

ARBEIDSNOTAT 15/2005



Bjørn Stensaker og Petter Aasen

# Kompetanseutvikling og kunnskapsorganisering

*En evaluering av lederutviklingsprogrammet ved Umeå Universitet*



© NIFU STEP Norsk institutt for studier av forskning og utdanning /  
Senter for innovasjonsforskning  
Hegdehaugsveien 31, 0352 Oslo

Arbeidsnotat 15/2005  
ISSN 1504-0887

For en presentasjon av NIFU STEPs øvrige utgivelser, se [www.nifustep.no](http://www.nifustep.no)

## Forord

Umeå Universitet har i mange år arbeidet med lederutvikling, der ulike tiltak på dette feltet har vært gjennomført siden begynnelsen på 1990-tallet. Universitetet har en bevisst holdning til å samle erfaringer fra virksomheten som bedrives, og har derfor bedt NIFU STEP om å gjennomføre en evaluering av lederutviklingsprogrammet som ble igangsatt i januar 2002. Denne rapporten er den skriftlige rapporteringen fra evalueringen som ble foretatt i april/mai 2005.

Under prosessen har vi hatt stor hjelp fra ansatte ved Umeå Universitet i tilretteleggingen av evalueringen, og vi ønsker å rette en spesiell takk til Matts Björklund, Mai-Britt Lindberg, Ingrid Undén, samt til personalchef Johnny Karlsson for stor velvillighet i den forbindelse. En takk rettes også til alle deltakerne som har besvart spørreskjemaet som ble utarbeidet for evalueringen, samt alle de som stilte opp til intervjuer i en travel hverdag. Ved NIFU STEP har Ingvild Marheim Larsen og Per Hetland bidratt med konstruktive kommentarer til en tidligere versjon av rapporten.

Oslo, 6. juni 2005

Petter Aasen  
Direktør

Bjørn Stensaker  
Forskningsleder



## Innhold

<b>1</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>5</b>
1.1	Formålet med evalueringen.....	5
1.2	Data og metode .....	6
<b>2</b>	<b>Hvordan forstå og analysere lederopplæringsprogrammet ved Umeå Universitet.....</b>	<b>10</b>
2.1	En kort beskrivelse av programmet og dets forhistorie .....	10
2.2	Om ledelse som virkemiddel – refleksjoner omkring sentrale utfordringer .....	12
<b>3</b>	<b>Formål, design og gjennomføring av programmet .....</b>	<b>15</b>
3.1	Hensiktsmessighet og gjennomføring av lederutviklingsprogrammet.....	16
3.2	Syn på ledelse og ledergjærningen.....	19
3.3	Rolleforståelse og –utøvelse .....	20
<b>4</b>	<b>Effekter på og samspillet med organisasjonen .....</b>	<b>23</b>
4.1	Endring i lederadferd?.....	23
4.2	Generering av kunnskapsprosesser for organisasjonsendring?.....	25
4.3	Organisasjon og ledelse – er rammebetingelsene til stede?.....	26
<b>5</b>	<b>Oppsummering og anbefalinger .....</b>	<b>29</b>
5.1	Evalueringens hovedfunn.....	29
5.2	En drøfting og noen anbefalinger i forhold til programmets videreføring.....	30
	<b>Litteratur.....</b>	<b>38</b>



# 1 Innledning

Lederutvikling i akademia er et felt i vekst. Denne veksten skyldes både endringer i hvordan høyere utdanning styres og ledes i ulike land (se f eks Bauer et al 1999; Amaral et al 2003), et opplevd behov for en større organisatorisk innsats i forhold til å utvikle styring og ledelse av virksomheten (se f eks Middlehurst 1993; Norbäck et al 1999; Norbäck 2000; Askling & Stensaker 2002; Haikola 2002), samt et stadig større tilfang av studier som analyserer virkninger av tiltak som er satt i verk på ledelsesområdet (se f eks Stensaker 2000; Fransson 2002; Larsen 2003; Gunnarsson 2003; Haake 2004). Denne rapporten kan sies å tilhøre den sistnevnte kategorien av studier. Rapporten er en evaluering av lederutviklingsprogrammet som ble iverksatt ved Umeå universitet i 2002.

## 1.1 Formålet med evalueringen

Lederutvikling ved svenske læresteder har over tid blitt en mer etablert virksomhet i etterkant av Høgskolereformen av 1993. Årsakene til dette er bl a at prefektposisjonen har begynt å bli ganske krevende ved enkelte universiteter og høyskoler, at man på grunn av reformen har etablert et økende antall fler- og tverrdisiplinære "institusjoner"<sup>1</sup> der kravene til styring og ledelse har økt, samt at ledelsens personalansvar har økt det siste tiåret (Fransson 2002). Haake (2004: 63) har påpekt at ved årsskiftet 2000-2001 hadde hele 30 svenske læresteder et opplæringstilbud for sine prefekter i en eller annen form. En oversikt fra 2002 viste imidlertid at kun et fåtall svenske læresteder betraktet lederutvikling som et mer strategisk styringsinstrument (Fransson 2002: 8).

Ett av de få lærestedene som har drevet en mer eller mindre systematisk lederutvikling siden 1990-tallet er Umeå Universitet. Umeå Universitet startet

---

<sup>1</sup> Begrepet "institusjon" vil i denne rapporten referere til grunnenheten ved svenske universiteter og høyskoler slik betydningen normalt er i Sverige (I norsk betydning vil "institusjon" som regel referere til et universitet eller en høyskole). Begrepet "lærested" vil i rapporten brukes hvis fokus er på et universitet eller en høyskole.

allerede i 1998 et større lederutviklingsprogram for prefekter og föreståndare med det formål å utvikle de strategiske sidene ved det å være leder. Programmet har gjennomgått ulike faser (se kapittel 2), og det er det reviderte lederutviklingsprogrammet som så dagens lys i 2002 som har vært i fokus for denne evalueringen.

Evalueringsens formål var i utgangspunktet spesifisert fra Umeå Universitet, og justert i samtale med NIFU STEP, der man har kommet til enighet om at man skal:

- Vurdere i hvilken grad lederutviklingsprogrammet har oppfylt sine formål
- Vurdere i hvilken grad og på hvilken måte programmert gir akademiske ledere ved Umeå universitet bedre forutsetninger for å utøve lederskap i organisasjonen
- Vurdere i hvilken grad og på hvilken måte programmet genererer kunnskapsprosesser av betydning for organisasjonsendring og lederutvikling generelt
- Vurdere i hvilken grad og på hvilken måte programmet har effekt i forhold til den virksomhet som deltakerne på programmet leder
- Drøfte videreutvikling av programmet basert på en systematisk drøfting av de vilkår som ledelsen ved Umeå universitet er underlagt.

I sammenheng med det sistnevnte punktet har det også vært et ønske om å trekke inn erfaringer og perspektiver fra evalueringen av lederutviklingsprogrammet ved Gøteborgs Universitet (Stensaker 2000).

## 1.2 Data og metode

Hensikten med lederutviklingsprogrammet i Umeå er både å utvikle mer *instrumentelle* ferdigheter (kunnskap om lover, regler, anvendelse av disse – det som benevnes som "chefsrollen"), men også å utvikle personer som ved hjelp av visjoner



og *sosiale og kulturelle* ferdigheter kan bidra til å videreutvikle Universitetet i Umeå som organisasjon (forandringsledelse, organisasjonsutvikling – det som betegnes som "ledarskapet"). Mens den førstnevnte dimensjonen i stor grad er koplet til erverv av det man kan kalle personlig kompetanse, er den sistnevnte dimensjonen koplet sterkere til det man kan kalle sosial kompetanse – hvordan man som leder samhandler med organisasjonen. Det perspektiv som anlegges på evalueringen, er derfor basert på at utviklingsprosjekter inngår i en organisasjonsmessig kontekst som må integreres i analyser og vurderinger. Dette innebærer at det ikke bare er *programmet* som vil være i fokus for evalueringen, men også den *organisasjonsmessige kontekst* som programmet inngår i (vilkår for ledelse, formelle ansvarsområder, kulturelle betingelser, etc.). Selv om vekten i evalueringen vil ligge på det første punktet, vil det sistnevnte punktet være sentralt i vurderinger av programmets hensiktsmessighet og videre utviklingsmuligheter.

Metodisk har evalueringen tatt utgangspunkt i tre datakilder; For det første har et spørreskjema blitt sendt til alle de som så langt har gjennomgått programmet, og der de ble bedt om å gi sine vurderinger av opplegg, gjennomføring og nytte i etterkant. Dette spørreskjemaet inneholdt spørsmål som tidligere er benyttet ved en lignende evaluering (av lederutviklingsprogrammet ved Gøteborgs universitet, se Stensaker 2000). Dette danner grunnlag for en mer sammenlignende vurdering av programmets innretning og effekter. For det andre har en serie kvalitative intervjuer med et utvalg deltakere på programmet, med representanter for universitetets ledelse, samt med de personer som er ansvarlig for utvikling og drift av programmet blitt gjennomført. For det tredje er det også foretatt en gjennomgang av dokumenter og planer som har vært lagt til grunn for utvikling av programmet.

Spørreskjemaet som ble brukt i evalueringen ble oversatt fra norsk til svensk, og sendt alle deltakere før den påfølgende intervjurunden. Siden den nåværende versjonen av lederutviklingsprogrammet kun har eksistert siden 2002, har kun tre grupper av ledere gjennomgått programmet – totalt 41 personer. Av disse besvarte 34 skjemaet – en svarprosent på 83. Utvalget er likevel lite i forhold til det totale

antallet ledere ved Umeå Universitet, noe som gjør det svært vanskelig å si noe om representativiteten til utvalget. Under skisseres en del kjennetegn ved utvalget som kan gjøre den informerte leser lettere i stand til selv å vurdere dette spørsmålet.

Av det totale antallet respondenter var 55 prosent kvinner og 45 prosent menn. Denne fordelingen gjenspeiler ikke kjønnsfordelingen for ledere ved Umeå Universitet, der andelen kvinnelige ledere er lavere enn andelen som har deltatt på lederutviklingsprogrammet. I forhold til stillingskategori var både prefekter, centumsföreståndare, biträdande prefekter, ställföreträdande prefekter, avdelingschefer, enhetschefer og andre ledere med i utvalget. Blant respondentene var det flest prefekter (55 prosent), og der de andre lederkategoriene samlet utgjorde 45 prosent. Blant prefektene var majoriteten ledere på deltid – med en høyst varierende stillingsbrøk som leder (fra 25 prosent av stillingen og oppover).

I gjennomsnitt hadde respondentene arbeidet ved Umeå Universitet i 22 år, hvorav i gjennomsnitt 17 år på nåværende institusjon. Svært mange av dem hadde også tidligere ledererfaring fra akademia (45 prosent), med gjennomsnittlig ni års erfaring som leder. Det bør her bemerkes at disse gjennomsnittstallene skjuler til dels store variasjoner.

Sett i forhold til deres kompetanseprofil var 29 prosent universitetslektorer og adjunker, 38 prosent var professorer, mens de resterende 33 prosentene hadde andre kvalifikasjoner.

I tillegg til spørreundersøkelsen ble det også foretatt (enkeltvis- og gruppe-) intervjuer med totalt 24 personer med tilknytning til lederutviklingsprogrammet. Dette inkluderte universitetets ledelse herunder rektor, direktør, dekaner og personalsjef, administrativt personale, samt et utvalg av deltakerne på programmet. I tillegg ble også de ansvarlige for designet og gjennomføringen av lederutviklingsprogrammet intervjuet. I utvelgelsen av respondenter ble det lagt særlig vekt på å fange opp disiplin- og fagforskjeller, kjønn og kompetansenivå ut fra

en antagelse om at disse variablene kan ha betydning for synspunkter på programmet og dets effekter. Informantene dekket dermed alle fakulteter ved Umeå Universitet, man intervjuet 15 menn og 9 kvinner, samt personer med ulike posisjon, erfaring og fartstid i organisasjonen.

## 2 Hvordan forstå og analysere lederopplæringsprogrammet ved Umeå Universitet

I dette kapitlet presenteres og beskrives det nåværende lederutviklingsprogram ved Umeå Universitet, samt en drøfting av den underliggende tenkning og de perspektiver som utgjør rammene for programmet. Hensikten med kapitlet er først og fremst å etablere et analysegrunnlag for evalueringen – der senere vurderinger av hvorvidt noe eventuelt fungerer "godt" eller "dårlig" gis en referanseramme.

### 2.1 En kort beskrivelse av programmet og dets forhistorie

Som nevnt i kapittel 1 har lederutvikling en lang tradisjon ved Umeå Universitet, og man kan hevde at formålene med og organiseringen av lederutviklingsprogrammene har gjennomgått flere faser. Som et ledd i den *strategiske* utviklingen av universitetet er imidlertid 1998 et sentralt årstall da man for første gang utviklet et program som skulle gi prefekter og andre ledere mer systematisk støtte i sin ledergjerning. Denne første versjonen av programmet la ganske stor vekt på de overordnede spørsmål knyttet til strategi og endringsledelse ("lederskap"), og la mindre vekt på mer praktisk rettet kunnskap ("chefsskap").

Det ble imidlertid stilt spørsmålstegn ved fokuset på "ledelse" når ulike granskninger og rapporter påpekte at lederne ved Umeå Universitet ikke oppfylte en del av de krav som man ifølge lover og regler er forpliktet å beherske – eksempelvis innen økonomi og arbeidsrettslige spørsmål. Dette førte over tid til utvikling av et nytt program for lederutvikling der de mer tekniske sidene ved det å være leder (spørsmål knyttet til økonomi, personalmessige og juridiske forhold) skulle inkorporeres i de mer endrings- og utviklingsmessige sidene i lederprogrammet.

Dette betyr imidlertid ikke at lederskapsdimensjonen i utgangspunktet har fått mindre betydning i lederutviklingsprogrammet. Som en del av den langsiktige

utviklingsplanen til Umeå Universitet (Vision 2010) inngår ikke minst ledelse som en av strategiene for å videreutvikle universitetet. Tanken med programmet som ble utviklet i 2002 var at "chefsskap" og "ledarskap" skulle utgjøre en syntese hvor man gjennom de konkrete beslutninger som fattes på eksempelvis økonomi- eller personalområdet nettopp utøver lederskap. Programmet har i dag et omfang på 18 dager der de mest sentrale elementene er:

- Tematiske samlinger av deltakerne utenfor Umeå Universitet der man forsøker å etablere gode sosiale relasjoner mellom deltakerne, og mellom deltakerne og de ansvarlige for programmet
- En blanding av forelesninger, eksterne som interne foredragsholdere, gruppearbeid, rollespill og tette diskusjoner
- Selvstendige prosjekter der deltakerne setter seg egne målsettinger om endringer/tiltak de ønsker å iverksette i eget miljø/på egen institusjon i løpet av eller i etterkant av programmet

En undersøkelse av hvordan lederutviklingsprogrammet har utviklet seg i perioden 2001 - (februar) 2003 har tidligere konkludert med at deltakerne stort sett var fornøyde med programmet og innholdet i det (Gunnarsson 2003: 61). Det ble videre påpekt at programmet hadde bidratt til en sterkere lederidentitet hos deltakerne, ikke minst fordi diskusjoner med andre deltakere på programmet ble ansett for å være svært verdifullt (Gunnarsson 2003: 61). Samtidig ble det også påpekt at de strukturelle og kulturelle forutsetningene for ledelse ikke alltid ble opplevd som gode (Gunnarsson 2003: 63). En evaluering av et lederutviklingsprogram ved Universitetet i Gøteborg i 2000 trakk lignende konklusjoner (Stensaker 2000).

Haake (2004: 212-213) har antydnet at noen slike strukturelle og kulturelle mangler når det gjelder forutsetninger for ledelse kan knyttes opp til ledernes arbeidsbyrde og mangel på tid til sine ulike gjøremål. Dette knyttes ofte igjen til mangel på administrativ støtte. I en slik sammenheng er det ikke merkelig at lederne gjerne ser

svært positivt på lederutviklingstiltak – slike tiltak blir viktige ”pustehull” i hverdagen. Igjen synes dette å være behov som synes forholdsvis allmenne for akademiske ledere i Sverige (se f eks Stensaker 2000, Gunnarsson 2003).

## **2.2 Om ledelse som virkemiddel – refleksjoner omkring sentrale utfordringer**

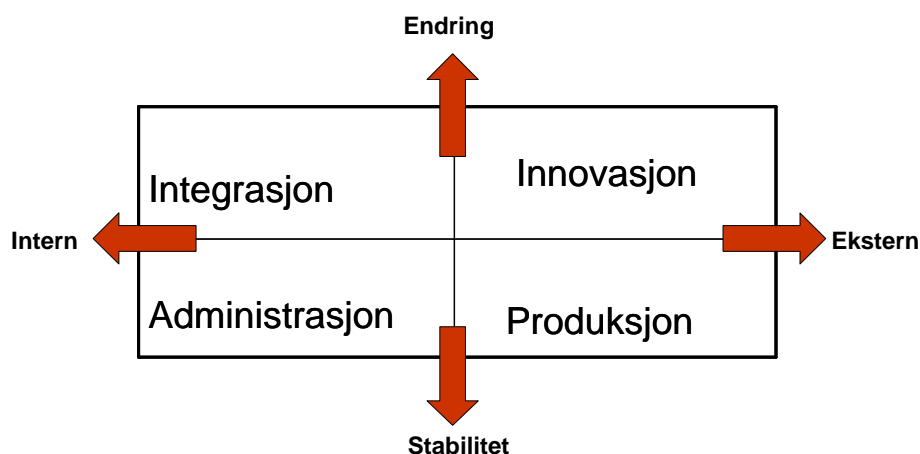
I takt med den vekt som legges på lærestedenes autonomi, kan man finne at ledelse er stikkordet som beskriver hvordan denne økte autonomien skal tas hånd om internt ved lærestedene. Ledelse er nærmest å betrakte som den nye koordineringsmekanismen for den nyvunne autonomien i enhver kunnskapsorganisasjon (Stensaker 2000). Denne utviklingen har flere årsaker, og er ikke minst et resultat av mer fleksible og matriselignende strukturer som vokser frem i akademiske organisasjoner (Haikola 2000), og som gjør organisatorisk koordinering til en stadig vanskeligere øvelse. Omgivelsenes stadig større forventninger til universiteter og høyskoler bidrar også til at stadig nye oppgaver med tilhørende – og noen ganger konflikterende - krav, stilles til lærestedene (Larsen 2003; Clark 2004). Og hvis kollegialiteten, selve bærebjelken i den uformelle styringen av akademiske organisasjoner heller ikke alltid fungerer optimalt (Middlehurst 1993; Ehn 2003), betyr dette i praksis at mye ansvar legges på enkeltpersonene som innehar lederstillingene. Akademiske ledelse i dag innebærer derfor en rekke ulike roller (Larsen 2003):

- Undervisningslederrollen (Planlegging, koordinering og kvalitetssikring av undervisning)
- Forskningslederrollen (Utforme faglig profil, koordinere og fremme forskning, sikre forskningens kvalitet og relevans)
- Personallederrollen (Tilsette og følge opp den enkeltes faglige utvikling)
- Politikerrollen (Foreta verdibaserte prioriteringer, talsperson for fagmiljøet utad, styrke inntektsgrunnlag og den faglige frihet)
- Administratorrollen (Stå for den daglige drift og økonomistyring)

- Utviklingslederrollen (Fremme den strategiske utvikling av den organisasjon man leder gjennom medvirkningsbaserte prosesser).

Flere roller kunne utvilsomt vært nevnt, men listen understreker poenget om at kravene til den akademiske ledelsen er omfattende. Forenkler man listen over kan de ulike lederfunksjonene sies å være en kombinasjon av interne og eksterne krav til organisasjonen, samt prosesser som er henholdsvis rutinepregede (chefs) og endrings (leder-) orienterte. Setter man disse to dimensjonene sammen fremtrer da fire sentrale organisasjonsfunksjoner som ledelsen i utgangspunktet skal ivareta; behovet for integrasjon, administrasjon, innovasjon, samt produksjon (se figur 1):

**Figur 1** Sentrale organisasjonsfunksjoner i høyere utdanning



Ledelsens utfordringer er dermed ikke bare koplet til samspillet mellom "chef-" og "lederskap" (stabilitet og endring), men også til å finne balansen mellom interne behov og eksterne krav som stilles til organisasjonen, og der ledere har en viktig "medierende" funksjon som oversettere og fortolkere av krav og forventninger mellom institusjonen/lærestedet og omgivelsene (jfr Askling & Stensaker 2002; Clark 2004).

Disse utfordringene danner et viktig bakteppe for denne evalueringen. Gitt tidligere studier og evalueringer som viser at deltakerne på ulike lederutviklingsprogram

stort sett er fornøyde med selve programmet siden slike aktiviteter gjerne gir lederne sårt savnet oppmerksomhet og støtte (Stensaker 2000, Gunnarsson 2003, se også Haake 2004), er en viktig dimensjon ved evalueringen å gi en kritisk vurdering av lederutviklingsprogrammets effekter i en bredere organisasjonsmessig kontekst. Siden ledelse er et interaktivt fenomen (Sørhaug 2004: 255), betyr dette at fokus for evalueringen ikke bare er fokusert på ledernes *kompetanseutvikling*, men vel så mye til den *kunnskapsorganisering* lederne er en del av i etterkant av programmet, og som de til syvende og sist skal medvirke til å videreutvikle.



### 3 Formål, design og gjennomføring av programmet

Skal man kunne si noe om formål, design og gjennomføringen av lederutviklingsprogrammet ved Universitetet i Umeå, er det viktig å ha kunnskap om hvilke forutsetninger de ulike deltakerne på kurset har. Dette går både på hvilke forventninger de bringer med seg inn i ledergjerningen, og ikke minst, de føringer som legges på dem i rekrutteringsprosessen. Siden ledelse ved universiteter tradisjonelt ikke har vært oppfattet som en prestisjeoposisjon, men en jobb der alle før eller siden må "stille opp" (se Middlehurst 1993; Norbäck et al 1999), har dette stor betydning for hvordan kurset legges opp.

I spørreskjemaet er deltakerne på lederutviklingsprogrammet spurt om hvordan de ble rekruttert til stillingen som leder, og det viser seg at etablerte tradisjoner for hvordan man blir rekruttert til disse posisjonene fremdeles har stor betydning. Hele 65 prosent av respondentene svarte at de hadde blitt rekruttert til stillingen på oppfordring fra kolleger, mens bare 15 prosent hadde søkt lederposisjonen ut fra egne ambisjoner. Hos 12 prosent av respondentene var en kombinasjon av de to nevnte forhold viktig i rekrutteringsprosessen, mens 9 prosent av respondentene hadde andre årsaker til hvorfor de søkte stillingen. Noen av de sistnevnte hadde blitt "headhundet" av tidligere ledere.

Det faktum at nærmere to tredjedeler av deltakerne på lederutviklingsprogrammet har gått inn i ledergjerningen på oppfordring fra sine kolleger, kan tenkes å legge bånd på de nye lederne i forhold til egen uavhengighet og rolleforståelse. Sett i lys av dette blir derfor opplæringsprogrammet viktig i forhold til en bevisstgjøring av hva det vil si å være leder, og de forpliktelser dette arbeidet innebærer. At mange av lederne også har blitt ledere "på oppfordring" kan også bety at motivasjonen og forventningene til lederutviklingsprogrammet ikke nødvendig var de største.

### 3.1 Hensiktsmessighet og gjennomføring av lederutviklingsprogrammet

Deltakernes syn på lederutviklingsprogrammets hensiktsmessighet og hvordan programmet ble gjennomført, er i hovedsak svært positivt. I både intervjuer og gjennom analysen dataene fra spørreskjemaundersøkelsen kan man gjenfinne stor grad av tilfredshet. Av de ting som nevnes er et sterkt engasjement hos de ansvarlige for lederutviklingsprogrammet, at de er dyktige til å skape et "lærende klima" på den enkelte samling som stimulerer til dialog og god kommunikasjon, og at samarbeid, trygghet og tillit preget gruppen(e) som sådan.

Gjennom spørreskjemaundersøkelsen fremkommer det at hele 85 prosent av de som svarte på spørreskjemaet opplevde at lederutviklingsprogrammet var hensiktsmessig i forhold til den hverdag lederne møter. Kun 6 prosent mente det motsatte, mens 9 prosent ikke hadde gjort seg opp en mening om dette spørsmålet.

Studerer man nærmere hva deltakerne mener med "hensiktsmessighet", så fremkommer dette delvis gjennom tabell 1 som viser hvorfor deltakerne ønsket å delta på lederutviklingsprogrammet.

**Tabell 1** Ledernes syn på hvorfor de ønsket å delta på lederutviklingsprogrammet. N = 34. Antall som er enige i utsagnet.

Ønsket å lære mer om ledelse/lederskap generelt	21
Ønsket å lære mer om hva som forventes/kreves av en person i min lederstilling	18
Ønsket å lære mer om styringssystemet og organiseringen av Umeå universitet	17
Ønsket å lære mer om meg selv	8
Ble anbefalt kurset av andre	6
Annet	4

Et sentralt poeng med lederutviklingsprogrammet ved Umeå Universitet er at man ønsker å balansere det man kan kalle de mer "tekniske" sidene ved det å være leder (management/chefsskap), med de mer "endrings- og utviklingsorienterte" sidene (leadership/lederskap). Tabell 1 lister opp noen motiver som kan brukes for å konkretisere disse to dimensjonene. Eksempelvis kan ønsket om å lære mer om ledelse/lederskap sies å være mer orientert mot de mer utviklingsorienterte siden ved lederskap enn spørsmålet om man ønsket å lære mer om styringssystemet og organiseringen til Umeå Universitet som i større grad kan sies å være et mer "teknisk" preget motiv. Tabell 1 viser imidlertid først og fremst at motivene for deltakelse var mer orientert mot forholdet ledelse og organisasjon enn det mer selvsentrerte ("ønsket om å lære mer om seg selv"). På den annen side kan det nok ha skjedd en utvikling hos deltakerne over tid – der deres opprinnelige motiver for å delta etter hvert ble endret og nyansert, slik som følgende deltaker gir uttrykk for:

*"Jeg ville lære meg konkrete saker som jeg så jeg hadde behov for i min ledergjerning – kall det gjerne teknikk. Dette ble vel ikke det viktigste sett i etterkant. Over tid fikk jeg mer interesse for hvordan jeg selv fungerer som leder, og gruppen ble svært viktig som samtalepartnere".*

Hvis man skal vurdere de mer organisatoriske sidene ved gjennomføringen til lederutviklingsprogrammet, er tilbakemeldingene fra deltakerne igjen ganske positive. På en skala fra 1 (best) til 5 (dårligst) scorer man i gjennomsnitt ikke dårligere enn 2.8 på noen av de dimensjoner som er vurdert.

Eksempelvis er vurderingen i gjennomsnitt 2.3 når man spør om deltakerne var fornøyd med den informasjon de fikk i forkant av programmet. Programledernes gjennomføring får vurderingen 2.0, balansen mellom forelesninger og gruppearbeid/praktiske oppgaver vurderes til 2.4, mens fordelingen av tiden på de ulike temaene i løpet av programmet gir 2.5 i score. Under intervjuene ble denne generelt positive holdningen bekreftet, men samtidig også nyansert noe. Holdningen som fremkommer fra et intervju med en av deltakerne er typisk:

*"Kurset var veldig mangfoldig og variert, men veldig givende. Samtidig ble vi jo kun eksponert for 'smakebiter' på de ulike samlingene, og det var ikke alltid at jeg følte jeg satt igjen med så mye kunnskap i etterkant. Helheten var på mange måter bedre enn delene i programmet".*

En annen av deltakerne bemerker at arbeidet som deltakerne skulle gjennomføre på egen hånd mellom hver samling ikke alltid ble fulgt opp i like stor grad:

*"I forholdet til mitt 'utviklingsprosjekt' bestemte jeg det selv, og det var jo kun opp til meg hvorvidt det ble gjennomført. Når du da er presset på tid, er det begrenset hvor mye energi man kan legge ned i slike prosesser".*

Spør man deltakerne om hva de er mest kritiske til i forhold til selve avviklingen og gjennomføringen av programmet er det nettopp det forholdsvis tettpakkede programmet som trekkes frem. Programledelsen har tydeligvis ønsket å putte mye stoff inn i programmet, der dette selvsagt går utover dybdekunnskapen til deltakerne. Dette er et av dilemmaene med lederutviklingsprogrammet, der deltakerne og organisatorene bak programmet har forskjellige prioriteringer og ønsker som de gjerne vil ha ivaretatt, mens den totale tiden er begrenset. En sideeffekt av dette er imidlertid at det tettpakkede innholdet også kanskje begrenser deltakernes mulighet til å selv influere på innholdet. Den dimensjon som deltakerne er minst fornøyd med – uten at dette var veldig fremtredende – er da også deres egen mulighet til å påvirke programmets opplegg og innhold (score 2.8).

Konklusjonen på organisering og gjennomføring av lederutviklingsprogrammet er imidlertid at deltakerne ser på tilbudet som relevant, og at de stort sett er fornøyd med avvikling og gjennomføring. En observatør som har iaktatt utviklingen over tid, hevder da også at det stadig skjer forbedringer i programmet:

*"Programmet har jo blitt bedre over tid. Amatørskap i begynnelsen har blitt erstattet av mer profesjonalitet".*

Dette poenget deles til en viss grad av programledelsen selv som hevder at lederutviklingsprogrammet i høy grad er et prosjekt hvor man tør å prøve ut nye ting, og der dette også sees på som en viktig del av læringsprosessen.

### 3.2 Syn på ledelse og ledergjeringen

Skillet mellom chefsskap og lederskap i lederutviklingsprogrammet er i programbeskrivelsene tenkt mer som et teoretisk enn et praktisk skille. Tanken er at lederskap skal fremmes gjennom de praktiske avgjørelser, dilemma og beslutninger som lederne må ta stilling til i sitt daglige virke. Lederskapet er tenkt å være det sentrale, men grunnlaget for ledelse er tenkt lagt gjennom de praktiske ferdigheter som oftest kommer til uttrykk gjennom chefsskapet (økonomi- personal- og juridisk kunnskap). Det syn på ledelse som deltakerne har i etterkant av lederutviklingsprogrammet synes å stemme godt overens med denne tenkningen. På spørsmål om hvordan de selv definerer ledelse, er det nettopp de mer ledelsesmessige sidene av deres gjerning som fremheves som det mest sentrale (se tabell 2).

**Tabell 2** Deltakernes syn på ledelse. N = 34. Antall som er enige i definisjonen.

Ledelse er å utvikle visjoner/mål/strategier for virksomheten	31
Ledelse er å få folk til å slutte opp under målsettingene for virksomheten	28
Ledelse er å få folk til å samarbeide	15
Ledelse er å oppnå resultater	12
Ledelse er å sikre egen organisasjons overlevelse og utvikling	9
Ledelse er å påvirke omgivelsene	2
Ledelse er å øke ressursgrunnlaget til egen organisasjon	2
Ledelse er bare et annet ord for administrasjon	1
Ledelse er å se til at folk gjør det de skal	1
Ledelse er å være en buffer mellom egen organisasjon og omgivelsene	0
Ledelse er å gå med overskudd	0

Som det fremgår av tabell 2 er deltakernes syn på ledelse fokusert på å få organisasjonen til å arbeide mot de mer overordnede og langsiktige målene, trekke i samme retning og stimulere til et godt samarbeidsklima. De dimensjoner som få eller ingen er enige i er de kontrollmessige oppgavene ved ledelsesgjerningen, samt de administrative eller økonomiske forholdene.

Det er også grunnlag for å tro at lederutviklingsprogrammet har styrket deltakerne i forhold til disse definisjonene på ledelse. På spørsmål om lederutviklingsprogrammet har bidratt til å endre deltakernes syn på ledelse, svarer hele 59 prosent bekreftende på spørsmålet, mens kun 12 prosent svarer benektende (29 prosent vet ikke).

Intervjuene med deltakere samsvarer i stor grad med dette bildet. Selv om mange av lederne er blitt "overtalt" av sine kolleger til å delta i lederutviklingsprogrammet fremstår majoriteten av de som er intervjuet som svært tydelige i hvordan de tenker om ledelse. Slik sett er det i stor grad "faglige ledere" som lederutviklingsprogrammet bidrar til å fremme. En av våre informanter sier da også rett ut at:

*"Det er jo den akademiske utviklingen som driver meg, og som er min største motivasjon i arbeidet".*

### **3.3 Rolleforståelse og –utøvelse**

Den tenkningen som deltakerne legger for dagen omkring hva god ledelse er, kommer også til uttrykk i forhold til den rolle de selv mener de har som leder. I intervjuer med deltakere på lederutviklingsprogrammet er det særlig tre dimensjoner ved rolleforståelsen som fremkommer som sentrale hos deltakerne i etterkant av programmet; bevisstgjøring, trygghet og handlingsorientering.

I forhold til den første dimensjonen kan sammensetningen av deltakere i selve lederutviklingsprogrammet ha hatt mye å si. Blandingen av ledere med bakgrunn i ulike disipliner, fra ulike nivåer, og der også rene administrative ledere deltar, synes å ha fungert svært bra som utgangspunkt for refleksjon hos deltakerne i forhold til egen rolle:

*”Det at man i lederutviklingsprogrammet har deltakere med ulike bakgrunn – både fra ulike faglige kontekster, og fra med administrative ledere til stede, gjør at man i større grad blir bevisst sin egen rolle og skiller denne bedre fra det man kan kalle den faglige ledelsen som springer ut av den disiplin man tilhører”.*

Den andre dimensjonen som deltakerne er mer tydelig på i etterkant av programmet er den trygghet som de nå synes å besitte overfor eget ansvar og de beslutninger og plikter som ledergjernen innebærer. Som ledere i organisasjoner hvor kollegialitet, historie og faglige føringer gjerne kan bidra til å gjøre det vanskelig å ”stå frem” med andre, nyanserte eller til dels radikale synspunkter, har tydeligvis programmet deltakerne har gjennomgått økt deres sikkerhet. Følgende utsagn er slik sett ganske typisk for svært mange av deltakerne som ble intervjuet:

*”Personlig følger jeg at programmet har gitt meg en større trygghet – jeg takler bedre de forventninger som stilles til meg”.*

Den siste dimensjonen som kan identifiseres i sammenheng med en tydeligere rolleforståelse – en større handlingsorientering - henger tett sammen med de to foregående, men kan også skilles ut som en selvstendig faktor som kan sies å være resultatet av bevisstgjøring og økt trygghet. Mens kollegialitet, historie og faglige føringer lett kan føre til handlingslammelse, synes altså programmet å ha bidratt til et ønske om å utrette noe som leder, til å se muligheter innenfor de rammer som eksisterer:

*"Jeg har oppdaget at man kan gjøre mye innenfor rammene uten at man trenger å endre hele organisasjonen. Lederutviklingsprogrammet har bidratt til denne forståelsen".*

På spørsmål om lederutviklingsprogrammet har bidratt til at man på eget initiativ har blitt inspirert til å videreutvikle seg, svarer hele 94 prosent av respondentene på spørreskjemaet bekreftende på dette, mens kun 6 prosent mener at programmet ikke har gitt dem slik inspirasjon. Av de mange som ønsker videreutvikling som leder, er det imidlertid bare 32 prosent som har deltatt i ulike oppfølgingskurs, mens de resterende enten hevder at de ikke har hatt tid til å følge opp sin interesse, eller at interessen er av mer generell karakter uten at dette har gitt seg konkrete utslag. I neste kapittel skal vi se nærmere på om de mange positive effekter lederutviklingsprogrammet har hatt på deltakerne også har betydd at lederne i etterkant har kunnet påvirke egen organisasjon i like stor grad.



## 4 Effekter på og samspillet med organisasjonen

Lederutviklingsprogrammet ved Umeå Universitet skal utvikle lederne på ulike nivåer i organisasjonen for derigjennom å videreutvikle hele universitetet. I dette kapittelet skal vi vurdere om lederne selv mener de har endret sin adferd i etterkant av programmet, studere hvilke kunnskapsprosesser lederne eventuelt mener de genererer, samt kartlegge det som oppleves som hindre for lederutøvelse.

### 4.1 Endring i lederadferd?

I spørreskjemaet ble deltakerne stilt overfor en rekke påstander som de ble bedt om å ta stilling til i forhold til hvordan programmet hadde endret deres lederadferd. I tabell 2 er deltakernes synspunkter gjengitt etter grad av enighet.

**Tabell 3** Deltakernes oppfatninger av lederutviklingsprogrammets effekter. N = 34.  
Antall som er enige i utsagnet.

Jeg har fått et større personlig nettverk jeg kan bruke i arbeidet	19
Jeg kan mer om mitt ansvar og min myndighet som leder	18
Jeg har fått økt sakkunnskap om hvordan jeg fungerer som leder	15
Jeg er blitt mer profesjonell i utøvelsen av min ledergjærning	14
Jeg forstår bedre hvordan universitetet fungerer	10
Jeg er bedre på strategisk tenkning og utvikling	6
Jeg har fått økt selvtillit som leder	5
Jeg er en bedre administrator	4
Jeg er bedre på å håndtere konflikter og sosiale problemer	4
Jeg vet hvordan jeg skal løse konkrete problemer i hverdagen	2
Jeg er bedre til å forme gode beslutningsprosesser	1
Jeg har økt min evne til å drive universitetspolitikk	0

Som tabell 2 viser er det tendenser til at den bevisstgjøring av lederrollen som ble påvist i forrige kapittel, har betydning også når det gjelder konkret lederadferd. Lederne har fått "økt sakkunnskap om hvordan man fungerer som leder", de kan mer om sitt "ansvar og sin myndighet", har "økt sakkunnskap om hvordan man

fungerer som leder”, samt at de er mer ”profesjonelle i utøvelsen av ledergjerningen”. Disse variablene er alle et uttrykk for en økt rolleforståelse – som lederne tydeligvis mener også har endret deres adferd.

Den variabel som slår sterkest ut er imidlertid at lederne har fått et større personlig nettverk som de kan bruke i sitt arbeid – et uttrykk for at lederne ser stor verdi i det å ha noen å snakke med, og der behovet for dialog med andre i samme situasjon tydeligvis er stort. På den andre siden er mange ledere ikke fornøyd med hvordan programmet har endret deres evne til ”strategisk tenkning og utvikling”, og i forhold til å øve innflytelse på andre deler av organisasjonen ”evne til å drive universitetspolitikk”. Når det gjelder konflikthåndtering og evne til å løse ”konkrete problemer” i hverdagen synes også lite å være endret. Slik sett er kanskje effekten av programmet større i forhold til ledernes egen rolle og adferd, enn deres påvirkning på organisasjonen. Samtidig var ledernes motiver for å delta i programmet i hovedsak knyttet til ”ledelse”, så i et slikt perspektiv kan det hevdes at programmet nok har oppfylt ledernes forventninger.

Samtidig skal man ikke undervurdere den effekten som større bevisstgjøring, rolleforståelse og praktisering av denne kan ha på organisasjonen over tid. Universitetsorganisasjoner preges ikke alltid av at beslutninger tas på rasjonelle og gjennomtenkte måter. Ofte er beslutningene heller et resultat av kulturelle og sosiale forhold – og en utvikling av evnen til å skjære gjennom slike prosesser når det er nødvendig kan ha sine fordeler. Som en av deltakerne selv påpekte:

*”I mitt miljø er det jo mange ’påfugler’ som har behov for å bli sett og som tar stor plass i organisasjonen. Jeg er vel blitt tryggere på hvordan jeg skal håndtere disse personene, og ha et sterkere fokus på hva som er bra for miljøet samlet”.*

At lederne klarer å gi oppmerksomhet til flere enn ”påfuglene” i organisasjonen, og avveie deres behov og interesser i forhold til hva som gagnar organisasjonen i stort, er i så måte en svært viktig egenskap.

## 4.2 Generering av kunnskapsprosesser for organisasjonsendring?

I spørreskjemaet ble deltakerne på programmet spurt om lederutviklingsprogrammet hadde bidratt til å utvikle Umeå Universitet som organisasjon. Svarene som ble avgitt kan sies å være svært positive. Hele 88 prosent av deltakerne mente at programmet i svært stor grad eller i stor grad hadde bidratt til dette. Kun 3 prosent av deltakerne mente at programmet i svært liten grad eller i liten grad hadde betydning for utviklingen av Umeå Universitet (9 prosent hadde ingen mening/visste ikke).

Et naturlig spørsmål i forlengelsen av denne tendens er imidlertid hva slags organisasjonsutviklings- og kunnskapsprosesser programmet dermed genererer. Tabell 2 gir noen indikasjoner på dette – spesielt synes betydningen av nettverk svært tydelig, og der et slikt nettverk ifølge intervjuene føles nyttig av alle de som er med. På denne måten spres kunnskap i organisasjonen, og gode løsninger kan komme flere til gode. Utveksling av informasjon og kunnskap i nettverk betinger imidlertid også evne til kommunikasjon, til evne til å se relevansen av problemer andre steder enn i eget miljø, og til å kunne stille de gode spørsmålene. Under intervjuene med deltakere på programmet er det nettopp slike forhold som gjerne trekkes frem når man skal argumentere for hvordan programmet eventuelt har betydning for organisasjonen i stort. Som en av deltakerne sier det:

*”Jeg føler vel at jeg kan stille bedre spørsmål i etterkant av lederutviklingsprogrammet. Jeg har jo ikke alle svarende, men kan gå dypere i problemstillingene fordi jeg kjenner til de grunnleggende fakta på en rekke områder”.*

Denne evnen til å ”oppdage” nye sider ved egen organisasjon – i stort og smått – og kunne stille seg kritisk til måten ting har skjedd på tidligere innebærer et dynamisk element som er svært verdifullt. Akademiske organisasjoner kan ofte være konserverende og konservative, også på områder der behovet for utvikling og

nytenkning er tilstede, og hvis lederutviklingsprogrammet klarer å få frem "konstruktive kritikere" til egen virksomhet er det et forhold som bør veie svært positivt. Under intervjuene fremkommer det da også at mange deltakere føler at dette er en tydelig forventning som stilles til dem, men der de også kommer i et sterkt krysspress:

*"Mange prefekter føler seg nok tynget av historien og de faglige tradisjoner – men hvis ikke prefektene kan bryte disse når det behøves, hvem skal da fungere som utviklingsagenter"?*

Hvem som eventuelt skal fungere som utviklingsagenter hvis ikke prefektene (eller andre ledere) tar denne rollen, kan tyde på at flere av deltakerne også sliter med et forventningspress de føler blir lagt på dem, og at det å være den eneste "utviklingsagenten" i et miljø nok vil føles tungt for de fleste. Dette er imidlertid et forhold som gjør at man kanskje kan spørre om rammebetingelsene for en videreutvikling av organisasjon og ledelse ved Umeå Universitet faktisk er til stede?

### 4.3 Organisasjon og ledelse – er rammebetingelsene til stede?

I spørreskjemaet ble deltakerne på programmet bedt om å angi de viktigste hindrene for at det man lærte på lederutviklingsprogrammet eventuelt kan iverksettes i praksis. Svarene er gjengitt i tabell 4.

**Tabell 4** Ledernes oppfatninger av de viktigste hindrene for at det man lærte under lederutviklingsprogrammet skal iverksettes i praktisk handling. N = 34. Antall som er enige i utsagnet.

Tidspress og stress i jobben	21
Uklare og motstridende forventninger til meg som leder	14
Beslutningsstrukturene ved Umeå Universitet	14
Regler, forordninger og administrative rutiner jeg må forholde meg til	11
Personalet og kulturen i den organisasjonen jeg leder	9
Personlige forhold. Det er vanskelig å endre adferd	4

Tabellen viser at det er en del organisatoriske og strukturelle forhold som spiller negativt inn på ledernes muligheter til å utøve innflytelse på organisasjonen. Tidspress, stress, uklare forventninger, samt beslutningsstrukturene ved Umeå Universitet oppleves som det mest problematiske.

Når det fremkommer at tidspress, beslutningsstrukturer og regler, forordninger og administrative rutiner spiller så stor rolle som det gjør, kan det være på sin plass å påpeke at administrasjonen ved svenske universitet og høyskoler synes å ha noe mindre omfang enn i en del andre land. Ikke minst fremkom det en sammenlignende studie av universitetene i Oslo og Stockholm for noen år siden at man i Norge hadde en langt bedre administrativt utbygd infrastruktur enn i Sverige (Soda-prosjektet 1995: 38). At svært mange ledere i tillegg ikke er heltidsansatte, men er leder i en varierende prosentdel av sin stilling, betyr på den ene siden at man har en kostnadseffektiv organisasjon. På den andre siden kan det også bety at de administrative sidene lett kan komme til å dominere arbeidsdagen til lederne. Flere av de som ble intervjuet påpekte da også dette:

*"Jeg vet jo hvem jeg kan ringe til hvis jeg har problemer. Jeg har lite administrativ støtte, så dette er viktig kunnskap. Jeg får litt hjelp når det gjelder økonomien av en av mine administrativt ansatte, men mye hviler jo på mine skuldre".*

Siden svært mange av lederne ikke er profesjonelle på dette lederfeltet, og der universitetet de siste årene i tillegg har blitt kritisert for at lederne i liten grad kjenner til og er kompetente på forhold som gjelder lover, regler, økonomi og personal, kan det administrative ansvaret føles som en ekstra byrde for lederne. Ansvarsfølelsen og oppmerksomheten kan lett gå dit hvor man føler seg mest usikker og minst lyst på å feile.

Som det fremgår av tabell 4 synes de fleste av lederne at personalet og kulturen i den organisasjon de leder ikke er et stort hinder for endring. Sett i et kulturelt perspektiv

burde lederne dermed ha rimelig gode betingelser for å fungere som "utviklingsagenter". Dette understrekes også i flere av intervjuene der "Umeå-andan" – et stikkord som kjennetegner en organisasjon preget av entreprenørskap og ønske om å "få ting til" – ofte trekkes frem. Den geografiske posisjonen til Umeå Universitet kan nok her ha bidratt til å skape en bevisstgjøring blant medarbeiderne om betydningen av å "stå på for universitetet". I den grad det forekommer personalproblemer for lederne synes dette mer å dreie seg om enkeltpersoner enn om "kulturen" som sådan. Mange ledere opplever at slike enkeltpersoner er en stor utfordring:

*"Jeg sliter også med det man kan kalle 'besværlige medarbeidere', og personalspørsmål synes jeg generelt er vanskelig å håndtere".*

Sett i lys av den økende rolleforståelse som lederne mener de besitter, er det noe overraskende at mange ledere opplever uklare og motstridende forventninger til seg selv som leder som et viktig hinder i arbeidet. Samtidig kan dette ha sammenheng med det at lederne også opplever problemer knyttet til beslutningsstrukturene ved universitetet. Flere av informantene gav under intervjuene klare indikasjoner på at de ikke alltid opplevde at de var en "del av et felles lag". Entreprenørånden og "Umeå-andan" kjennetegner kanskje på denne måten mer det fagmiljø man tilhører enn universitetet som sådan, og der de nevnte uklare og motstridende forventningene mer er et uttrykk for at lederne ikke alltid vet hvilken plass og rolle de skal spille utenfor eget miljø. En av deltakerne på programmet sier det slik:

*"Jeg synes ikke at jeg vet om, får vite relevansen av og anledning til å kople meg til andre utviklingsprosesser ved universitetet. Jeg ser jo at dette er et tids- og kapasitetsspørsmål – men jeg synes jo dette er viktig kunnskap for meg i min stilling".*

## 5 Oppsummering og anbefalinger

### 5.1 Evalueringens hovedfunn

Evalueringen viser at deltakerne på lederutviklingsprogrammet har en svært positiv holdning til programmets hensiktsmessighet og gjennomføring – selv om deltakernes ønsker med programmet varierer noe. Hele 85 prosent av de som besvarte spørreskjemaet opplevde at programmet var relevant i forhold til hverdagen lederne møter. Deltakerne mener at opplegget generelt sett er meget profesjonelt lagt opp. Av de ting som spesielt fremheves som positive er sammensetningen av deltakere i programmet, der personer med ulik disiplin- og fagbakgrunn, med administrativ og faglige posisjon, samt fra ulike styringsnivåer, deltar. Videre at programmet har gitt deltakerne stor trygghet i rollen som leder, samt et større ønske om å påvirke/videreutvikle organisasjonen de er en del av.

Sett i forhold til distinksjonen mellom "chef" og "leder" har de fleste av deltakerne som har gjennomgått programmet en definisjon på ledelse som mer fremhever lederdimensjonen enn chefsdimensjonen. Slik sett synes programmet å ha styrket/bidratt til at de utviklingsmessige sidene ved ledergjerningen står i fokus.

Ser man på effektene som lederutviklingsprogrammet eventuelt har i forhold til den bredere organisasjonsmessige konteksten, angir majoriteten av lederne at de personlige nettverk som ble skapt under programmet har vært til stor nytte i etterkant sammen med økt kunnskap om lederansvar og -myndighet, samt hvordan man fungerer som leder. På den andre siden er mange deltakere ikke fornøyd med hvordan programmet har bidratt i forhold til strategisk utvikling, konflikthåndtering og til å drive politiske prosesser.

Majoriteten av de som besvarte spørreskjemaet (88 prosent) mener likevel at programmet har bidratt til å utvikle Umeå Universitet som organisasjon – og at nettverkene her spiller en viktig rolle, ikke bare i forhold til de andre deltakerne, men

ikke minst til de "problemløsende" enhetene/avdelingene/personene på universitetet som man har blitt kjent med/kjenner til i etterkant.

På spørsmål om hva deltakerne mente var de viktigste hindrene for at det man lærte under programmet eventuelt skal kunne iverksettes i praktisk handling, er imidlertid mangel på tid og stress i jobben den faktor som nevnes hyppigst sammen med uklare forventninger til ledergjerningen, samt beslutningsstrukturene på universitetet.

## 5.2 En drøfting og noen anbefalinger i forhold til programmets videreføring

På spørsmål om man bør fortsette med lederutviklingsprogram ved Umeå Universitet er svaret nærmest entydig idet hele 98 prosent av respondentene på spørreskjemaundersøkelsen svarer bekreftende på dette (de resterende respondentene visste ikke/ønsket ikke å svare).

Samtidig svarer hele 52 prosent at enkelte forandringer godt kan gjøres. I forhold til hvilke emner som eventuelt man kan øke omfanget av på fremtidige program, fordelte svarene seg som følger (se tabell 5):

**Tabell 5** Ledernes vurderinger av hvilke elementer som er mest aktuelle å øke omfanget av ved en videreføring av lederutviklingsprogrammet. N = 34. Antall enige i utsagnet.

Strategi- og organisasjonsutvikling	20
Konflikthåndtering og personalbehandling	19
Ansvars/myndighetsforhold/beslutningsprosesser i forhold til en desentralisert organisasjon	13
Økonomistyring og administrasjon	12
Fakta om regler og rutiner en leder må forholde seg til	11
Kunnskap om hvordan jeg fungerer som leder	9
Gruppearbeid/rollespill/praktiske øvelser	5



Spredningen i forhold til hva man ønsker "mer av" er ikke spesielt overraskende sett i lys av at deltakernes behov kan variere, samt at personlige interesser også varierer (jf tabell 1). Dette kan imidlertid gi grunnlag for å spørre om ikke et mer skreddersydd lederopplæringstilbud – mer tilpasset den enkelte – kan være en mulighet å utforske ved en videreføring.

Betoningen av strategi- og organisasjonsutviklingsprosesser gir i tillegg et sterkt signal om at dette er en dimensjon som bør styrkes fremover. Dette punktet ble gjentatte ganger også understreket under intervjuene, der deltakerne på programmet gav uttrykk for en aktiv og offensiv holdning til endrings- og utviklingsarbeid – en holdning de ikke alltid følte de fikk gehør for:

*"Vi blir jo presentert for en organisasjon på opplæringsprogrammet som fremstår som en 'fast størrelse', og jeg har ikke oppfattet at kurset har som formål at vi som ledere skal bidra til å endre på organisasjonen".*

*"Ledere ved Umeå Universitet kjenner generelt ikke godt nok til universitetsstrukturen og vi har jo ikke en særlig god diskusjon gående knyttet til utviklingen av denne".*

Også når det gjelder konflikthåndtering, og spørsmål i forhold til ansvars-/myndighetsforhold synes behovene for økt satsing å være tilstede. Under intervjuene kom det ofte frem at kontakten og samspillet mellom de ulike organisasjonsnivåene kan forbedres, og at dagens kontaktmønster ofte er relatert til det rutinemessige fremfor det utviklingsorienterte:

*"Prefekter tar jo kontakt med dekannivået når de må ha assistanse, og da spesielt i forhold til administrative forhold, økonomi og personal. Prefektene blir lett "fanget" i hverdagen og er lite med i drøftingen av mer overordnede langsiktige/strategiske spørsmål".*

Sett i forhold til en videreføring av lederutviklingsprogrammet ved Umeå Universitet, er det også interessant å se dette i forhold til evalueringen som ble

foretatt av lederutviklingsprogrammet ved Gøteborg Universitet for fem år siden (Stensaker 2000). Det en slik sammenligning viser, er for det første at det eksisterer en god del fellestrekk ved det å være akademisk leder ved et svensk universitet. Akademiske ledere, enten de er i Gøteborg eller i Umeå, synes å betone et utviklingsorientert syn på ledelse der det å utvikle visjoner/mål/strategier er viktig. Videre har de stort sett samme opplevelse av lederutviklingsprogrammet de har deltatt i, nemlig større trygghet som leder, tydeligere lederidentitet, samt et større personlig nettverk. Når de skal identifisere hindringene og problemene i forhold til ledergjerningen, er det mangel på tid og stort stress i arbeidet som er fellesnevneren. Av forskjeller som kan antydes, synes det egentlig å bare være en som fremtrer med en viss tydelighet, nemlig at lederne ved Gøteborg Universitet betraktet personalet og kulturen ved sitt lærested som et større hinder for omstilling enn det lederne synes å gjøre i Umeå (se Stensaker 2000: 24, 32). Fellesnevneren fremfor noen er imidlertid at begge universitetene synes å se sitt lederutviklingsprogram som en noe isolert aktivitet, der man i liten grad har klart å kople disse tiltakene til andre pågående aktiviteter som har betydning for å videreutvikle universitetene (jf også Fransson 2002: 82).

Lederutviklingsprogrammet som er i fokus ved denne evalueringen er eksempelvis ikke det eneste ledelses- og kompetanseutviklingstiltaket som er iverksatt ved Umeå Universitet. I løpet av de seneste årene har man bygd ut innsatsen på dette feltet, og tilbyr nå utviklingsprogrammer også for dekaner, samt at man på fakultetsnivå har ulike tiltak, f eks rettet mot kvinner som vurderer lederposisjoner i akademia ("Nyfiken på ledarskap"). I tillegg har universitetet sentralt igangsatt prosesser for å se hvorvidt det er mulig og omfordele ressurser fra administrasjon til den faglige virksomheten. Intervjuene som er foretatt under evalueringsprosessen indikerer at mange føler at Umeå Universitet er i en utsatt posisjon i forhold til den økende konkurransen om studenter, fagfolk og ressurser i høyere utdanning i Sverige, og at man derfor har behov for prosesser som kan bidra til både større grad av integrasjon og innovasjon i organisasjonen (se også figur 1). Også programledelsen og universitetsledelsen (rektor/direktør/dekaner/personalchef) synes å etterlyse dette.

Ikke minst mener nærmest alle intervjuede at den faglige dialogen kan bedres ved Umeå Universitet, og at "administrative" spørsmål i for stor grad okkuperer hverdagen til fortrenghet for utviklingsorienterte spørsmål og problemstillinger. De anbefalinger som følger under, er derfor i stor grad styrt av disse hensynene – selv om man dermed risikerer å havne på utsiden av det evalueringens mandat har skissert. For å tydeliggjøre oppfølgingen har våre anbefalinger to adressater: de med ansvar for lederprogrammet og ledelsen ved Umeå Universitet:

#### Anbefalinger til programledelsen ved lederutviklingsprogrammet:

- Lederutviklingsprogrammet har vist seg som en etterspurt og velfungerende aktivitet som deltakerne opplever som hensiktsmessig og nyttig. Programmet bør derfor videreføres, men man bør vurdere om ikke organiseringen og struktureringen av programmet ytterligere kan forbedres. Det at mange ønsker endringer i programmets innhold (se tabell 5), er etter vår mening et naturlig resultat av ulike ønsker, behov og interesser, noe som kan tilsi en større grad av *differensiering* i hvordan lederutviklingsprogrammet legges opp.
- Lederutviklingsprogrammet er i dagens ordning lagt opp slik at prefekter først begynner på programmet etter at de er tilsatt i stillingen. Dette betyr at læring og praksis går hånd i hånd, men også at mye tid går bort før deltakerne er "utlært". En løsning på dette problemet kan være å *dele dagens program i to*: en mer generell ledelsesforberedende skoleing *før* man begynner i stillingen, samt et mer differensiert lederopplæringstilbud for ledere når de er i posisjon der ulike former for spesialisering/fordypning (jfr tabell 5) kan finne sted. Et viktig poeng er imidlertid at dagens blanding av fag/disipliner, og administrative og faglige ledere bør fortsette også i en slik videreføring.
- En deling av dagens program i to kan også være et tiltak som kan *stimulere til fremtidig lederrekruttering* (jfr også Hoppe 2003), der personer med lyst, evner eller interesse for ledelse kan få en forsmak på hva ledelse er. En bieffekt av et slikt tiltak kan også være at personer i organisasjonen øker sin forståelse

for vilkårene og rammebetingelse for ledelse, og derigjennom øker motivasjonen for organisasjonsutvikling mer generelt.

- En splitting av dagens lederutviklingsprogram kan medføre en enda større arbeidsbelastning for dagens programledere i form av flere samlinger, seminarer og utviklingsarbeid, og kan bety at programledelsens egen kapasitet til å drive lederutviklingsprogrammene kan nå en grense. Det bør derfor vurderes å trekke inn andre personer som kan *avlaste/komplettere* den eksisterende programledelse – både faglig og administrativt. Et viktig poeng i denne sammenheng er at også programledelsen trenger *faglig påfyll* for å kunne opprettholde og videreutvikle det faglige nivået over tid, og at det må avsettes tid til denne virksomheten.
- I de delene av lederutviklingsprogrammet der deltakerne selv står ansvarlige, synes mange av de intervjuede deltakerne at dette ikke har fungert optimalt. Dette skyldes delvis rammebetingelsene ledere opererer under (tidspress, etc), men også at prosjektene gjerne individualiseres der man selv har ansvar for gjennomføringen. Slik tiltaket er organisert i dag kan dette knytte an til et mer individualistisk perspektiv på ledelse (den heroiske leder) heller enn til *bredere funderte utviklingsprosesser* (jfr Askling & Stensaker 2002). Et alternativ til dette perspektivet er at utviklingsprosjekter ble organisert som en kollektiv innsats fra deltakerne – der man sammen utviklet og gjennomførte ulike prosjekt. En mulig konsekvens er at prosjektene dermed ville styrke fokuset på relasjonen *mellom* dagens ulike organisasjonsenheter og styringsnivåer, og ikke *innen* dem, noe som kan bidra til en orientering i retning av større og bredere funderte prosjekter som kommer hele universitetet til gode. En annen mulig konsekvens er at *seriøsiteten og forpliktelsen* i forhold til utviklingsprosjektene kan øke når flere personer går sammen om et prosjekt.
- Sett i lys av det foregående punkt, kan det også argumenteres for at lederutviklingsprogrammet i enda større grad enn i dag koples til konkrete og pågående utviklingsprosjekter ved Umeå Universitet. Dette forsøkes også i dag, men intervjuer med deltakerne indikerer at dette mer har preg av å

være *orienteringer* enn *deltakelse*. Sett i lys av de ressurser som brukes på programmet, kan et kostnadseffektivt tiltak være at deltakerne i programmet koples sterkere til pågående utviklingsprosjekter.

- Universiteter er tradisjonelt preget av ulike styringslogikker – de er forvaltningsorganisasjoner preget av hierarki, de er faglige organisasjoner preget av kollegialitet, samt at de i stadig større grad også er nettverk som en konsekvens av nye faglige og organisatoriske strukturer (jfr Sørhaug 2004: 314). Spissformulert kan man hevde at forskjellene mellom de tre styringslogikkene er at "*kollegier skaper grobunn for det nye, linjer holder på orden og struktur, mens nettverkene arbeider*" (Sørhaug 2004: 317). Holder man dette opp mot hvordan dagens lederutviklingsprogram har sitt fokus, synes mye av vekten å være fokusert på linjeansvaret (chefssskapet) og kollegiet (lederskapet). Samtidig vet vi at det er *nettverket* som de fleste av deltakerne finner mest nyttig i etterkant (jfr tabell 3). Selv om de ansvarlige for lederutviklingsprogrammet også er bevisst dette og har forsøkt å være de som holder liv i slike nettverk i etterkant av programmene, kan det argumenteres for at enda større vekt bør legges på dette elementet. Å identifisere nye måter ulike nettverk kan stimuleres og utvikles på synes å være en viktig utfordring fremover.

#### Anbefalinger rettet til ledelsen ved Umeå Universitet:

- Universitetets ledelse kan bli enda tydeligere i forhold til hele organisasjonen når det gjelder å *støtte og synliggjøre* lederutviklingsprogrammet. Sett i lys av at enkelte ledere på grunnivået ser slike tiltak som unødvendige, kunstige eller bare motepregede, kan det være viktig at den øverste ledelsen viser at slike utviklingstiltak har solid støtte. Kanskje er det til og med slik at de lederne som uttrykker mest motstand mot slike utviklingstiltak også er de som trenger et lederutviklingsprogram aller mest, og at universitetets ledelse i enda sterkere grad bør oppfordre til deltakelse fra denne gruppen av personer.
- En sterk og tydelig tendens i våre data er knyttet til rammebetingelsene for ledelse ved Umeå Universitet. Blant deltakerne på lederutviklingsprogrammet

kan en rekke motiverte og utviklingsorienterte personer identifiseres, men der de hevder at de organisatoriske rammebetingelsene for ledelse ikke er til stede. Slike påstander skal ikke uten videre aksepteres, men det eksisterer over tid indikasjoner på at dette synspunktet ikke er uvanlig ved svenske læresteder (Norbäck et al 1999, Stensaker 2000, Askling 2001, Ehn 2001, Haake 2004). Er påstanden riktig vil imidlertid effektene av et lederutviklingsprogram ikke optimaliseres. Kunnskapsorganiseringen påvirkes dermed ikke i særlig stor grad av den kompetanseutvikling som skjer. Tidspress, stress og behov for administrativ støtte er blant de forhold som nevnes hyppigst blant lederne. Det er ikke uten videre enkelt for universitetsledelsen å endre på disse rammebetingelsene, men intervjuene antyder at en del forhold også er relatert til hvordan administrative støttefunksjoner er organisert ved Umeå Universitet. En generell utfordring for svenske læresteder (jfr Haikola 2000: 89) – Umeå Universitet inkludert – synes derfor å være at *samspeillet mellom administrasjon og faglig ledelse trenger å utvikles ytterligere*. Kanskje kan en sped begynnelse være å gi et oppdrag som er relatert til denne problemstillingen til deltakerne på lederutviklingsprogrammet?

- Data tyder på at mange deltakere på lederutviklingsprogrammet også synes at beslutningsstrukturene og –prosessene ved Umeå Universitet ikke er spesielt tydelige og gjennomtrengelige. Det er her interessant å notere at mange deltakere startet på lederutviklingsprogrammet ikke bare for å lære mer om ledelse og lederskap, men for å lære mer om Umeå Universitet (se tabell 1). Slik sett kan et viktig tiltak for å bedre rammevilkårene for ledelse være å *styrke den faglige ledelseslinjen* (rektor – dekaner – prefekter osv) ved universitetet ytterligere (jfr også Gunnarsson 2003: 62) der perspektiver på virksomheten utveksles mer rutinisert og systematisert.
- Under intervjuene med deltakere og personer som på ulike måter er berørt av lederutviklingsprogrammet ved Umeå Universitet, nevnte flere av informantene at man ved universitetet fremdeles har en sterk entreprenørånd – ofte omtalt som "Umeå-andan" – der sterke fagpersoner og –miljøer har fått

spillerom og tatt initiativ som over tid har beriket hele universitetet (jfr også tabell 4 som viser at deltakerne på lederutviklingsprogrammet opplever få problemer i forhold til personalet og kulturen ved Umeå Universitet). Dette fokuset på entreprenørskap er noe ethvert moderne universitet kan sies å ønske seg, men kan også ha en negativ side der mer formaliserte og medvirkningsorienterte prosesser får mindre betydning og plass. Selv om lederutviklingsprogrammet i seg selv kan sies å være et eksempel på det motsatte, synes koplingene mellom dette og andre utviklingstiltak ved universitetet å være forholdsvis svak. Å skape slike koplinger og møtepunkter er selvsagt en stor utfordring – men våre data indikerer at det er behov for en sterkere samordning av de ulike utviklingstiltakene ved Umeå Universitet der man agerer bedre som kollektiv.

## Litteratur

- Amaral, A., Meek, V.L. & Larsen, I.M. (eds.) (2003) *The higher education managerial revolution?* Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Askling, B. (2001) In search of new models of institutional governance: Some Swedish experiences. *Tertiary Education and Management*, 7, pp. 197-210.
- Askling, B. & Stensaker, B. (2002) Academic leadership: prescriptions, practices and paradoxes. *Tertiary Education and Management*, 8, pp. 113-125.
- Bauer, M., B. Askling, S. G. Marton & F. Marton (1999) *Transforming universities. Changing patterns of governance, structure and learning in Swedish higher education.* London: Jessica Kingsley Publishers.
- Clark, B. R. (2004) *Sustaining change in universities. Continuities in case studies and concepts.* Berkshire: Open university press/SHRE.
- Ehn, B. (2001) *Universitetet som arbetsplats. Reflektioner kring ledarskap och kollegial professionalism.* Lund: Studentlitteratur.
- Fransson, A. (2002) *Ledarutveckling – ett styrinstrument?* Stockholm: Högskoleverket. Rapport 2002: 19 R.
- Gunnarsson, U. (2003) *Ledare tur och retur. Analys av Umeå Universitets ledarutvecklingsprogram 2001-2003.* Umeå: Umeå Universitet.
- Haake, U. (2004) *Ledarskapande i akademien. Om prefekters diskursiva identitetsutveckling.* Umeå: Umeå Universitet. Pedagogiska institutionen.
- Haikola, L. (2000) *Att dirigera solister. Om ledning och ledarskap vid Lunds universitet.* Lund: Lunds universitet. Utvärderingsenheten.
- Hoppe, S.L. (2003) Identifying and nurturing potential academic leaders. *New Directions in Higher Education*, 124, pp. 3-12.
- Larsen, I.M. (2003) Tradisjonelle ledelsesprinsipper under press – forvitring eller fornying? I Larsen, I.M. & Stensaker, B. (red.) *Tradisjon og tilpasning. Organisering og styring av universitetene.* Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Middlehurst, R. (1993) *Leading academics.* Bristol: SHRE & Open University Press.
- Norbäck, L. E., C. Nordberg & L. E. Olsson (1999) National devolution in Swedish higher education – A quest for new local leadership. The case of leadership development at Göteborg University. *Tertiary Education and Management*, 5, pp. 227-243.
- Norbäck, L. E. (2000) New modes of internal governance of higher education institutions. The case of Göteborg University. *Tertiary Education and Management*, 6, pp. 57-75.
- Sodaprojektet (1995) *Stockholm – Oslo Dokumentasjons- og analyseprosjekt 1994-1995. Sluttrapport.* Oslo: Universitetet i Oslo.



Stensaker, B. (2000) *Lære å lede? En evaluering av lederopplæringen ved Gøteborgs Universitet*. Oslo: NIFU.

Sørhaug, T. (1996) *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.

Sørhaug, T. (2004) *Managementalitet og autoritetens forvandling: ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Bergen: fagbokforlaget.