle settes i gang mellom samlingene, altså i ledergruppene. Dette ble nok for ambisiøst. En sier det slik:

”Og så måtte jeg kjapt finne på et prosjekt på samlingen, noe som var lite hensiktsmessig når jeg satt sammen med folk som jeg ikke jobber med til daglig.”

Noen peker på mulige alternative løsninger som f.eks. ulike sammensetninger av kull etter behov – etter hva som var hensiktsmessig i forhold til målet med samlingen. Et alternativ kan være å flytte samling 3 til slutt, og legge denne opp som en siste samling hvor reelle ledergrupper deltar samlet med tema endringsledelse og oppstart av lokale tiltak. Noen av informantene foreslår dette som løsning for å imøtekomme disse utfordringene. Dette ville kanskje også være den ideelle løsningen, som hadde skapt mer konsistens mellom mål og modell. En tung innvending til en slik løsning er trykket på logistikk og organisering. Med så mange enheter og ledernivåer som dette programmet henvender seg til, ville en slik modell kreve svært mye når det gjelder organisering. Det er derfor tvilsomt om en slik løsning ville være gjennomførbar i praksis. Programmet var allerede krevende med hensyn til logistikk og praktisk gjennomføring, så en ytterligere komplisering av kullinndeling ville være krevende å håndtere og potensielt ført til andre og flere uklarheter for den enkelte deltaker. Likevel er dette et viktig poeng

sett i forhold til hva som fungerte godt og mindre godt i programmet. At man i større grad tenker seg å legge arbeidet med endringsprosesser og initiering av tiltak på mer lokale arenaer, kan være noe å ta med seg videre.

3.5 Ledergruppene og vedlikehold

Det er forskjeller i hvordan ledergruppene har forholdt seg til LUP underveis og i etterkant. Dette handler antakelig mye om holdning til utvikling og hvor ansvaret for dette skal ligge. Som nevnt tidligere mener noen at det var for få ”krav” om hva som skulle gjøres, at det ble for løst, for lite press på å gjøre hjemmeoppgavene og for lite ”trøkk” i etterkant. Det var vanskelig å holde ting ved like i en travel hverdag.

Andre har i større grad selv tatt tak i oppfølging og vedlikehold av programmet. Noen av disse har bl.a. videreført prosesser og satt i gang endringer i forhold til hvordan ledergruppene jobber sammen. Blant annet er det flere som sier at de i større grad bruker ledergruppen som en arena, at de har fått en bedre struktur på ledermøter, at de f.eks. møtes oftere, og opplever å ha blitt mer sammensveiset og trygge på hverandre gjennom LUP-prosessen. Særlig er dette tydelig i de ledergruppene som er forholdsvis nye (som viser seg å være ganske mange av informantgruppene). I denne forbindelse er det også flere som trekker frem arbeidet med utviklingstiltaket som noe som sees som vedlikehold og oppfølging av LUP. På samlingene brukte deltakerne mye tid på refleksjon over egen ledelse og erfaringer i lederrollen. Også i intervjusituasjonen foregår det mye refleksjon rundt egen ledelse og ledergruppens samlede utøvelse. Å sette av tid til refleksjon over egne handlinger er et eksempel på lederutvikling i hverdagen (Skivik 2004).

Flere av gruppene uttaler at de har intensjon om å sette opp faste punkter på ledermøtene hvor det settes av tid til refleksjon rundt ledelse.

Når dette er sagt er det flere som uttrykker en bekymring for at fokuset etter gjennomført LUP blir borte og at det en har vært gjennom drukner i hverdagens oppgaver og krav, og at en vil fortsette som før. Mange sitter med forventning og ønske om også mer organisert oppfølging og videreføring av programmet.

3.6 Anbefalinger - hva nå?

”Nå har vi gått denne basisen, og så skal vi fortsette videre som ledere. Så er spørsmålet, er man ferdig i 2009 da? Vi skal jo være ledere litt lenger enn det ”..” Er vi ferdige utdannet som ledere da?”

Avslutningsvis ble informantgruppene utfordret til å reflektere rundt videre satsing på ledere og ledelsesutvikling i Kriminalomsorgen. Flere peker på utfordringene som ligger i å gjennomføre et program som en tidsavgrenset intervensjon. Mange reflekterer over alternative tilbud, og flere ønsker seg et kontinuerlig tilbud som strekker seg over lengre tid. Særlig er det et behov for tid til fordypning, og det kan være en fordel for muligheten for anvendelse og effekt at prosessen strekker seg over lengre tid for den enkelte.

Flere hevder at det vil være et økende behov for kontinuerlige kompetansetilbud til ledere fremover. Noen forslag som fremmes er:

Kurs for nye ledere: Flere foreslår at det bør tilbys kurs for nye ledere. Særlig ledere med lang erfaring sier om programmet at ”dette var noe jeg skulle hatt før”. Mange har opplevd usikkerhet i rollen som leder, og særlig overgangen fra betjent til førstebetjent oppleves krevende for mange. Ved å tilby opplæring for nye førstebetjenter og førstelinjeledere vil man også kunne skape nettverk tidlig i lederkarrieren. De som foreslår dette, mener at tilbudet kunne bygge på det som ligger i basismodulene i programmet, og da særlig de individuelle elementene som JTI og samtaletrening. Videre ser de også behov for juridisk kompetanse i forhold til personalledelse.

I spørreundersøkelsen får respondentene mulighet til å komme med kompetansebehov og ønsker. Mye av det som spilles inn er temaer som dekkes av fordypningsmodulene – flere sier at de har behov for kompetanse innenfor konflikthåndtering, krisehåndtering og jus. Kunnskap om kultur, både når det gjelder ledelses- og organisasjonskultur og kulturforskjeller nevnes også av flere.

Lokale opplegg – veiledning i hverdagen: Flere er opptatt av at det er utfordrende å holde ved like utviklingsfokuset i hverdagen, og ytrer ønske om mer lokal oppfølging og veiledning av egen ledergruppe. I denne forbindelse kommer det også frem at informasjon om coachingen som ligger i programmet ikke har vært tydelig nok. Noen har planer om å bruke denne, og noen ønsker å gjøre det når de blir minnet om det. Generelt er det flere som etterspør et bedre tilbud om lokal veiledning for ledere.

Tilbud for reelle ledergrupper: Noen ønsker seg utviklingsopplegg for ledergruppen. Dette kan være en naturlig følge av den horisontale inndelingen i LUP. Nå er det mange som ser et behov og som ønsker å jobbe videre med egen gruppe. Noen snakker om teamutvikling som både kunne være rettet mot

ledergrupper, men også mot hele avdelinger. Andre er mer opptatt av at hele ledergrupper deltar samlet i videre lederkurs som omhandler ulike temaer.

Ledernetttverk: Flere opplevde basisgruppene og det å bli kjent med andre ledere på samme nivå som positivt. Refleksjoner rundt ledelsesutvikling integrert i hverdagen og at dette ikke kun dreier seg om kurs og samlinger, går også igjen. Noen ser på ledernetttverk, basisgrupper som møtes jevnlig, eller faste møtepunkter med egen ledergruppe med tid til dialog rundt ledelse, som gode løsninger.

En førstebetjent peker på nye utfordringer for ledere i kjølvannet av den nye stortingsmeldingen:

”Vi får nye utfordringer gjennom pålegg i stortingsmeldingen. Da kommer det jo en helt ny yrkesgruppe inn som følge av fokus på miljøarbeid, som vi skal lede. Dette er en utfordring. Nå som vi skal pøse på med miljøarbeidere og andre fra forskjellige høgskoler, så er det folk som vi ikke har ledet før, og som kanskje har større krav til oss enn det vi besitter. Så hvis vi ikke får en profesjonell oppfølging og påfyll tror jeg vi blir en utdøende rase. Da kommer det høgskoleutdannede som tar over lederstillingene.”

Med utgangspunkt i de forslagene som informantene kommer med, vil vi skissere og oppsummere med noen videre anbefalinger.

Generelt kan programmet sies å ha vært vellykket og har skapt positive opplevelser, og også noe grad av endring og anvendelse på individnivå.

Noe som kan oppsummeres som en viktig lærdom fra denne evalueringen, er deltakernes opplevelse av en manglende integrering av programmet i

organisasjonen. Når det gjelder helhetstenkning og sammenheng med andre tiltak og prosesser i forhold til ledelse og utvikling av lederskap, ligger det et forbedringspotensial. Utfordringen med slike program blir ofte kontrasten til hverdagen, og manglende strukturer for å videreføre og følge opp.

Dersom en nå skal stake ut en vei videre i forhold til ledelsesutvikling, er det viktig å se dette i et organisatorisk perspektiv og i sammenheng med elementer som rekruttering, kompetansetiltak som kurs og program, veiledning, kollegaveiledning og oppfølgingsstrukturer for ledere lokalt. Det blir for snevert kun å tenke program som ledelsesutvikling. Dette kommer også tydelig frem i innspillene fra deltakerne. De er generelt fornøyde med programmet i seg selv, men det er ikke alltid dette, eller bare dette, de har behov for.

Det betyr at en kanskje bør vurdere å videreføre de elementene som har fungert godt i dette programmet og bygge ut andre tiltak og strukturer i tillegg. I en slik prosess må man ikke glemme at små tiltak kan gi rask og god effekt som igjen kan legge grunnlag for nye suksesser. En felle er å inkludere for mye slik at strukturene blir for komplekse og uoversiktlige.

Dersom en velger å videreføre noen av de elementene som har fungert godt i dette programmet, som f. eks samtaletrening, JTI og tilbakemeldinger vil det tilfredsstille flere behov. For det første vil et kontinuerlig tilbud øke den generelle ledelseskompetansen i et mer langsiktig perspektiv. For det andre vil det være hensiktsmessig, med tanke på ressursene som er lagt ned i dette programmet, å videreføre noe av det som allerede er gjort av investeringer. For det tredje vil en videreføring være et tydelig signal til alle lederne som har gjennomført programmet. Fokuset på ledelse fortsetter, og er ikke noe som ”vil dø hen” – en bekymring som flere deler. Et slikt tilbud bør skje sentralt i organisasjonen fordi det her i større grad dreier seg om læring på individnivå.

En bør se mer på løsninger for å utvikle ledernetverk på tvers i organisasjonen, og en kultur for å lære av hverandre. Dette ser ut til å være noe som flere etterlyser. Så kan man spørre seg hvordan man på best mulig måte kan legge til rette for dette. Hva krever det av initiativ fra sentralt nivå eller KRUS, og hvilke læringsaktiviteter vil være hensiktsmessige for å nå et slikt mål? Dilemma mellom sentral styring og lokale modeller blir tydelig her. For sterk styring er antakelig lite hensiktsmessig. En kan tenke seg at man gjennom å tilby et kontinuerlig opplæringsopplegg for nye ledere sentralt også vil kunne danne nettverk som kan fungere videre etter opplæringens slutt. For å øke sannsynligheten for at nettverkene opprettholdes kan det legges inn ”drivere” som f.eks. nettbaserte løsninger, veiledningsmøter, veiledningstrening, regionale nettverkssamlinger e.l.

En kan også tenke seg et større fokus på ledergruppene i fortsettelsen. Som evalueringen viser, har programmet først og fremst hatt virkning på individnivå. Noen ledergrupper opplever også endringer i måten de jobber sammen på, men flertallet sier at de i mindre grad ser endringer her. I ledergruppene finnes også et stort potensial når det gjelder å øke kompetanse på områder som endringsledelse, strategi og implementering av tiltak. En kan tenke seg flere modeller for å oppnå dette. En kan velge mer tradisjonelle tilbud i form av kurs, eller en kan tenke seg mer lokale løsninger med f.eks. tilbud om veiledning lokalt.

4. Oppsummering

En av målsetningene til programmet var å bidra til at ”den enkelte får økt kompetanse om seg selv som leder”. Dette er nok også den tydeligste virkningen av programmet. Det er særlig på det individuelle plan at programmet har ført til endringer. Og dette er først og fremst i form av økt selvinnsikt og økt bevissthet om hvordan man virker på andre.

Videre hadde programmet som mål å styrke ledergruppenes identitet. Flere sier at de i tillegg til å ha fått økt selvinnsikt også har blitt bedre kjent med de andre gjennom programmet, og ikke minst fått større forståelse for individuelle forskjeller. Gjennom denne erkjennelsen sier mange at de har fått en større trygghet i ledergruppen. Likevel har programmet hatt mindre virkning når det gjelder utvikling av ledergruppene. I spørreundersøkelsen bekreftes dette ved at om lag 75 % mener at LUP har hatt effekter på individnivå som økt selvinnsikt, mens under halvparten, 45 %, mener at LUP har bidratt til at ledergruppen fungerer bedre.

Det er få som trekker frem endringer som handler om strategisk fokus, endringsledelse og gjennomføringsevne. Dette kan ha flere årsaker. For det første kan programmets design, altså at kullene var inndelt horisontalt, i større grad ha fremmet personlig utvikling og erfaringsutveksling og nettverksbygging, enn strategisk ledelse. For å fremme en slik virkning hadde antakelig en vertikal inndeling av programmet vært mer gunstig. En slik inndeling krever samhandling mellom nivåer, noe som er vanskeligere å trene på å utvikle når ledergruppene ikke er sammen. Det er også utfordrende å få til dette ved hjelp av kurs. Her bør

man antakelig se på andre former for utviklingstiltak som er mer integrert i den enkeltes arbeidshverdag.

Referanseliste

Baldwin, T.T.& Magjuka, R.J. (1997). Training as an Organizational Episode. I: J.K. Ford (red), *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Publishers.

Busch, T. (1994). Overføring av læring. *Nordisk Pedagogikk*, vol 2, 87-100.

Kirkpatrick, D.L. (1998). *Evaluating Training Programs*. San Francisco: Berrett

Kvale, S. (1996). *Interviews. An Introduction to qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.

Mason, J. (1996). *Qualitative Researching*. London: Sage Publications.

Moxnes, P. & Eilertsen, D.-E. (1991). The Influence of management training upon organizational climate: an exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 12, 399-411.

Patton, M.Q. (1987). *How to use Qualitative Methods in Evaluation*. Newbury Park: SAGE Publications.

Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research Methods*, 2nd. ed. Newbury Park: SAGE Publications.

Robson, C. (1993). *Real World Research: a resource for social Scientists and practitioners*. Oxford: Blackwell.

Skivik, H. M. (2004). *Relasjonell ledelse: Å lære lederskap i praksis*. Oslo: Gyldendal.

Statskonsult (2007). *Ledelsesutviklingsprogram i Kriminalomsorgen. Evaluering av pilot*. Statskonsult rapport 2007:10.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Vedlegg

Vedlegg 1: Questback spørreskjema

Vedlegg 2: Spørreundersøkelsen: Tabeller og figurer

PREVIEW
Printer friendly version >>

LUP evaluering 24aug-mai-08:41

Spørreskjemaet består av 22 spørsmål. Først ber vi deg svare på noen bakgrunnsspørsmål.

Når du er ferdig med å svare, sender du skjemaet elektronisk ved å trykke på send.

Tusen takk for at du deltar!

Med venlig hilsen
Ida Stendahl
KRUS

1) Hvor lenge har du vært tilsatt som leder i Kriminalomsorgen?

- Select answer -

2) Kryss av for kjønn:

☐ Kvinne ☐ Mann

3) Når deltok du på første LUP samling?

- Select answer -

4) Hvilken type lederstilling har du i dag?

- Select answer -

Next >>

13 % completed

© Copyright www.QuestBack.com. All Rights Reserved.

PREVIEW

LUP evaluering 24aug-mal-08:41

Her kommer noen påstander om gjennomføringen av LUP. Vurder i hvilken grad du er enig i påstandene.

5) Jeg synes det var bra å være sammen med andre ledere på samme ledernivå som meg selv

- ☐ Helt uenig
☐ Uenig
☐ Hverken enig eller uenig
☐ Enig
☐ Svært enig

6) Jeg synes det hadde vært bedre å være sammen med min ledergruppe

- ☐ Helt uenig
☐ Uenig
☐ Hverken enig eller uenig
☐ Enig
☐ Svært enig

7) Jeg synes innholdet var overfladisk og at vi gikk for lite i dybden

- ☐ Helt uenig
☐ Uenig
☐ Hverken enig eller uenig
☐ Enig
☐ Helt enig

8) Jeg var fornøyd med konsulentenes måte å lede samlingene på

- ☐ Helt uenig
☐ Uenig
☐ Hverken enig eller uenig
☐ Enig
☐ Helt enig

9) Jeg synes det ble for omfattende - for mange samlinger over for mange dager

- ☐ Helt uenig
☐ Uenig
☐ Hverken enig eller uenig
☐ Enig
☐ Helt enig

10) Jeg ville hatt mer praktisk trening og øvelser

- ☐ Helt uenig
 - ☐ Uenig
 - ☐ Hverken enig eller uenig
 - ☐ Enig
 - ☐ Helt enig
-

11) Jeg synes det var bra å følge en basisgruppe gjennom alle samlingene

- ☐ Helt uenig
 - ☐ Uenig
 - ☐ Hverken enig eller uenig
 - ☐ Enig
 - ☐ Helt enig
-

Next >>

25 % completed

© Copyright www.QuestBack.com. All Rights Reserved.

12) I hvilken grad var innholdet i LUP relevant for deg i den lederjobben du har nå?

- ☐ Ikke i det hele tatt
☐ I mindre grad
☐ Både og
☐ I noen grad
☐ I stor grad

13) I hvilken grad har du endret din utøvelse av ledelse etter å ha deltatt i programmet?

- ☐ Ikke i det hele tatt
☐ I mindre grad
☐ Både og
☐ I noen grad
☐ I stor grad

14) Vurder i hvilken grad du ville hatt mer eller mindre av følgende temaer:

	Mindre	Passe	Mer
Ledelsesteori	☐	☐	☐
Samtaletrening	☐	☐	☐
Strategisk ledelse	☐	☐	☐
Endrings- og prosessledelse	☐	☐	☐
Erfaringsutveksling mellom avdelinger og enheter	☐	☐	☐
Verdier og felles ledelsesplattform	☐	☐	☐
Selvutvikling JTI	☐	☐	☐
Teamutvikling/ utvikling av ledergruppa	☐	☐	☐

15) Er det andre temaer du hadde ønsket var en del av LUP?

Next >>

38 % completed

PREVIEW					
LUP evaluering 24aug-mai-08:41					
16) Her er en oversikt over noe av det du jobbet med i LUP. Vurder i hvilken grad du opplevde dette som nyttig for deg i din lederjobb					
	Unyttig	Mindre nyttig	Hverken eller	Noe nyttig	Nyttig
Junglansk Typeindeks JTI	☐	☐	☐	☐	☐
Intervjuer med kolleger før frøste samling	☐	☐	☐	☐	☐
Ledelsesplattformen	☐	☐	☐	☐	☐
Individuell handlingsplan	☐	☐	☐	☐	☐
Påvirkningsstiler og samtaletrening	☐	☐	☐	☐	☐
Arbeid med endringscase	☐	☐	☐	☐	☐
Tilbakemeldinger i basisgruppa	☐	☐	☐	☐	☐
Utviklingstiltaket	☐	☐	☐	☐	☐
17) Vurder i hvilken grad du har brukt dette aktivt i din lederjobb?					
	Ikke i det hele tatt	I mindre grad	Både og	I noen grad	I stor grad
Junglansk Typeindeks JTI	☐	☐	☐	☐	☐
Intervjuer med kolleger før frøste samling	☐	☐	☐	☐	☐
Ledelsesplattformen	☐	☐	☐	☐	☐
Individuell handlingsplan	☐	☐	☐	☐	☐
Påvirkningsstiler og samtaletrening	☐	☐	☐	☐	☐
Arbeid med endringscase	☐	☐	☐	☐	☐
Tilbakemeldinger i basisgruppa	☐	☐	☐	☐	☐
Utviklingstiltaket	☐	☐	☐	☐	☐
Next >>					
50 % completed					
© Copyright www.QuestBack.com. All Rights Reserved.					

PREVIEW

LUP evaluering 24aug-mal-08:41

18) Her er forslag til mulige endringer som programmet kan ha medført. Vurder i hvilken grad du mener at følgende påstander stemmer med din oppfatning.

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	Både og	I noen grad	I stor grad
LUP har gjort meg mer bevisst på meg selv som person	☐	☐	☐	☐	☐
Lup har gitt meg større innsikt i hvordan jeg er som leder	☐	☐	☐	☐	☐
LUP har motivert meg til å gjøre endringer ift egen lederstil/ utøvelse	☐	☐	☐	☐	☐
LUP har gitt meg konkrete verktøy som jeg bruker i min lederjobb	☐	☐	☐	☐	☐
LUP har bidratt til at jeg har fått et større nettverk på tvers av enheter	☐	☐	☐	☐	☐
LUP har bidratt til større samhold i min ledergruppe	☐	☐	☐	☐	☐
LUP har bidratt til at vi fungerer bedre som ledergruppe	☐	☐	☐	☐	☐
LUP har bidratt til at jeg har blitt bedre kjent med mine kollegers sterke og svake sider	☐	☐	☐	☐	☐
LUP har bidratt til bedre kommunikasjon og samhandling mellom lederne i enheten	☐	☐	☐	☐	☐
LUP har gitt meg en tydeligere identitet som leder	☐	☐	☐	☐	☐
LUP har gitt meg et tydeligere verdigrunnlag for hvordan jeg skal utøve ledelse	☐	☐	☐	☐	☐

19) Er det andre virkninger du mener programmet har hatt som ikke er kommet frem her?

Next >>

63 % completed

© Copyright www.QuestBack.com. All Rights Reserved.

PREVIEW

LUP evaluering 24aug-mai-08:41

This box is shown in preview only..
These actions will take effect for the following alternatives:
Nei : Goto end

20) Har du deltatt på en eller flere fordypningsmoduler på KRUS?

☐ Ja ☐ Nei

Next >>

75 % completed

© Copyright www.QuestBack.com. All Rights Reserved.

PREVIEW

LUP evaluering 24aug-mal-08:41

This box is shown in preview only..

The following criteria must be fulfilled for this question to be shown:

Har du deltatt på en eller flere fordybingsmoduler på KRUS7 - Ja

21) Vurder i hvilken grad du opplevde kurset som nyttig for deg i din lederjobb. Kryss kun av for det eller de kursene du har deltatt på

	Unyttig	Noe nyttig	Hverken eller	Nyttig	Svært nyttig
Konflikthåndtering og ledelse	☐	☐	☐	☐	☐
Jus for ledere	☐	☐	☐	☐	☐
Økonomistyring for ledere	☐	☐	☐	☐	☐
MI for ledere	☐	☐	☐	☐	☐
Kriseledelse	☐	☐	☐	☐	☐
Medietrening	☐	☐	☐	☐	☐
Ledelse av møter og kreative prosesser	☐	☐	☐	☐	☐

88 % completed

© Copyright www.QuestBack.com. All Rights Reserved.

PREVIEW

LUP evaluering 24aug-mal-08:41

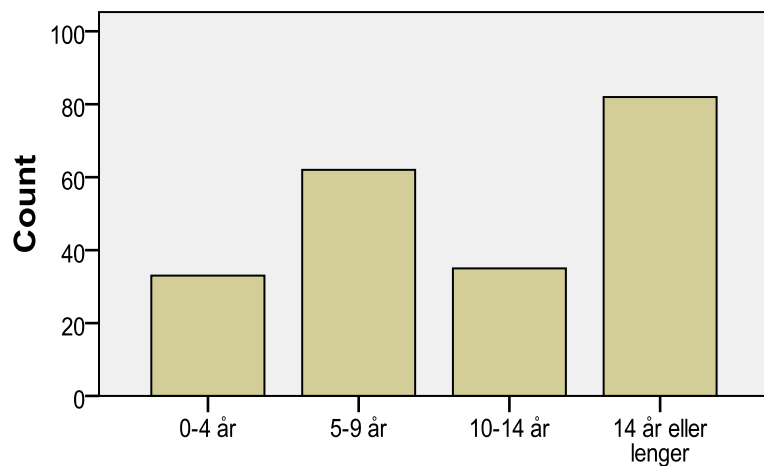
22) Har du andre kommentarer og tilbakemeldinger?

Send

100 % completed

© Copyright www.QuestBack.com. All Rights Reserved.

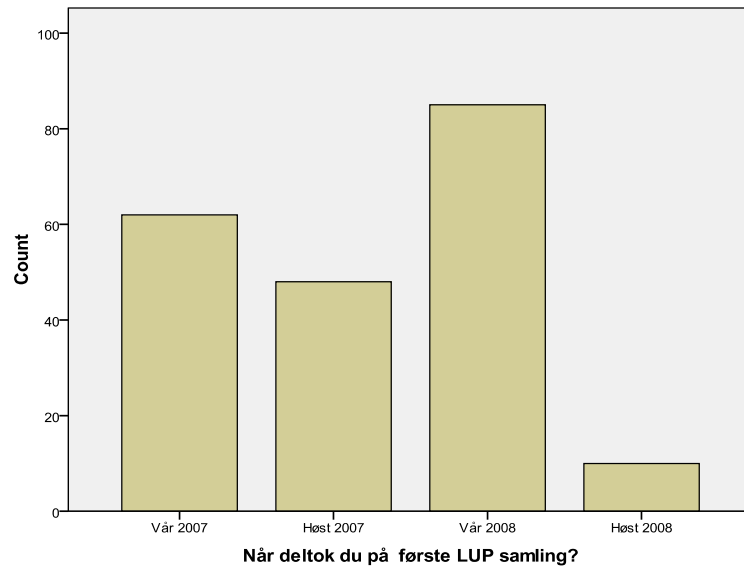
Vedlegg 2: Spørreundersøkelsen tabeller og figurer



**Hvor lenge har du vært tilsatt som leder i
Kriminalomsorgen?**

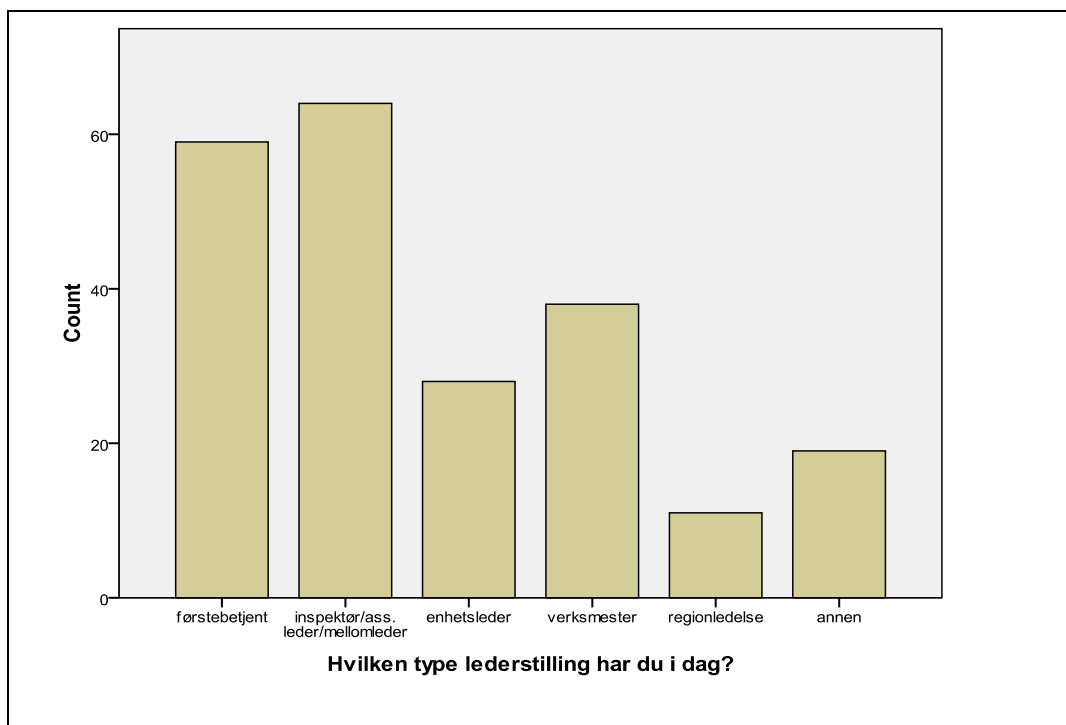
Frekvenser

Antall år	Antall personer
0-4 år	33
5-9 år	62
10-14 år	35
14 år og lenger	82



Frekvenser

Tidsperiode for deltakelse	Antall personer
Vår 2007	62
Høst 2007	48
Vår 2008	85
Høst 2008	10



Frekvenser

Lederstilling	Antall personer
Førstebetjenter	59
Inspektører/ ass. Leder/ mellomleder	64
Enhetsleder	28
Verksmestre	38
Regionledere	11
Andre	8

Svarfordelinger

Variabel	Helt uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Svært enig	Gj. snitt
Jeg synes det var bra å være sammen med andre ledere på samme ledernivå som meg selv	8	1	12	136	62	4.11
Jeg synes det hadde vært bedre å være sammen med min ledergruppe	18	82	77	30	10	2.69
Jeg synes innholdet var overfladisk og at vi gikk for lite i dybden	19	112	44	28	2	2.42
Jeg var fornøyd med konsulentenes måte å lede samlingene på	3	9	16	138	48	4.02
Jeg synes det ble for omfattende – for mange samlinger over for mange dager	46	130	23	6	2	1.98
Jeg ville hatt mer praktisk trening og øvelser	4	79	71	47	7	2.88
Jeg synes det var bra å følge en basisgruppe over flere samlinger	8	2	16	129	64	4.09

Svarfordelinger

Variabel	Ikke i det hele tatt	I mindre grad	Både og	I noen grad	I stor grad	Gj. snitt
I hvilken grad var innholdet i LUP relevant for deg i den lederjobben du har nå?	1	16	40	105	60	3.93
I hvilken grad har du endret din utøvelse av ledelse etter å ha deltatt i programmet?	8	41	55	117	1	3.28

Svarfordeling

Variabel: Vurder i hvilken grad du ville hatt mer eller mindre av følgende temaer:

Tema	Mindre	Passe	Mer
Ledelsesteori	10	131	75
Samtaletrening	17	120	81
Strategisk ledelse	10	100	110
Endrings- og prosessledelse	9	114	95
Erfaringsutveksling mellom Avdelinger og enheter	20	130	67
Verdier og felles ledelsesplattform	16	142	61
Selvutvikling JTI	7	138	70
Teamutvikling/utvikling av ledergruppen	5	110	103

Svarfordeling

Variabel: Vurder i hvilken grad du opplevde dette som nyttig for deg i din lederjobb:

Innhold	Unyttig	Mindre nyttig	Verken eller	Noe nyttig	Nyttig	Gj. snitt
Jungiansk Typeindeks	1	24	34	78	82	3.99
Intervjuer med kolleger før første samling	10	15	43	95	56	3.79
Ledelsesplattformen	2	13	51	97	56	3.88
Individuell handlingsplan	-	17	50	82	67	3.92
Påvirkningsstiler og samtaletrening	-	11	25	83	100	4.24
Arbeid med endringscase	-	14	38	95	72	4.03
Tilbakemeldinger i basisgruppen	-	9	30	75	105	4.26
Utviklingstiltaket	4	18	59	77	61	3.79

Variabel: Vurder i hvilken grad du har brukt dette i din lederjobb:

Innhold	Ikke i det hele tatt	I mindre grad	Både og	I noen grad	I stor grad	Gj. snitt
Jungiansk Typeindeks	20	61	36	88	13	3.06
Intervjuer med kolleger før første samling	23	65	51	68	11	2.90
Ledelsesplattformen	7	46	68	80	14	3.22
Individuell handlingsplan	8	53	58	81	18	3.22
Påvirkningsstiler og samtaletrening	7	21	44	112	33	3.66
Arbeid med endringscase	10	60	52	74	19	3.18
Tilbakemeldinger i basisgruppen	17	50	58	74	18	3.12
Utviklingstiltaket	14	45	60	70	25	3.22