

Undersøkelse om lederutviklingstjenester

Januar 2014

Bakgrunn

Arbeidsgruppen¹ som arbeider med å utvikle anbefalinger for lederutviklingstjenester ønsket å få mer kunnskap om disse tjenestene i Norge. Om firmaer som tilbyr lederutviklingstjenester, om bedrifter og organisasjoner som kjøper inn slike tjenester, om de tjenestene som blir levert og om kompetansen til de som leverer slike tjenester.

Det ble derfor utviklet to spørreskjemaer, ett til de som leverer slike tjenester og ett til de som er innkjøpere av disse tjenestene (noen av disse leverer også egne lederutviklingstjenester). Skjemaene ble utviklet av Per A Straumsheim i samarbeid med arbeidsgruppen. En utfordring var å lage skjemaer som passet til alle respondentene, eksempelvis ett som passet både til innkjøpere som kun kjøper inn lederutviklingstjenester og til innkjøpere som både kjøper inn og leverer egne tjenester.

Innhold

Oppsummering av undersøkelsen	2
Tilbydere av lederutvikling	2
Innkjøpere av lederutviklingstjenester.....	2
Sammenlikning og konklusjoner	3
Leverandører av lederutviklingstjenester	5
Åpne svar - tilbydere	15
Innkjøpere av lederutviklingstjenester	20
Intern levert lederutvikling.....	21
Innkjøpte lederutviklingstjenester	25
Åpne svar - innkjøpere	31

¹ Arbeidsgruppen: Øyvind Martinsen (BI), Siw Anita Vik (Difi), Siv Høie (Statoil), Christer Mortensen (Helse Sør-Øst), Michelle Farooqui (Statens Vegvesen), Petter Ingebrigtsen (AFF), Eli Andersen (Ledelse på norsk), Ole Tunold og Per A Straumsheim (Norsk Psykologforening).

Oppsummering av undersøkelsen

Tilbydere av lederutvikling

Denne undersøkelsen der 35 virksomheter (svarprosent 74) svarte representerer anslagsvis 140 hele stillinger som jobber med lederutvikling. De fleste har en høyere utdanning (tilsvarende mastergrad), og over 30 personer har en spesialistutdanning eller PhD. grad på relevant fagområde. 64% svarer at det har en uttalt plan for kompetanseutvikling av lederutviklere og det brukes i gjennomsnitt 7 dager årlig til slik utvikling.

Type av tjenestene fordeler seg relativt jevnt mot ledergrupper, hele virksomheter, coaching av enkeltpersoner (ledere) og, i litt mindre grad trening/utvikling som er rettet mot enkeltpersoner. Tjenestene er i større grad rette mot øvre ledersjikt enn mot førstelinje- og teamledere.

64% av respondentene sier at det bygger sine tjenester på en eller flere teoretiske tilnærminger. Det kan gi en viss grunn til bekymring at såpass mange (36%) ikke har forankret sine tjenester i teori overhodet. Det er også stor variasjon i de åpne svarene og lite grad av samsvar. Dette kan bety at innholdet i de lederutviklingstjenestene som tilbys varierer i betydelig grad, og mer bekymringsfullt; flere av de teoretiske tilnærmingerne som er nevnt i liten grad er evidensbasert.

For å kartlegge behov for lederutvikling brukes både strukturerte metoder, eks. lederevalueringer eller kompetansekartlegging og mer ustrukturerte metoder, eks. samtaler med oppdragsgiver. Det synes som ustrukturerte metoder brukes i større grad, noe som ikke gir et godt grunnlag for tiltak.

Med hensyn til evaluering av lederutviklingstiltak er tilbakemelding fra deltakere mest brukt. Som kjent har resultat fra denne type evalueringer ingen sammenheng med effekten i tiltaket. Flere bruker også vurderinger av atferd (før og etter), effekt på resultat (uten at dette er presisert) som mål på effekt.

Det kom inn mange utfyllende svar på hvordan tilbydere av lederutviklingstjenester tar vare på deltakernes autonomi og integritet gjennom et lederutviklingsforløp. Disse vitner om høy etisk bevissthet hos mange tilbydere og kan tjene som gode eksempler for andre.

Et klart flertall av tilbydere (66%) mener det er viktig eller svært viktig at det utvikles anbefalinger for lederutvikling, og et flertall vil også bruke anbefalingene aktivt. 45% mener at det er av stor eller meget stor betydning at anbefalingene er utviklet av en partssammensatt gruppe ledet av Norsk Psykologforening, mens 31% mener at det har liten eller ingen betydning. I de åpne svarene uttrykkes det en viss bekymring for at anbefalingene kan bli for normative, og med det innsnevret sunn variasjon på et komplisert felt, samt at de vil få et perspektiv for mye preget av psykologprofesjonen.

Innkjøpere av lederutviklingstjenester

Her ble det rettet henvendelser mot innkjøpere i offentlig sektor. Av totalt 268 henvendelser svarte 42 respondenter (16 %). Antall ansatte i disse virksomhetene variert fra 20 til over 1000, gjennomsnittlig 690, det var i snitt litt under to ansatte som jobbet fulltid med lederutvikling per virksomhet.

Av de som driver med lederutvikling er det flere med bachelor/mastergrad i «andre fagfelt» og færre med bachelor eller mastergrad i psykologi eller psykologer sammenliknet med tilbydere av lederutviklingstjenester.

Kun 30 % av de spurte svarer at de hadde en uttalt plan for kompetanseutvikling for de som arbeider med lederutvikling.

De fleste virksomhetene utvikler og leverer egne lederutviklingstjenester (73%), samtidig som de kjøper inn slike tjenester (83%).

Både for interne leveranser og innkjøpte tjenester er lederutviklingsprogram rettet mot hele organisasjonen og bistand til ledersamlinger/seminarer de mest brukte tjenestene. Prosessbistand til utvikling av ledergrupper er en tjeneste som oftere blir kjøpt inn. Det er mellomledere og førstelinjeledere, samt nye ledere er de gruppene som er viktigste målgrupper for internt leverte lederutviklingstjenester.

Det er under halvparten av virksomheter (43%) som har en eller flere teoretiske tilnærminger som de bygger sin lederutvikling på.

For evaluering av lederutviklingstiltak brukes det i stor grad tilbakemeldinger fra deltakere og fra oppdragsgiver, noe som er lite pålitelig for å måle effekt av tiltaket. Vurdering av effekt på lederatferd eller på organisasjonens resultat brukes i liten grad.

Tilbyders referanser brukes oftest som grunnlag for å velge tjenesteleverandør, men som regel sammen med egen kravspesifikasjon og formell anbudsrunder. Tidligere kjennskap til/erfaring med en bestemt leverandør brukes også i noen grad.

Det er stor variasjon i omfanget at lederutviklingsaktiviteter, fra 0 til over 20 dager. Internt leverte tjenester brukes litt mer enn innkjøpte tjenester; 5,4 dager for interne tjenester mot 4,2 for innkjøpte tjenester.

46% mener at det er viktig eller svært viktig å etablere anbefalinger for lederutvikling, mens 54% svarer at det er litt eller noe viktig. Det er 35% av respondentene som vil bruke retningslinjene aktivt. Svært få (18%) mener at det er viktig at det er en partssammensatt gruppe ledet av Norsk Psykologforening. Av de (26%) som svarer at det er grunner til at det ikke bør etableres anbefalinger for lederutvikling er en tendens i de åpne svarene at; lederutvikling i stor grad handler om lokal tilpasning og at virksomhetens egenart må være førende. Noen setter spørsmålsteget ved at Norsk Psykologforening står bak anbefalingen, samtidig som de samme sier at det er på høy tid å gjøre det vanskeligere for sjarlataner å etablere seg i bransjen.

Sammenlikning og konklusjoner

Den store forskjellen i svarprosent, 74% for leverandører og 16% for innkjøpere av lederutviklingstjenester har sammenheng med forarbeidet til undersøkelsen. For leverandørene var det mulig å ta kontakt med hver enkelt og spørre om de ville svare og hvem som ville svare. For innkjøperne var ikke dette mulig å gjennomføre.

Mange resultater er like for de to gruppene, men noen forskjeller finnes:

Den viktigste målgruppene for utviklingstjenester blant innkjøpere er mellomledere, førstelinjeledere og nye ledere. Leverandørene har i større grad toppledere, og i noe mindre grad mellomledere som målgruppe.

Begge gruppene har en overvekt av lederutviklere med bachelor og mastergrad. Leverandørgruppen har betydelig flere med bachelor/mastergrad i psykolog, samt psykologer og personer med en spesialistutdanning eller PhD blant lederutviklerne. Det brukes også mer tid til kompetanseutvikling i denne gruppen og langt flere hevder at de har en plan for kompetanseutvikling.

Langt flere av lederutviklerne angir at de har en teoretisk tilnærming som grunnlag for sitt lederutviklingsarbeid. Imidlertid betyr ikke dette at alle de teoriene som nevnt nødvendigvis er evidensbaserte.

For begge gruppene brukes ofte tilbakemelding fra deltakere som metode for evaluering av lederutviklingstiltak. Dette gir ikke mål på effekt av tiltaket og det er bekymringsfullt i de tilfeller det brukes alene.

Begge grupper viser til gode intensjoner med hensyn til å ta vare på deltakernes autonomi og integritet. Beskrivelser av hvordan dette blir gjort var mer utfyllende hos tilbydere av utviklingstiltak og kan tjene som gode eksempler for andre.

For spørsmål som gikk på viktighet av å etablere anbefalingene, om de kommer til å bruke anbefalingene og meninger om gruppen som arbeider ut anbefalingene var det generelt en mer positiv holdning blant tilbydere enn blant innkjøpere. De bekymringene som reises i de åpne svarene er at anbefalingene kan bli for normative, og med det innsnevre sunn variasjon på et komplisert felt, samt at de vil få et perspektiv for mye preget av psykologprofesjonen.

Undersøkelsen gir informasjon om viktige sider ved de lederutviklingstjenester som tilbys i dag. Til en viss grad indikeres en varierende kvalitet i tjenestene. Den er således et viktig bidrag til å utforme de anbefalingene for lederutvikling som arbeidsgruppen arbeider med.

Ut fra holdningene til dette arbeidet som vises i denne undersøkelsen mener vi at prosjektet om å utvikle anbefalinger for lederutviklingstjenester har relativt høy støtte blant tilbydere av lederutviklingstjenester. Selv om støtten er noe mindre blant innkjøpere, tror vi at nettopp denne gruppen vil kunne ha stor nytte av anbefalingene.

Mye av kunnskapsgrunnlaget for arbeid med lederutvikling er hentet fra psykologifeltet. Dette er ikke til hinder for at anbefalingene vil være relevante for alle som driver med lederutvikling. Det er heller ingen intensjon om å utforme anbefalingene etter en bestemt teori eller slik at de innsnevrer godt utviklingsarbeid. Formålet er at anbefalingene både skal gi noen overordnede føringer og noen konkrete sjekklister som vil være nyttige for leverandører og ikke minst for innkjøpere av lederutviklingstjenester.

Leverandører av lederutviklingstjenester

Potensielle respondenter ble hovedsakelig funnet ved forespørsel i Organisasjonspsykologisk nettverk, medlemmer i arbeidsgruppen tipset om mange leverandører. Det ble sendt ut nettskjema til 47 konsulentfirmaer som tilbyr lederutviklingstjenester. 35 av disse (74%) svarte på undersøkelsen.

Resultater

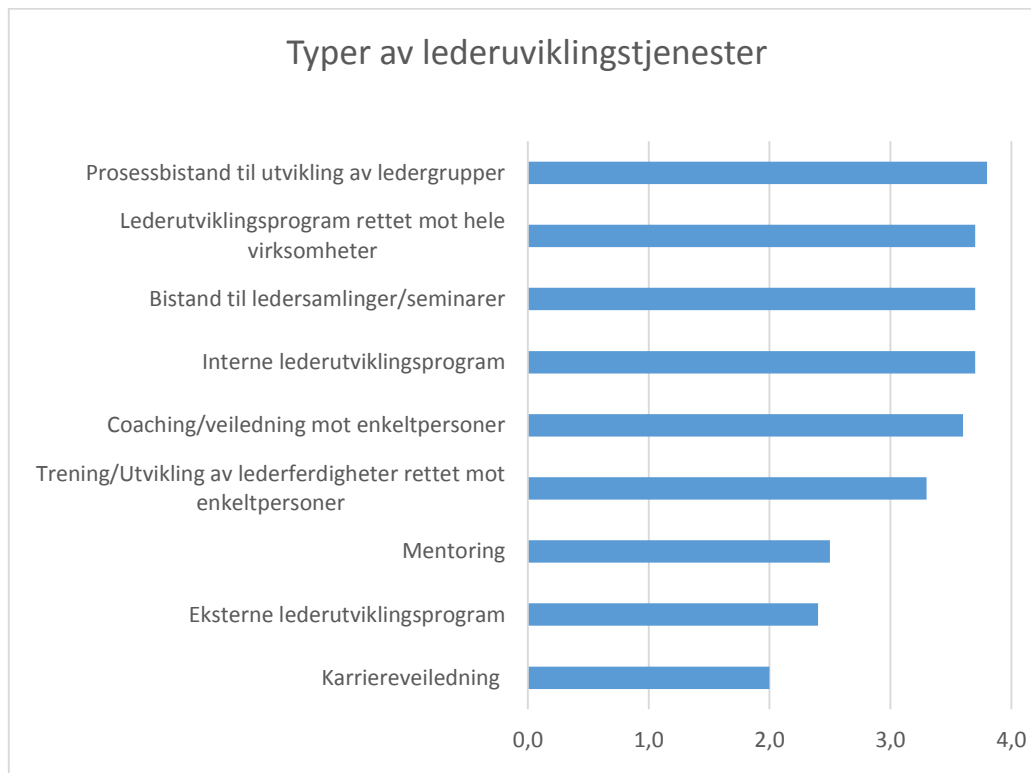
Demografi: Størrelsen på firmaene varierer fra enkeltmannsforetak til større firmaer med over 100 ansatte, som også leverer andre typer tjenester. Gjennomsnittlig er det 4 personer som arbeider fulltid med lederutvikling i disse firmaene, dette variere fra ½ stilling til opptil 15 personer i full stilling. Anslagsvis representerer da denne undersøkelsen 140 stillinger i fulltid rettet mot lederutvikling.

De fleste selskapene opererer over flere fylker, flest i Oslo og i fylker med større byer, færrest i fylker med små byer. Nesten halvparten av selskapene (46 %) har oppdrag utenom Norge.

Gjennomsnittlig faktureres det 1907 kroner per time, med en variasjon fra ca. 1250 til 3000 kroner, per konsulent som arbeider med lederutviklingstjenester.

Typen av lederutviklingstjenester som leveres

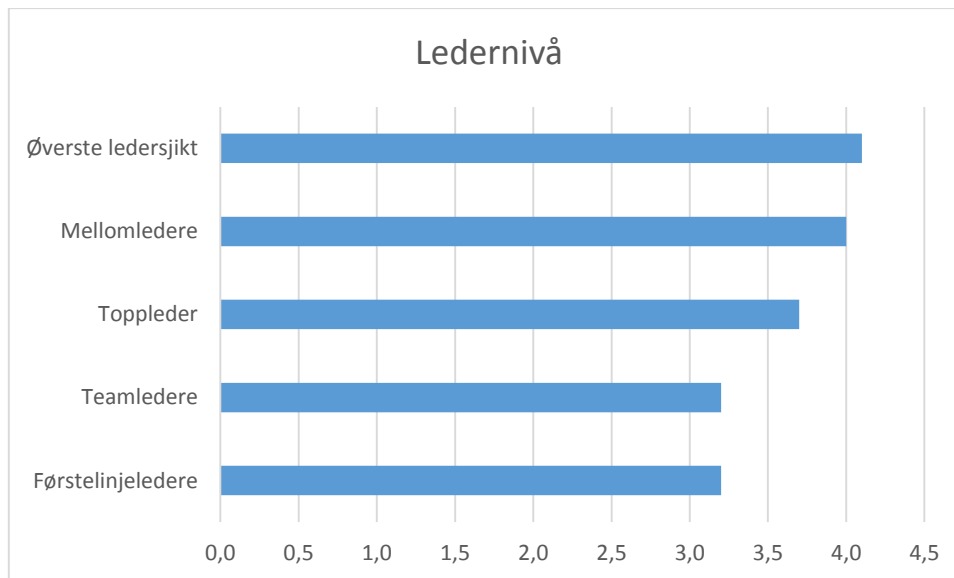
Her ble det spurt om en rekke utviklingstjenester. Svarskala var fra 1 = leverer ikke, til 5 = en av vår hoved-leveranser (mulig å krysse av for flere svaralternativer).



Svarene viser at de fleste av tilbyderne i denne undersøkelsen arbeider mot ledergrupper, hele virksomheter og at det er hovedsakelig dreier seg om interne lederutviklingsprogram. Coaching av enkeltpersoner (ledere) er også en typisk leveranse, og også, i litt mindre grad trening/utvikling som er rettet mot enkeltpersoner.

Ledernivå tjenestene rettes mot

Svarskala her var fra 1 = i svært liten grad, til 5 = i svært stor grad (flere svar mulig).

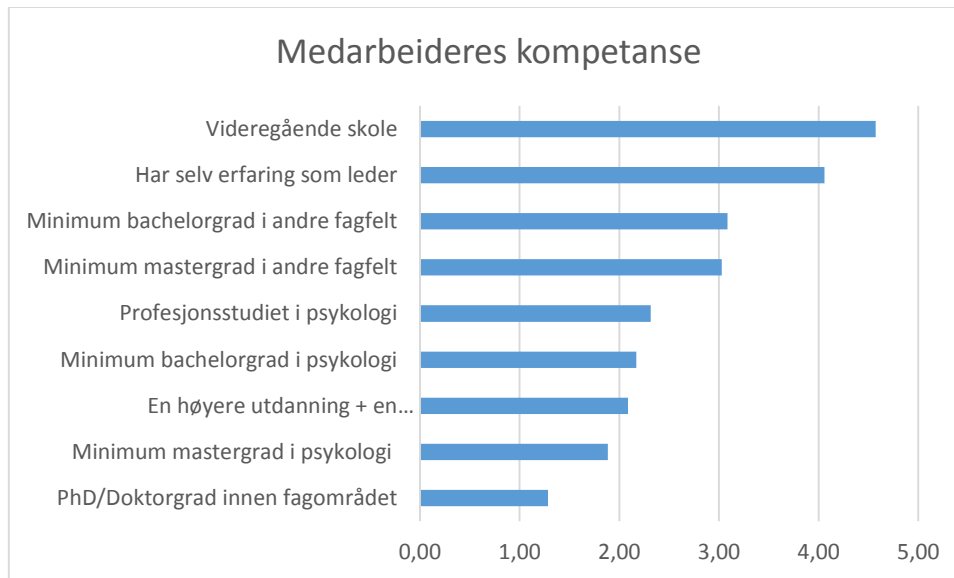


Det blir levert lederutvikling mot alle ledernivåer. I noe større grad mot øvre ledernivåer enn mot teamleder og førstelinjeledere

Omfang og varighet av lederutviklingsprogram

Gjennomsnittlig hadde lederutviklingsprogrammene et omfang på 9 – 10 dager. Dette varierte fra under 5 dager til over 20 dager. Disse fleste av disse programmene (67%) foregikk over et tidsrom på mellom ½ og 1 år.

Hva slags kompetanse har medarbeiderne som leverer utviklingstjenester (flere svar mulig)?



Utover videregående utdanning som så å si alle har (vi antar at de som ikke har svart her har misforstått skalaen), er det svært vanlig å ha egen erfaring som leder blant de som arbeider med lederutvikling.

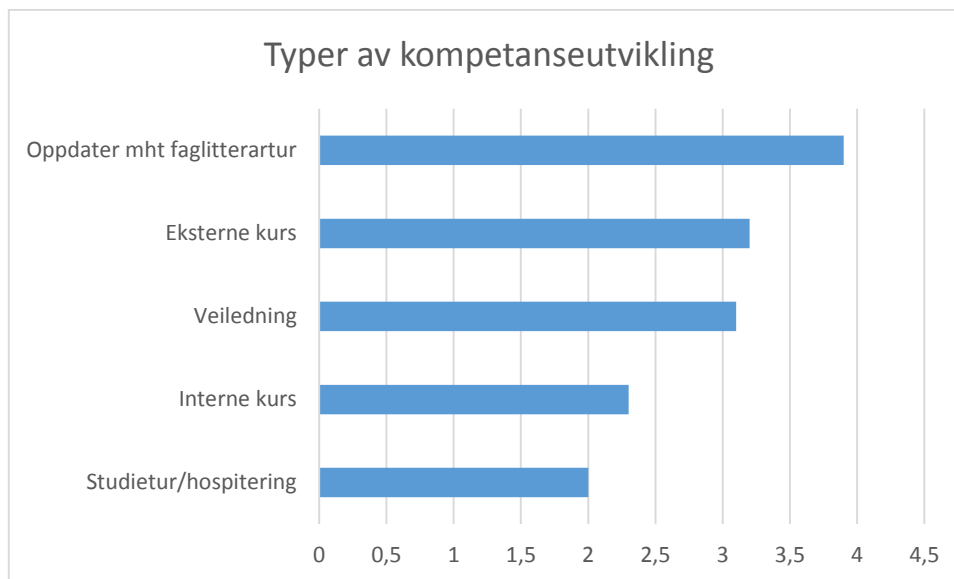
Når det gjelder formell utdanning er det mange som har krysset av for flere utdanninger (spesielt for bachelorgrader og mastergrader).

For de høyere utdanningene har 64 en mastergrad i «andre fagfelt» (som økonomi, ledelse, etc.), og 74 har en høyere utdanning i psykologi (profesjonsstudiet eller mastergrad i psykologi).

25 personer har en spesialistutdanning på fagfeltet, og 8 personer har en PhD grad innen området (organisasjonspsykologi?).

Kompetanseutvikling

64 % av respondentene sier at deres virksomhet har en uttalt plan for kompetanseutvikling for sine lederutviklere. Gjennomsnittlig brukes det 7 dager per år for å utvikle kompetanse. Her er det noe få virksomheter som ikke har noen form for kompetanseutvikling og mange (over 50 %) som bruker mer enn 10 dager per år til dette.



Teoretisk bakgrunn for lederutvikling

66 % av respondentene sier at den lederutviklingen de tilbyr bygger på en eller flere bestemte teoretiske tilnærminger.

Fra de åpne svarene er det mange som framhever eller viser at de har en eklektisk tilnærming: De bruker flere teoretiske tilnærminger i sitt arbeide med lederutvikling. Mest karakteristisk ved de åpne svarene er at de varierer i stor grad og er i lite samsvar med hverandre.

På overordnet nivå blir det nevnt teorier som transformasjonsledelse (Bass), Gary Yukls trefaktor modell, Situational leadership theory (Hersey Blanchard), eller Systemisk tilnærming.

En rekke tilnærminger blir nevnt; Action Science (Argyris), Performance Management (Aubrey Daniels), Adaptive Leadership / Flow, JTI inkl. teamkompasset mm. (Jung) / Situasjonsbestemt ledelse (Nybrodal) / Endringsledelse (Kotter) / Motivasjonsteori (Hertzberg, mfl.), Work engagement, Job crafting, Positiv psykologi.

Noen framhever norske forskere/praktikere som har publisert bøker eller skrifter, og som de bygger sin praksis på: Perspektiver på ledelse av (Øyvind Martinsen), Beslutningstaking (Geir & Astrid Kaufmann),

Konflikthåndtering (Terje Hotvedt). Teorier hentet fra prosjektfaget (Per Willy Hettland, Svein Arne Jessen, Andersen, Grude og Haug m.f).

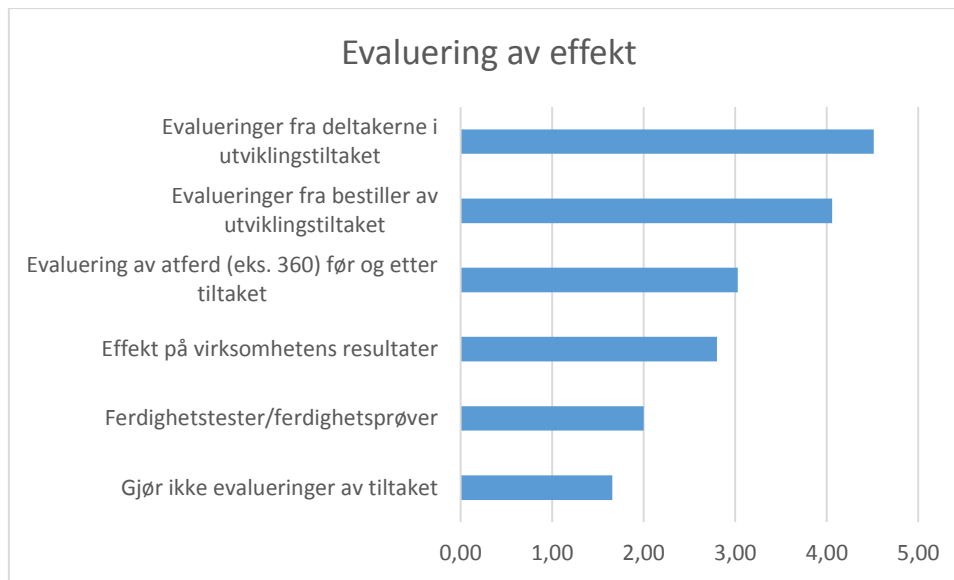
Noen nevner også teorier fra andre områder av psykologien som bakgrunn for sitt arbeid med lederutvikling: Gestalt psykologi, humanistisk-eksistensiell psykoterapi, kompleksitetsteori, mindfulness/ buddhistisk psykologi

Se alle åpne svar på dette spørsmålet på slutten av rapporten.

Hvordan kartlegges behovet for lederutvikling (flere svar mulig)



Hvordan blir effekten av utviklingstiltaket evaluert



Ivaretagelse av deltakernes autonomi og integritet ved start og gjennom lederutviklingsprosessen (åpent spørsmål)

De åpne svarene her varierte mye med hensyn til kompleksitet og mengde informasjon.

Noen respondenter nevnte kort ett eller et par emner som svar på hvordan de ivaretar deltakernes autonomi og integritet: «Taushetsplikt for alle», «Ved ikke å snakke om det til andre enn deltakerne. Pluss skriftlig etisk garanti» eller «Vi tar aldri opp sensitive emner i gruppesammenheng, og deltagerne får selv være med på å sette regler for åpenheten i gruppen».

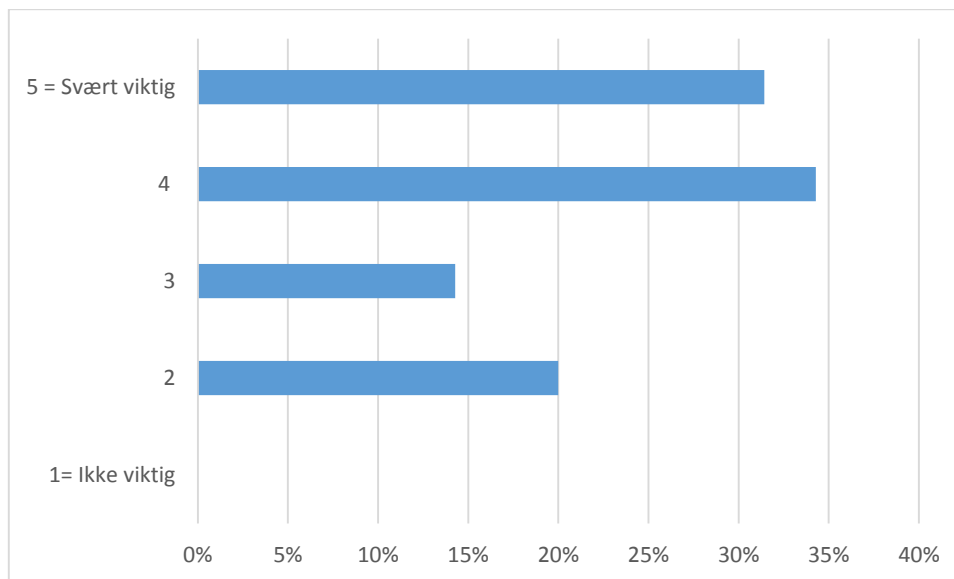
Andre nevner litt mer utfyllende flere elementer som skal sikre autonomi og integritet: «Tydelige rammer, vurdering av ulike etiske dilemma innledningsvis. Håndtering av dilemma underveis. Kollegial støtte, kollegaveiledning» eller «Individuelle samtaler med hver enkelt deltager i forbindelse med oppstart. Vi bygger på menneskers sterke sider og er varsomme med å eksponere svake sider i umodne team».

Flere utdyper spesifikke temaer rundt temaer som informasjon og konfidensialitet, vektlegging av deltakers personlige stil, vektlegging av autonomi mht. til utviklingsmål, eller ved utsjekking med deltaker mht. det de blir utfordret på, selvbestemmelse om hvilken informasjon deltakerne ønsker å dele. Eksempel på det siste nevnte temaet: «Våre lederutviklingsprogram preges av at vi går forsiktig fram og sjekker jevnlig ut med deltagerne hvordan de responderer på det vi legger fram. Det er aldri

noen krav om at noen må gjøre ting de ikke ønsker, så vi oppfordrer f.eks. deltagere til å delta på rollespill, men det er aldri noe de må. Men det kan hende at temaet "å si nei" - at det blir noe vi diskuterer og ser nærmere på. Skyldes det et forsvar mot alt nytt, er det noe spesielt med akkurat denne øvelsen, eller er det for tidlig etc. Så vi pleier alltid å starte litt forsiktig, og så øker forventning til deltagelse mer og mer. Vi prøver å veksle mellom å spørre deltagerne direkte, kontra å la de som ønsker å svare, svare».

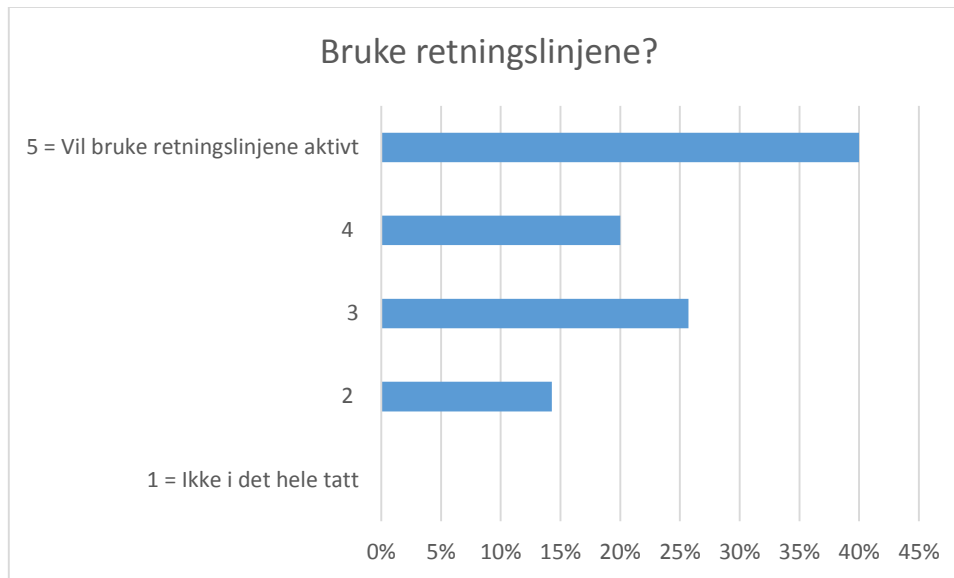
Se alle åpne svar på slutten av denne rapporten.

Vi spurte om hvor viktig respondenten syntes at det vil være å få anbefalinger for lederutvikling i Norge.

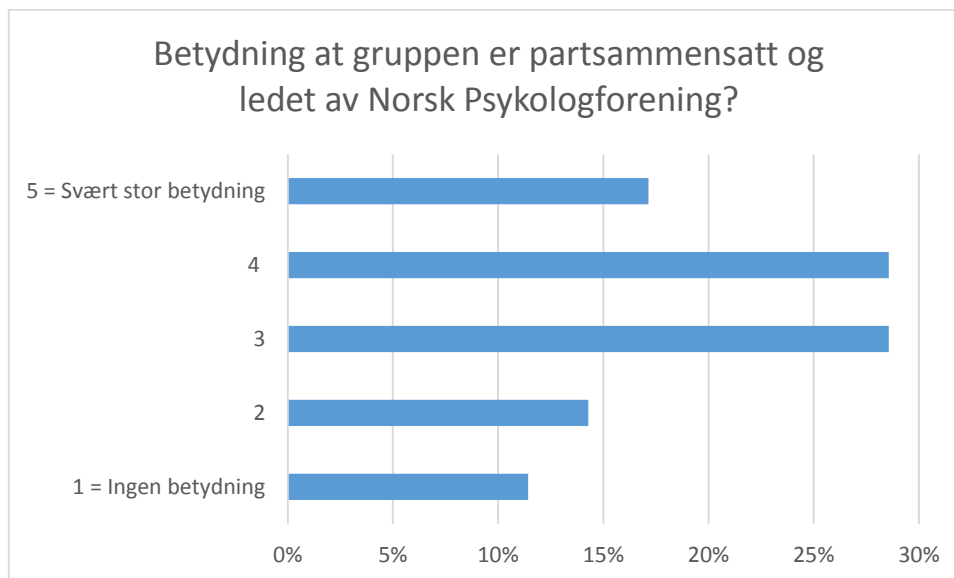


Til sammen svarte 66 % svært viktig eller nest høyeste skåre, mens ingen svarte at det ikke er viktig.

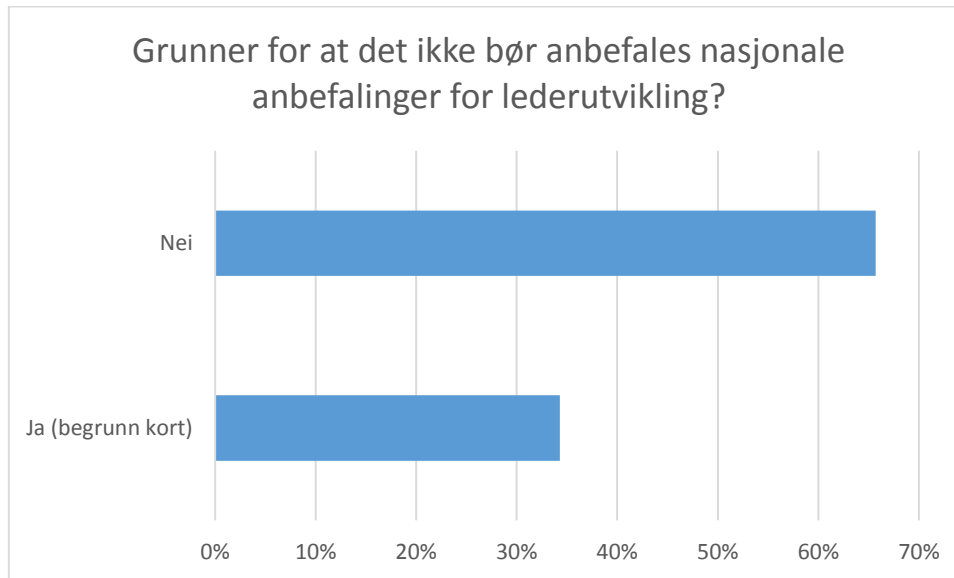
I hvilken grad respondenten sin organisasjon ville bruke retningslinjene aktivt?



60 % svarer at de vil bruke retningslinjene aktivt eller ganske aktivt (4 eller 5), mens 40 % vil bruke dem i mindre grad (2 eller 3). Ingen har svart at de ikke vil bruke dem i det hele tatt.



46 % mener at det er av stor betydning (4 eller 5) at gruppen er partssammensatt og ledet av Norsk Psykologforening. 28 % synes dette er middels viktig (3) mens 28 % mener at dette er av liten eller ingen betydning (1 eller 2).



Her bad vi dem som svarte ja (34 %), om å begrunne svaret kort.

Flere legger vekt på at hva denne gruppen (eller Psykologforeningen) mener bør være anbefalinger for god lederutvikling kan virke begrensende eller en hemske, en grunn er at lederutvikling er komplekst, forskningen er ikke entydig og at konkrete anbefalinger kan bli for enkelt.

Noen framhever at dersom anbefalingene blir for sterkt knyttet til psykologprofesjonen, eller medlemmene som lager anbefalingen vil dette ikke være bra, eller bli irrelevant. «Lederutvikling er mer enn psykologi».

Det blir påpekt at lederutvikling må tilpasses målgruppen (ledernivå, enkeltledere vs. ledergrupper, etc.) og at det er viktig at anbefalinger framhever dette behovet for differensiering heller enn å gi veldig konkrete anbefalinger.

Det blir foreslått at for innkjøper kan sjekklister (til målbeskrivelse, for utvelgelse av verktøy til kartlegging, etc.), være bedre enn konkrete anbefalinger

Se alle åpne svar på slutten av rapporten.

Åpne svar - tilbydere

Teoretisk tilnærming – alle svar

- Harvard Business Schools forskning og publikasjoner/e-læring (var tidligere partner). SL er alltid sentralt, 4MAT, EI-tester, m.m.
- Vi henter inspirasjon fra flere retninger: / 1. Utviklende lederskap (Gerry Larsson). Bygger på Bass sin teori om transformerende lederskap. Utviklende lederskap er den svenske forsvarsmaktens skandinaviske utgave. / 2. Vi benytter boka: Perspektiver på ledelse av Øyvind Martinsen. / 3. Vi henter inspirasjon fra en rekke teoretikere: Guro Øiestad (tilbakemeldinger), Geir & Astrid Kaufmann (Beslutningstaking), Joseph Luft (Komm.modeller), Terje Hotvedt (Konflikthåndtering), Grow-modellen (ifm. den vanskelige samtalen). Henter også en del inspirasjon fra Idrettspsykologi, men her er det litt tilfeldig hva vi plukker ut.
- Vi har i hovedsak en eklektisk tilnærming men bygger blant annet på Gary Yukls / Øyvind Martinsens tre-faktor modell: Oppgaveorientering, relasjonsorientering, endringsorientering. Modellen er utvidet ift. forskning på organisasjonskultur og omgivelseorientering/lærende organisasjon, og styringsdialog mellom politikk og administrasjon i kommuner og fylkeskommuner
- Vi baserer oss i stor grad på systemisk tilnærming.
- Vår praksis bygger først og fremst på prinsipperklæringen som gir oss et ansvar for å forvalte et bredt og empirisk grunnlag for psykologisk praksis - i kombinasjon med/tilpasset psykologens og kundens behov/kompetanse/historikk. For å spille inn noen aktuelle spor; kognitiv psykologi, kognitiv trening/terapi, sosialpsykologisk forskning, ledelsesteorier i bredt, teorigrunnlaget til IAP og IAP sin OU-modell, dyp forståelse for arbeidsmiljøloven og arbeidslivets spilleregler. Vi har et godt samarbeid med BI og siste måneder jobbet med Bård Kuvaas sin forskning. Kronet med en intern workshop med Kuvaas.
- Samlingene er blant annet basert på: Situational leadership theory (Hersey Blanchard), Performance Management (Aubrey Daniels), Action learning (Reg Revans/Tom Tiller). Vi bruker også Diversity Icebreaker (Bjørn Z. Ekelund) og NLP (Bandler og Grinder).
- Ledelsesfeltet har svært rikt teoritilfang. Noen teorier har tålt tiden tann godt, andre blir moteblaff. Vi bygger all vår tilnærming til lederutvikling på et solid faglig forankret (i akademia) grunnlag, og i tråd med rådende hovedtrender i faget. Dette kombineres med solide pedagogiske og veiledningsfaglige tilganger. Vi er eklektiske ut fra et standpunkt at det kan være nyttige perspektiver i mange fagfelt og områder. Det hele må kobles mot praksisfeltet for å gi mening. Teori i seg selv skaper ikke bedre ledere, men det kan gjøre oss til reflekterende praktikere.
- Adaptive Leadership / Flow - å skape engasjement og mestring hos medarbeidere -elementer fra positiv psykologi / Kompetanse-basert lederskap - balanserer mellom fokus på transformasjonelt og transaksjonelt lederskap / Mindfulness - som selvledelsesverktøy.

- Er nok nokså eklektiske, men gamle helter i krysningsfeltet psykologi og sosiologi er toneangivende; Schein, Argyris/Schøn, Barry Oshry, Yukl, Daniel Offmann mv. Gervase Bush og nyere forskning og teoretikere; Alexander Osterwalder, tidskrift som HBR mv er inspirasjonskilder
- JTI inkl. teamkompasset mm. (Jung) / Situasjonsbestemt ledelse (Nybrodal) / Endringsledelse (Kotter) / Motivasjonsteori (Hertzberg, mfl.) / Didaktisk relasjonsmodell / SMART / mm
- Verdibasert lærende organisasjon / - Teorier hentet fra prosjektfaget (som inneholder oppgaveperspektiv, aktørperspektiv, systemperspektiv, og prosessperspektiv) Professor Per Willy Hettland, Svein Arne Jessen, Andersen, Grude og Haug m.f / -
- Ikke en bestemt, men samlet en styrkebasert tilnærming som hensyntar indre motivasjonsvariabler, læringsteori og systemteori. / AGT / SDT / Maslow / Lawler, Rogers, Seligman, Pink / Zenger, Kotter, osv
- Vi har utviklet et eget tankesett hvor vi har gitt ut egne bøker innenfor feltet; de bygger på systemisk tenkning, en sosio-teknisk tradisjon, aksjonsforskning, Rogers kommunikasjonsteorier og praksis, kognitiv psykologi. Innenfor ledelse har vi vår egen "tenkning" som er inspirert av flere andre, men vi hører innunder "IPO-modeller" innenfor ledelsestenkning. Vi har et helhetlig syn på ledelse, men vektlegger adferd mer enn personlighetstrekk og er også opptatt av settingen lederen er en del av. Vi jobber også mye med kulturforskjeller og trekker på tenkning fra antropologi i tillegg til psykologi og sosiologi.
- Kurt Lewins endringsmodell, Scheins tenkning, Gestalt-terapeutiske modeller, Systemisk tenkning, Positiv psykologi, Chris Argyris Action Science
- Action Science
- Work engagement. Job crafting. Transformasjonsledelse
- Diverse forskningsbasert
- Garudas filosofi på ledelse og utvikling
- Transformasjonsledelse, Situasjonsbestemt ledelsemodell,
- Gestalt psykologi, humanistisk-eksistensiell psykoterapi, kompleksitetsteori, mindfulness/ buddhistisk psykologi
- Autentisk lederskap
- Bygger på positiv psykologi
- Kommunikasjonstrening

Ivaretagelse av deltakernes autonomi og integritet ved start og gjennom - alle svar

- Taushetsplikt for alle.
- Gjennom dialog i programmet
- Ved ikke å snakke om det til andre enn deltakerne. Pluss skriftlig etisk garanti.
- Grundig prosessuelt arbeid i samling og ved oppfølging av den / enkelte
- Vår humanistiske metode med deltakeren i fokus, samt konfidensialitet mm.
- Vi tar aldri opp sensitive emner i gruppesammenheng, og deltagerne får selv være med på å sette regler for åpenheten i gruppen.
- Er tydelig på at vi som lederutviklere kun er fasilitatorer for deltakernes utvikling.
- Tydeliggjøring av spilleregler, og utvikling av en samhandlingskultur
- Felles oppstartsmøter, personlige samtaler/kontrakter
- Opplyser alltid om konfidensialitet for oss og for deltakerne.
- Avtaler kjøreregler både på samlinger og med oppdragsgiver, minner om og følger opp.

- Gjennom å tydeliggjøre frivillighet i de aktiviteter vi inviterer til, og gjennom en respektfull måte å møte dem på
- Tydelige rammer, vurdering av ulike etiske dilemma innledningsvis. Håndtering av dilemma underveis. Kollegial støtte, kollegaveiledning.
- Individuelle samtaler med hver enkelt deltager i forbindelse med oppstart. Vi bygger på menneskers sterke sider og er varsomme med å eksponere svake sider i umodne team.
- Utviklingsprogrammet er lagt til rette for å støtte hver deltagers personlige stil og læringsevne gjennom prosess som støtter opp om gjensidig tillit og respekt for den enkelte, med stor grad av individuell oppfølging både i de personlige møter og gjennom hele forløpet.
- Grundig introduksjon om dette, gjennomgang av viktigheten av konfidensialitet i den store gruppen, i basisgrupper og i forhold til personlig veileder/coach/mentor som følger gjennom hele prosessen i kombinasjon med fellessamlinger der kandidaten selv eier agenda - og kan fritt styre hva som slippes ut på den. / Vi holder en høy etisk standard med stor respekt for den enkeltes integritet.
- Deltakerne har frihet til å velge egne utviklingsmål, vi presser ikke deltakere lengre enn de selv ønsker. Resultater fra kartlegginger er deltakers eiendom. Konfidensialitet blir presisert. Vi er opptatt av å få fram deltakernes ressurser og ikke mangler.
- 360 rapporter - leder eier resultatet selv. / Ikke framtvinge svar i plenum. Lese kroppsspråk. Vurdere. / Avtale spilleregler for gruppecoaching - frivillig å legge fram case - blir i gruppa - taushetsplikt. / Prinsipper: Blir det for nært kan du la være å ta opp / bruke eksempelet. / Trener deltakerne på å gi budskap som mottaker faktisk kan ta imot på en konstruktiv måte.
- Våre lederutviklingsprogram preges av at vi går forsiktig fram og sjekker jevnlig ut med deltagerne hvordan de responderer på det vi legger fram. Det er aldri noen krav om at noen må gjøre ting de ikke ønsker, så vi oppfordrer f.eks. deltagere til å delta på rollespill, men det er aldri noe de må. Men det kan hende at temaet "å si nei" - at det blir noe vi diskuterer og ser nærmere på. Skyldes det et forsvar mot alt nytt, er det noe spesielt med akkurat denne øvelsen, eller er det for tidlig etc. Så vi pleier alltid å starte litt forsiktig, og så øker forventning til deltagelse mer og mer. Vi prøver å veksle mellom å spørre deltagerne direkte, kontra å la de som ønsker å svare, svare.
- Deltakerne bestemmer selv hva de ønsker å forbedre. Selve programmet baseres på at deltakerne individuelt skal reflektere over en del problemstillinger. I møtet med deltagerne vil de sammen med ledertrener komme frem til noen saker de skal forbedre seg på. / Vi har taushetsplikt overfor oppdragsgiver. Dersom det fremkommer saker vi synes de bør ta opp med overordnet kan ikke vi være budbringeren.
- Vi ser på alle deltagere med samme blick som vi gjør på klienter i en familiesamtale. Det viktigste er den enkeltes opplevelse av å ha kontroll og å kunne leve videre med "sine" uten forstyrrende innblanding. Vår etikk følger helsepersonell-loven også i slike sammenhenger.
- På våre kurs treffer i all hovedsak deltakerne hverandre for første gang. Dersom de kommer fra samme virksomhet/ kjenner hverandre/eller er konkurrenter (evt. etter eget ønske), vil de bli plassert i forskjellige grupper, i programmer der dette er relevant. Deltakerne velger selv hvilke problemstillinger de ønsker å dele, uansett etter enighet om gjensidig diskresjon. Vi baserer oss på positiv forsterkning i tilbakemeldingene. Vi knytter lederhandlinger og lederadferd opp til hva en gjør, ikke den man er, dermed blir tilbakemeldingene mindre personlige, og hver enkelt er mindre utsatt følelsesmessig. Det benyttes også ofte coachende spørreteknikker. Vi opplever også at deltakere på åpne kurs er mindre sårbare enn på bedriftsinterne programmer.
- Det gjennomføres alltid egne samtaler med alle ledere vi har i våre lederutviklingsprogram. Her går det nøye igjennom rammer og "kjøreregler" ift informasjonsdeling osv. Det legges stort fokus på en

kartleggingsfase hos den enkelte leder. Dette sikrer hver leders integritet og autonomi i forkant av samlingen. Det blir derfor et todelt fokus "hvem er jeg" og "hvem er jeg i denne gruppen"

- Ved å åpent adressere konfidensialitet - hva blir i "rommet" og hva forlater "rommet". / Ved å holde fokus på at rammene er utvikling og ikke vurderinger knyttet til om de skal være ledere eller ikke. / Ved å forklare etiske regler for god lederutvikling. / Ved å lage spilleregler for gruppen som gruppen er enige om skal gjelde for hele utviklingsprosessen.
- Endring og utvikling er en motivasjonspreget prosess og det oppnås best resultat når den er villet og eier at personen i fokus. Vi arbeider derfor bevisst med at deltakerne eier egen utviklingsprosess, har ansvar for egne valg og resultater. De støttes og anerkjennes - og utfordres innen den ramme vi i fellesskap har definert. Strekkzone er akseptabelt for å fostre utvikling, skrekkzone virker kontraproduktivt.
- Grundig informasjon om programmet. / Tydelig kommunikasjon om konfidensialitet. / Samarbeidsavtale med deltagerne og oppdragsgiver. / Synliggjøring og bevisstgjøring av gjensidige forventninger. / Gjennomgang av kjøregler for programmet - både individuelt og for teamet. / Evaluering
- Lederutviklingen består av individuelle samtaler og heldagssamlingene. De individuelle samtalene er konfidensielle og tar utgangspunkt i den enkelte leders utviklingsbehov.
- Ved å ha fokus både på det kollektive og individuelle lederskapet, gjennom å tilby implementeringsstøtte (coaching/sparring) til den enkelte mellom evt. samlinger, som hensyntar individets behov for egenutvikling, refleksjon og selvbestemmelse.
- Holdninger: konfidensialitet, respekt for at alle er forskjellige, alle kan utvikles, noen kan finne ut at de ikke har lyst til å være ledere, etc.
- Dette er ikke systematisert. Psykologien gir en sterk etisk forankring i respekt for enkeltindividet - og derigjennom nedprioritering av kollektivet - virksomheten - tydelighet i målsetting fra vår og oppdragsgivers side - samt retten til å kunne velge selv - er sentralt. / Samtidig er det jo en lite tilfredsstillende situasjon at lederkurs deltakere ikke kan velge å ikke være med hvis utviklingstiltaket gjelder all over. Dette er et messy område - og har vært i de 20 årene jeg har holdt på
- Alltid samling med ledergruppen, med lederne individuelt, eller med leders leder sammen med leder i forkant av programmene (trekantsamtale). Klargjør mål, innhold og form på ledersamlingene. Klargjør forventninger til leder og åpner for spørsmål. Informerer om taushetsplikt og inspirerer leder til å utfordre seg og ta vare på egne behov underveis i programmet.

Vi har en lederutvikling som kobles opp til oppfølging i hverdagen, sjefene deltar som støtte i programmet, vi legger vekt på at programmet er en del av "hverdagen", deltagerne bygger tillit til leder ved at denne er tilstede og de kan dermed regulere hva de vil si og ikke. Fordelen er at man trener seg på arbeidsrelasjoner som gjelder i hverdagen, minus er at man kan gå glipp av "personlig/privat informasjon" fordi sjefene deltar. Handlingsplanene skal følges opp av nærmeste leder i mellomperioden. I og med at vi nesten bare jobber med langvarig bedriftsinterne OU-prosesser, følger vi godt med og kan sikre skikkelig oppfølging om noe skulle skje. Vi er også åpne på at vi diskuterer deltageres forbedringsområder/planer med "eierne/lederne" først og fremst ved å gi sjefene feedback til hvordan de skal følge medarbeiderne opp på best mulig måte. (I praksis mer feedback til sjefene enn at vi snakker om deltagerne)

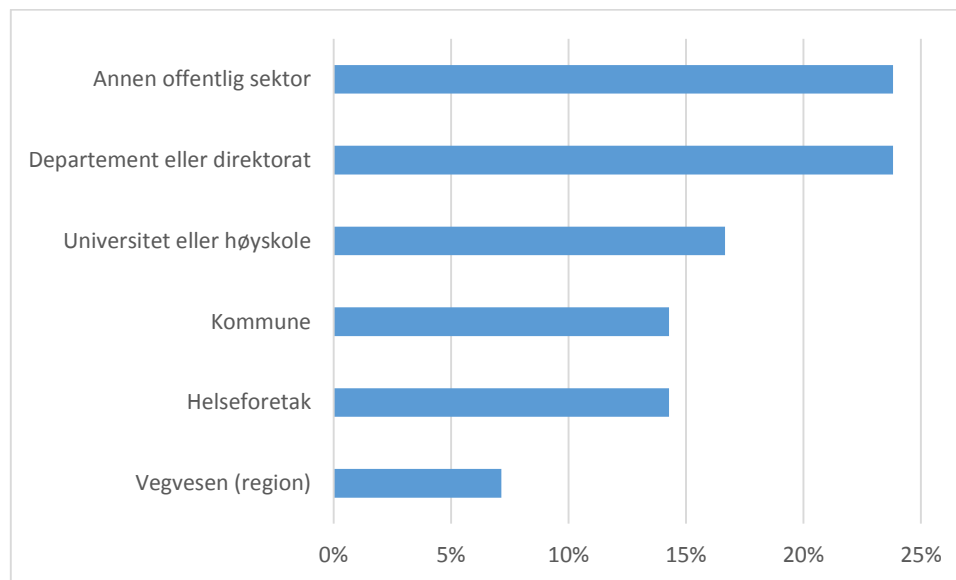
Grunner for at det ikke bør etableres nasjonale anbefalinger om lederutvikling – alle svar

- En for konkret definert mal på hva Psykologforeningen mener er god lederutvikling kan bli en hemske. Systemet kan bli for rigid og lite dynamisk. Det kan også tenkes å indirekte favorisere de store konsultentselskapene som har ressurser til å dokumentere at de holder seg til anbefalinger, ressurser til å sertifisere seg (dersom det skal bli en del av rammeverket for å sikre kvalitet). I dag ser man noe av den samme utviklingen i leveranser til offentlig sektor. Det leveres mye fryktelig dårlig lederutvikling av 2-3 store konsultentselskaper i Norge i dag. Disse vinner anbudene, har en rekke gode folk, men også en rekke utdaterte konsulenter med liten evne til å sette seg inn i norske unge ledes virkelighet i dag.
- En fare for at det kan virke avgrensende.
- Fordi markedet finner ut av det. Og fordi det er andre enn psykologer som er egnet til lederutvikling. Lederutvikling er mer enn psykologi. Det handler også om å forstå business og næringsliv og offentlig administrasjon mm.
- Ser ikke at psykologprofesjonen er eneste fag som kan bidra ift lederutvikling. Er også skeptisk til grunnlaget - det er veldig krevende å gi anbefalinger innen dette feltet. Det er et hav av forskning som ikke er entydig, og et hav av variabler som kan være relevant å vurdere i planlegging og gjennomføring. Skeptisk til at det er mulig å lage standarder som kan brukes.
- Jeg tror det er forskjell på hvor mye økonomi enkelte vil legge i lederutvikling og litt er bedre enn intet. Jeg er ikke overbevist om at "nasjonale retningslinjer " vil finne den beste løsningen.
- Det er så enorme mengder byråkrati og tekst i samfunnet allerede. Solid faglighet og etisk forståelse er ikke alltid mulig å plassere inn i nok et reglement.
- I utgangspunktet er vi positive til nasjonale anbefalinger for lederutvikling men ser en fare. Dersom man ikke klarer å differensiere ulike behov kan anbefalingene bli for snevre. Blant annet bør ofte lederutvikling av ledergruppe (deltakere fra samme virksomhet) ha et helt annet fokus enn lederutvikling på individnivå.
- 1) å følge en anbefaling fordrer at anbefalingen er god/riktig og at den følges på rett vis. Hvordan vet vi at det gjøres rett? / 2) "Å følge en anbefaling" kan gi dermed gi falsk trygghet fordi fagfeltet er kompleks/mangfoldig, det er såpass utvikling/ending/dynamisk orientert slik at en anbefaling - som nødvendigvis må stå seg over tid - kanskje ikke er så valid og reliabel som man ønsker. / 3) Det er videre en fare for at andre, verdifulle løsninger /design mv. ikke anvendes - ikke fordi de ikke har verdi, men fordi de ikke følger anbefalingen. / 4) Det ligger mye makt i å anbefale - hvordan kan vi med sikkerhet vite at den makten er fornuftig forvaltet?
- Det kan være viktig for trygghet, samtidig kan det virkehemmende på å begrense det til en for sterk psykologisk tilnærming,
- Dersom dette kulminerer i et forsøk i å la psykologene bli enerådende innen tjenesteområdet.
- Er skeptisk ift. dette. Sammensetningen av representanter i den gruppen som gir nasjonale anbefalinger blir kritisk for å få troverdighet. Hvis dette blir en "psykolog" greie som ikke er forankret i forretningsmessig hverdag kan det bli irrelevant. Det er viktig å tenke helhetlig og systemrettet. / / På den annen side så opplever jeg at det er mye rart på markedet. Kjøperne kunne ha god bruk for litt veiledning ift. å velge ut de mest anerkjente metoder og unngå skadelige metoder. Det er mye manglende viten. / Én ide kan være å hjelpe til med en sjekkliste i stedet for en konkret anbefaling. En slik sjekkliste vil kunne veilede i kjøp av tjenester og/eller design. Faktorer i en slik sjekkliste kan inneholde et bredt spekter av faktorer som for eksempel det å gjennomføre en god målbeskrivelse (hva er det man skal bygge av kompetanse og hvorfor) og det å velge ut verktøy (krav til valg av psykometriske verktøy), samt sikre tydelig knytning til HR prosesser i organisasjonen.

Innkjøpere av lederutviklingstjenester

Her ble det kun rettet henvendelser mot innkjøpere i offentlig sektor. Det var planlagt å sende ut til private innkjøper, men pga. kapasitetshensyn ble dette ikke gjort. E-post adresselister til virksomheter i statlige virksomheter (departementer og direktorater) ble skaffet til veie av Difi. Psykologforeningens sekretariat fant fram til kontaktpersoner (personalsjefer, HR – leder) i helseforetakene, på universiteter, i landets 20 største kommuner, og på regionskontor i Statens vegvesen. Av totalt 268 henvendelser svarte 42 respondenter (16 %).

Respondentene fordelte seg på følgende offentlige virksomheter:

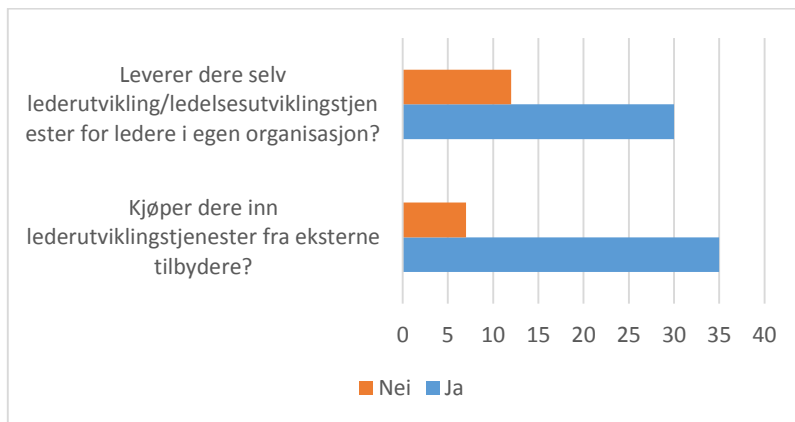


Den største gruppen innen «annen offentlig sektor» er politi og påtalemyndighet,

Virksomhetene har gjennomsnittlig 690 ansatte, med en variasjon fra under 20 til over 1000. Det er anslagsvis litt over 70 ansatte, gjennomsnittlig under 2 hele stillinger (fra ingen til over 10) som arbeider full tid med lederutvikling i disse virksomhetene.

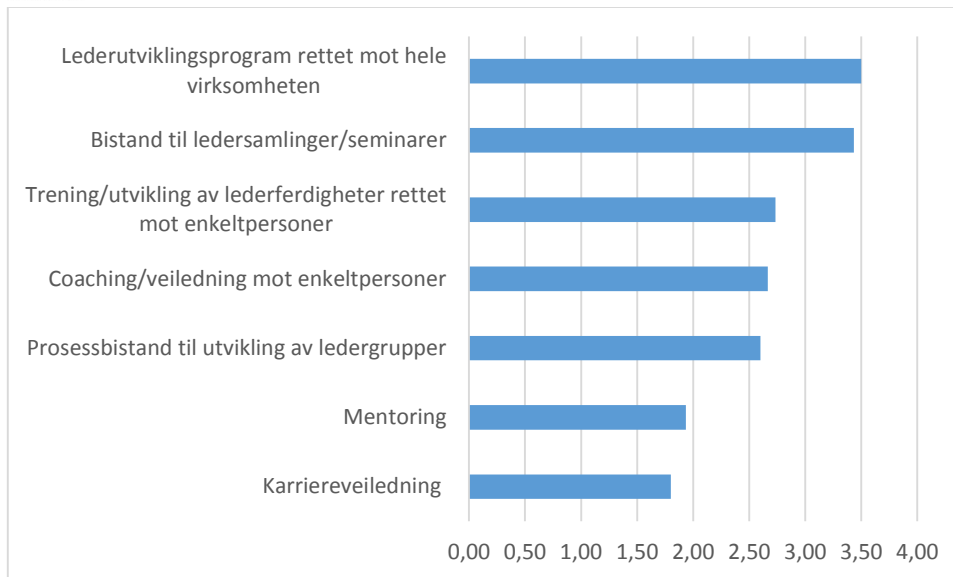
Leverer selv eller kjøper inn?

30 av virksomhetene (71 %) angir at de selv utvikler og leverer lederutviklingstjenester til ansatte organisasjonen. 35 virksomheter (85 %) angir at de kjøper inn lederutviklingstjenester fra eksterne tilbydere. Det vil si at de fleste både leverer egne tjenester og kjøper inn eksterne tjenester. Den neste del av rapporten handler om de som leverer egne tjenester.

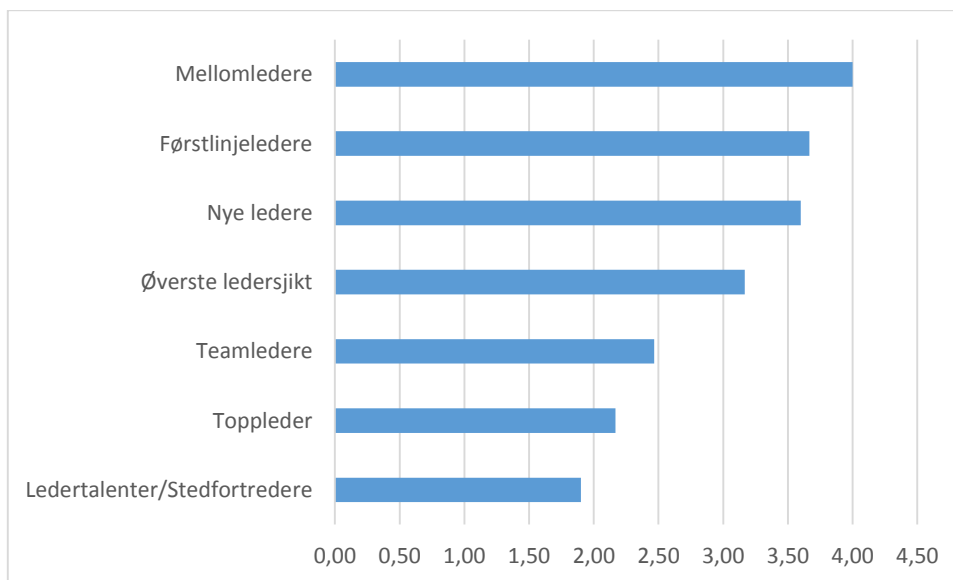


Intern levert lederutvikling

Målgrupper for intern lederutvikling (flere svar mulig)

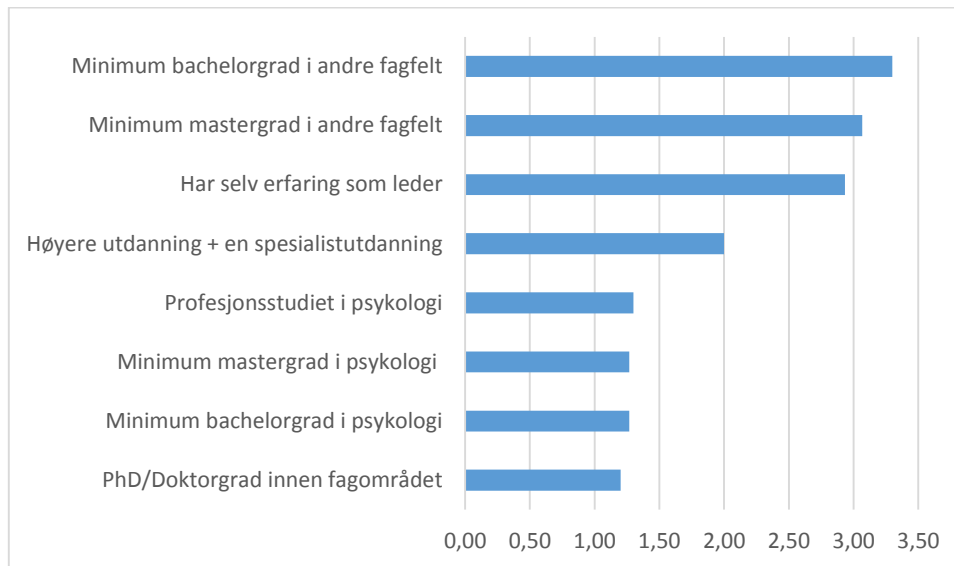


Hvilket ledernivå rettes den interne lederutviklingen mot (flere svar mulig)?



Her er mønsteret noe annerledes enn hva tilbydere av lederutviklingstjenester rapporterer; det er mellomledere og førstelinjeledere, samt nye ledere er de gruppene som er viktigste målgrupper for internt leverte lederutviklingstjenester.

Kompetanse til medarbeidere som leverer lederutviklingstjenester

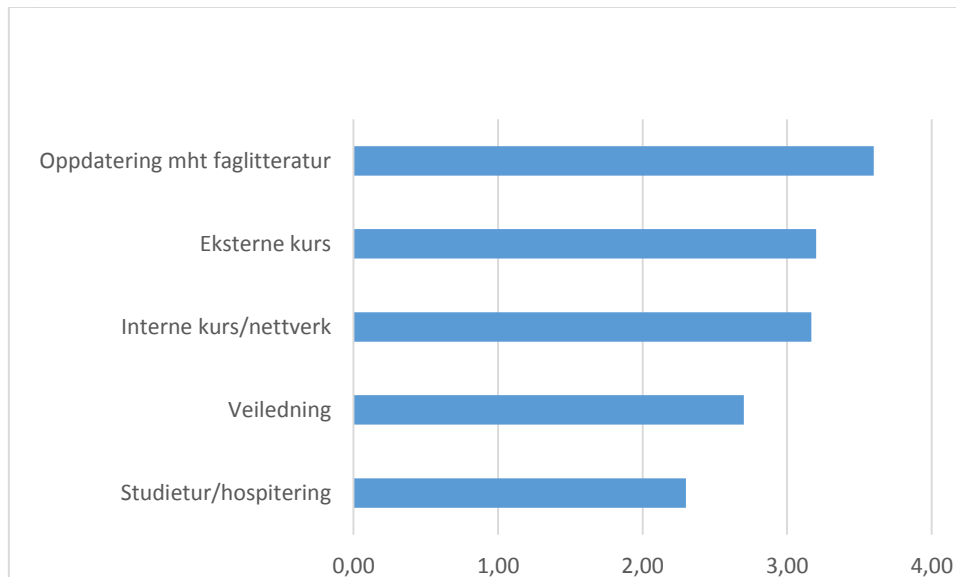


Sammenliknet med tilbyderne har ansatte her en utdanning som består av bachelorgrad/mastergrad i «andre fagfelt» (økonomi, ledelse, etc.) og færre med bachelorgrad/mastergrad i psykologi/profesjonsstudiet i psykologi. Antallet med Phd er svært lavt (3), mens det finnes 19 med en spesialistutdanning rettet mot feltet i tillegg til en høyere utdanning.

Eksplisitt plan for kompetanseutvikling hos interne lederutviklere?

Kun 30 % av de spurte svarer at de har en slik plan, mot 64 % blant tilbyderne av lederutviklingstjenester.

Hvilke typer kompetanseutviklingstiltak tilbys/kreves?



Teoretisk tilnærming

43 % angir at lederutviklingen de tilbyr har en bestemt teoretisk tilnærming (mot 66 % hos lederutviklerne).

Svarene her var meget kortfattede der en eller noen tradisjoner/teorier ble vektlagt. «Relasjonsteori: Spurkeland / Veilednings teori og prinsipper». «Yukl-tradisjonen i ledelse, EQ-tradisjonen, Erfaringsbasert-læring (Kolb)». «Grunnleggende pedagogikk / Kognitiv atferdsterapi - Aksept, forpliktelse og oppmerksomhetstrening / HRM - Bedriftsøkonomisk institutt / Appreciative Inquiry / Jungs typeindikator» eller «Ram Sharan (Harvard University) / Edgar Schein / Henning Bang - effektive lederteam / Christophersen/Lund Hansen».

Noen nevner mer generelle tilnærminger, ikke knyttet til bestemte teorier: «Metodisk tilnærming med basis i forskning» eller «Virksomhetsbasert lederopplæring»

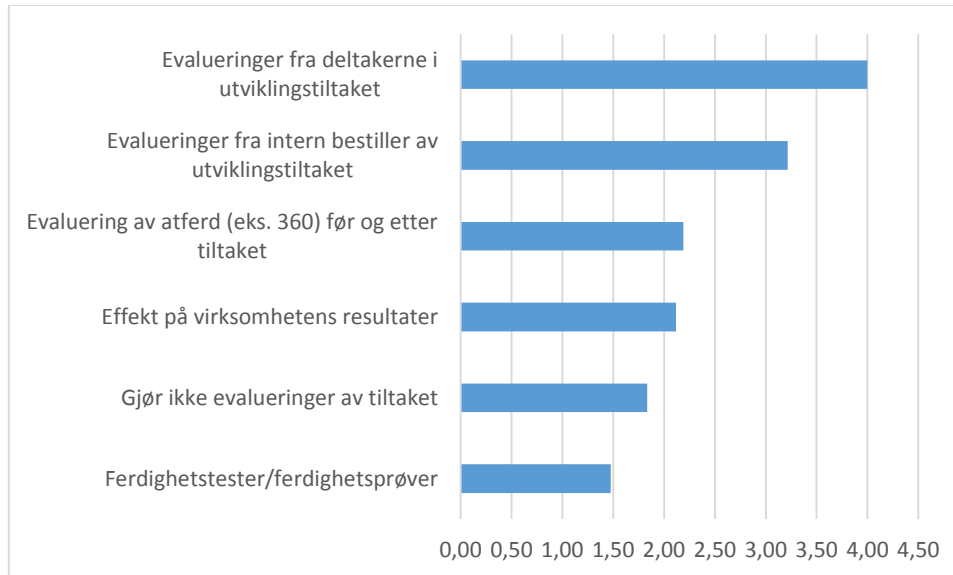
Se alle svar i slutten av rapporten.

Ivaretagelse av deltakernes autonomi og integritet ved start og gjennom lederutviklingsprosessen (åpne svar).

Forventningsavklaring, frivillighet, konfidensialitet og tilpasning til deltaker er temaer som mange av svarene inneholder. Noen dekker flere av disse temaene, andre legger vekt på et enkelt tema. «Tydeliggjøring av forventninger og behov i starten. Diskusjon av spilleregler for arbeidet. Løpende refleksjon og tilbakemelding mellom deltakere og mellom stab-deltakere». «Det er ikke et absolutt krav om å delta, altså en viss grad av frivillighet. I tillegg gjennomgås etiske regler i staten, den enkeltes rett til å sette grenser, taushetsplikt i forhold til prosesser som skjer under samlinger m.m.». «Taushetsplikt legges til grunn for det som skjer i prosessene. Respekt for den enkeltes meninger og holdninger understrekes og forventes». «Det tas utgangspunkt i den enkeltes behov».

Se alle svar om ivaretagelse av integritet og autonomi på slutten av dokumentet.

Evaluering av utviklingstiltaket (flere svar mulig)

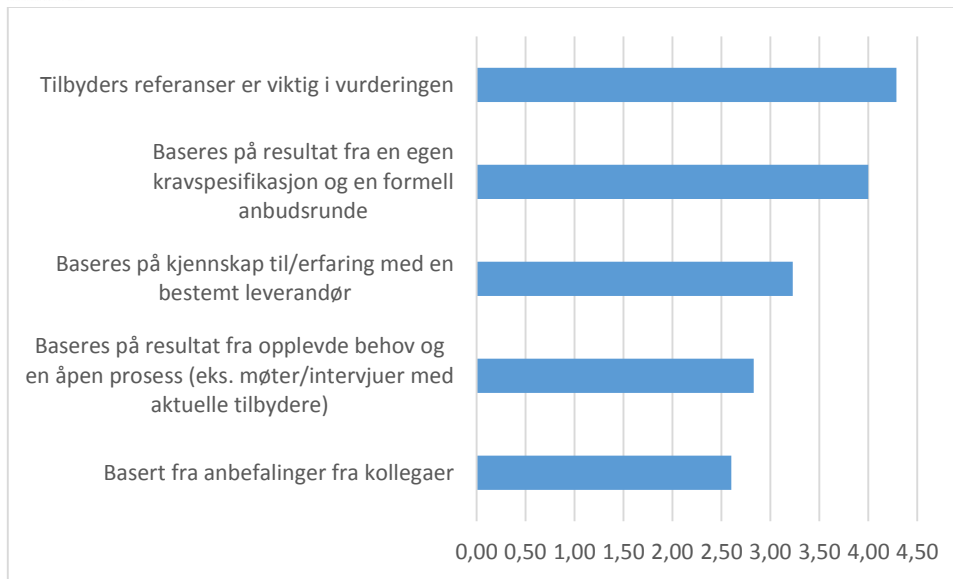


Innkjøpte lederutviklingstjenester

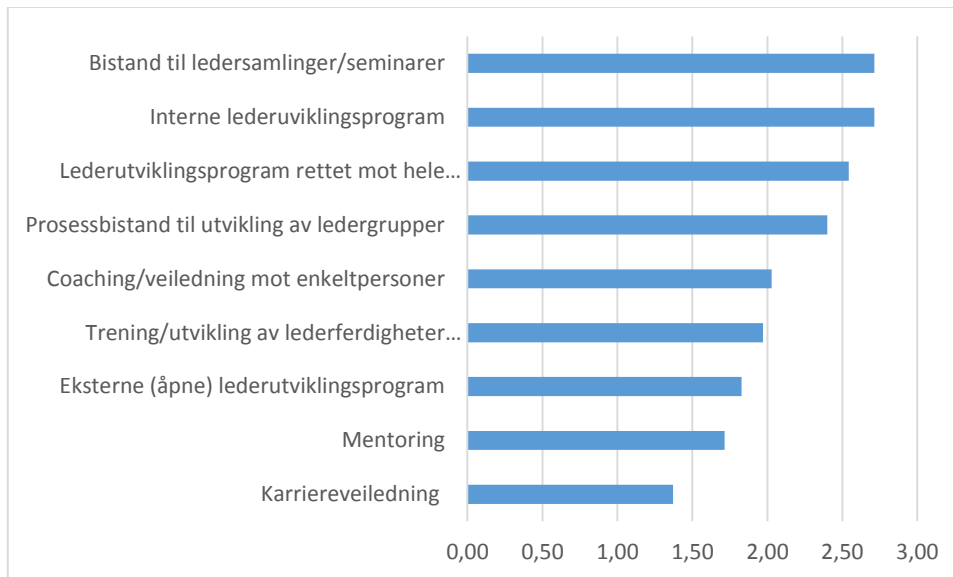
Innkjøp av tjenester (flere svar mulig)

De fleste av de som har svart (85 %) kjøper inn lederutviklingstjenester fra eksterne tilbydere.

Grunnlag for å velge en bestemt tilbyder (flere svar mulig)

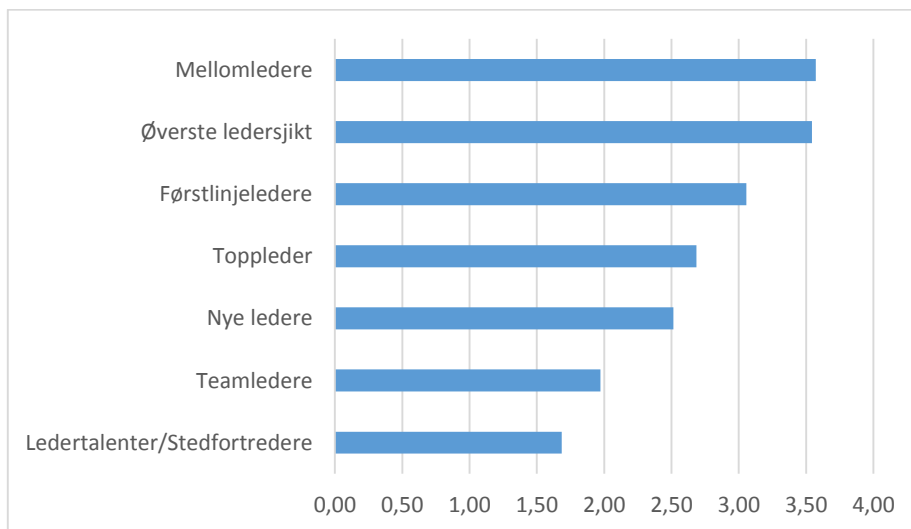


Typen av lederutviklingstjenester som kjøpes inn (flere svar mulig)



I stor grad er det de samme tjenestene i relativt samme omfang som kjøpes inn sammenliknet med det disse virksomhetene selv tilbyr. I noe større grad kjøpes prosessbistand til ledergrupper inn. Eksterne (åpne) lederutviklingsprogram er en liten del av tjenestene som kjøpes inn.

Ledernivå som innkjøpte tjenester rettes mot (flere svar mulig)



Her ser man en forskjell fra interne lederutviklingstjenester. Ved siden av mellomledere, er det i større grad øverste ledelse og toppleder som er de innkjøpte tjenestene er rettet mot.

Kartlegging av behov for lederutvikling i organisasjonen (flere svar mulig)



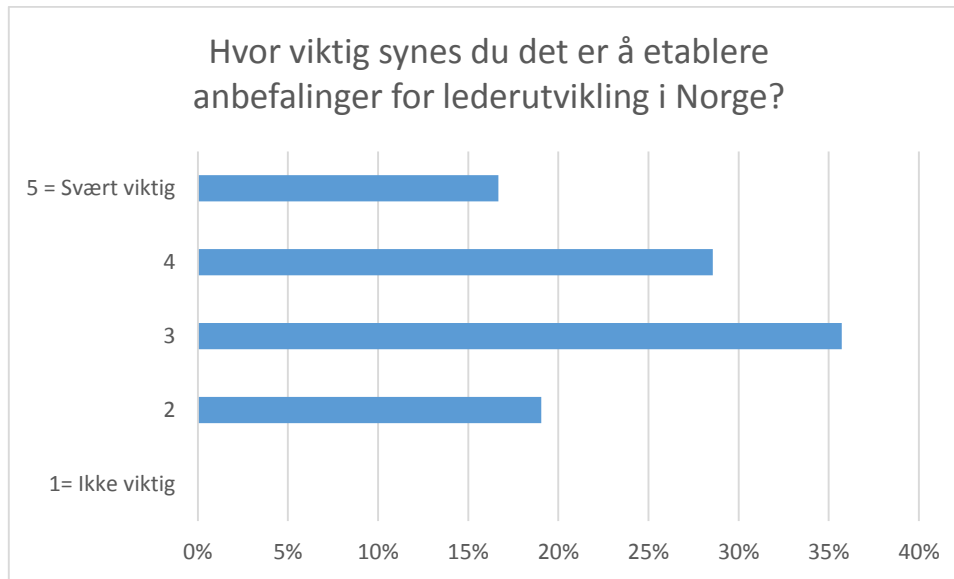
Samtaler med intern oppdragsgiver er den form for kartlegging av lederutviklingsbehov som blir hyppigst oppgitt. Av strukturerte metoder angis interne kartlegginger og organisasjonsundersøkelser, analyse av ytre betingelser (strategiske, markedsmessige eller politiske endringer og kompetansekartlegging i organisasjonen). Resultat av lederevalueringer er en metode som blir brukt av og til som grunnlag for å vurdere behovet for lederutvikling.

Omfang av lederutviklingsaktiviteter og kostnader

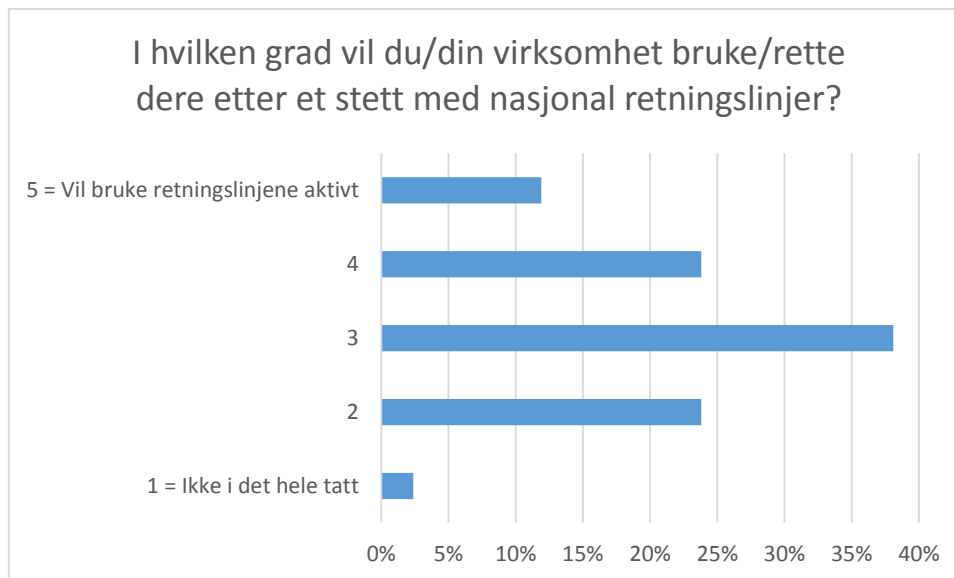
Respondentene angir at ledere i deres virksomheter bruker nesten 10 dager årlig på aktiviteter knyttet til lederutvikling. Variansen er betydelig fra 0 til over 20 dager. Internt leverte tjenester brukes litt mer enn innkjøpte tjenester; 5,4 dager for interne tjenester mot 4,2 for innkjøpte tjenester.

For innkjøpte lederutviklingstjenester betales det i snitt 5900 kroner per dag per deltaker (en variasjon fra under 2000 kroner per dag til over 20000 kroner).

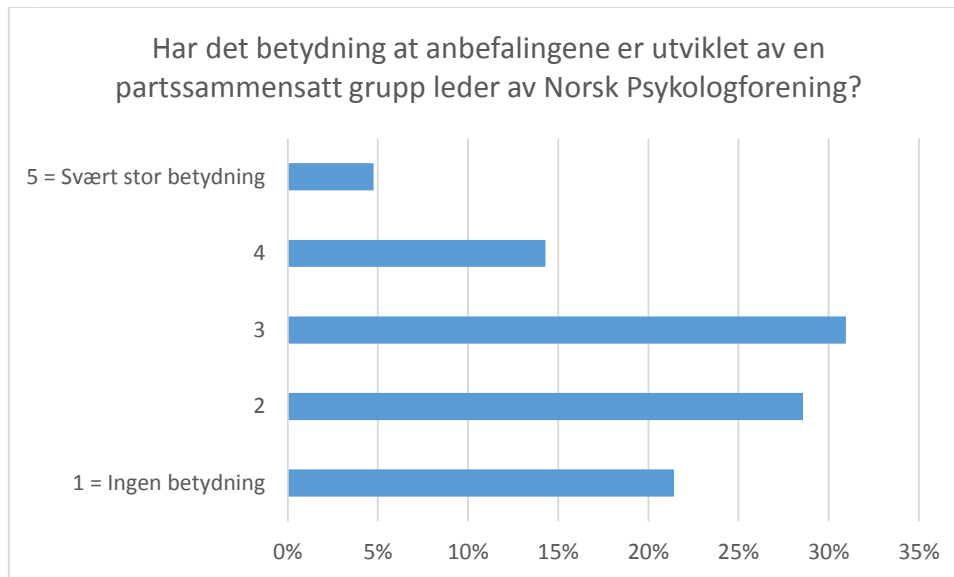
Om nasjonale anbefalinger



46% svarer at det er viktig eller svært viktig (mot 66% for tilbydere av lederutvikling), mens 54% svarer at det er litt eller noe viktig.



Det er 35% som vil bruke retningslinjene aktivt (skårer 4 eller 5), tilsvarende tall for lederutviklere var 60%.



Sammenliknet med tilbydere av lederutviklingstjenester er det færre som tillegger stor eller svært stor betydning at det er nettopp denne gruppen som har utviklet retningslinjene (45% versus 18%).

26 % av respondentene svarer at det er grunner til at det ikke bør etableres nasjonale anbefalinger for lederutviklingstjenester (74% svarer at det ikke finnes slike grunner).

Åpne svar om disse grunner: En viktig tendens i svarene er at lederutvikling i stor grad handler om lokal tilpassing, at det er virksomhetenes egenart som må være førende. Generelle retningslinjer kan virke unyttige eller lite gjennomførbare. «Nasjonale anbefalinger blir ofte for lite presise og derved hensiktsmessige i forhold til virksomhetens og lederens behov for å få utvikling og bedre resultater». Det vises også en bekymring for anbefalinger for lederutvikling kan virke avgrensede, er overforenkende eller for ensrettede. «Ikke bra viss det blir for mye ensrett tenkning om ledelse». At det er Psykologforeningen som står bak anbefalingen er det også noen som setter spørsmålstegn ved, samtidig som det er et ønske om å gjøre det vanskeligere for useriøse aktører. «Problemer med å se at Psykologforeningen kan vurdere, eller standardisere, hvilken tjeneste som det er behov for. Forståelse for forretningsprosesser eller forståelse for drift og strategi er helt vesentlig i lederutvikling, og ser ikke hvordan det kan konkretiseres i en anbefaling. Når det er sagt er det på høy tid at det blir vanskeligere for sjarlataner å etablere seg i bransjen, eller leverandører av lettvintheter».

Åpne svar - innkjøpere

Teoretisk tilnærming – åpne svar

- Relasjonsteori: Spurkeland / Veilednings teori og prinsipper
- Flere teorier benyttes, blant annet Relasjonsledelse ved Jan Spurkeland
- Grunnleggende pedagogikk / Kognitiv atferdsterapi - Aksept, forpliktelse og oppmerksomhetstrening / HRM - Bedriftsøkonomisk institutt / Appreciative Inquiry / Jungs typeindikator / +++++++
- Ram Sharan (Harvard University) / Edgar Schein / Henning Bang - effektive lederteam / Christophersen/Lund Hansen
- Yukl-tradisjonen i ledelse, EQ-tradisjonen, Erfaringsbasert-læring (Kolb)
- Colbs læringsteori
- Action refleksjon Learning (samme som Solstrand og NTP)
- Situasjonsbetinget organisasjon- og ledelsesteori
- Bl.a "Slik skapes kunnskap" von Krogh, K Ichijo, I Nonaka
- Oppdragsbasert/transaksjonsbasert ledelse
- Metodisk tilnærming med basis i forskning
- Virksomhetsbasert lederopplæring
- KS-K lederplattform

Ivaretagelse av integritet og autonomi – åpne svar

- Tydeliggjøring av forventninger og behov i starten. Diskusjon av spilleregler for arbeidet. Løpende refleksjon og tilbakemelding mellom deltakere og mellom stab-deltakere.
- Forventningsavklaringer og spilleregler
- Forventningsavklaring og generelle etiske retningslinjer.
- I vårt eget LUP har vi en gjennomgang i gruppe 1. samling med avklaring av spilleregler som gjelder og hvor dette er tema. Hver gruppe har en veileder som både ivaretar gruppen og individene.
- Legger opp til gode og trygge prosesser. Lytter til behov og tilpasser opplegg utfra dette.
- Tar utgangspunkt i etiske retningslinjer for statstjenesten, gjennomfører dilemmatrening for ledere.
- Det er ikke et absolutt krav om å delta, altså en viss grad av frivillighet. I tillegg gjennomgås etiske regler i staten, den enkeltes rett til å sette grenser, taushetsplikt i forhold til prosesser som skjer under samlinger m.m.
- Taushetsplikt legges til grunn for det som skjer i prosessene. / Respekt for den enkeltes meninger og holdninger understrekes og forventes.
- Presiserer taushetsplikt og prøver å skape trygghet.
- Tar gjennomgang av etikk - og særlig habilitet med alle ansatte en gang årlig i forbindelse med spesiell arbeidsoppgave
- Det tas utgangspunkt i den enkeltes behov.
- Ved å lage prosesser som lederne er komfortable med.
- Deltakerne søker plass, gjerne via dialog med sin nærmeste leder (frivillighet). Ved ledergruppeutvikling bruker vi tid på informasjon og forankring før vi starter. Tydelige premisser for

konfidensialitet og hvilken informasjon som evt. kan deles. Gjentatte avklaringer rundt disse tema underveis.

- De deltar i planlegging av tiltak gjennom "høringer", deltar i planlegging av program, justeringer underveis.
- Bevisstgjøring av egne styrker og forbedringsområder, trygghet, tillitt, takhøyde, konfidensialitet
- Vi har små nok grupper til at alle får rom for erfaringsdeling og utvesking av egne erfaringer. Legger stor vekt på åpenhet innad i gruppa og taushetsplikt til andre om hva som tas opp i gruppa.
- Klare rammer og rolleforståelse
- Deltakerbasert
- Lederutviklingsprogrammet er modulbasert og delt i 4. 1: Basis er felles grunnleggende lederkompetanse som alle ledere i NSm må ha. Kursene gjennomføres årlig og er lagt opp etter årshjulets prosesser. 2: Individuell lederstøtte herunder mentorprogram 3: Felles temabasert lederutviklingsprogram og 4. Felles arenaer for ledere. /Vi jobber også med at den enkelte skal ha personlige utviklingsmål knyttet opp mot etatens lederkrav.
- Lederutviklingsprogrammet vårt som sådan er i oppbyggingsfasen, og dette er problemstillinger vi ikke har tatt endelig stilling til ennå.
- Vanskelig å svare ensartet på dette med så mange ansatte og så mange ulike lederutviklingstiltak. Vi har akkurat avsluttet et stort program og har flere små program møte ulike ansatte på gang. Avhengig av hvilket opplegg vil dette variere.
- Vi har ingen definert praksis på dette.
- Ingen spesielle tiltak
- Ingen kommentar.

Grunner for at det ikke bør etableres nasjonale retningslinjer – åpne svar

- Nasjonale anbefalinger blir ofte for lite presise og derved hensiktsmessige i forhold til virksomhetens og ledernes behov for å få utvikling og bedre resultater. Å presse på virksomheter og ledere ideelle anbefalinger/målsettinger som ikke oppleves nyttige, gjennomførbare eller å treffe oss i det rommet vi har mht. driftsutfordringer, tid og økonomi, vil kunne skape opplevelse av at arbeidsgiver ikke tilbyr sine ledere gode muligheter for lederutvikling.
- Slike program må ta utgangspunkt i virksomhetens utviklingsbehov og ledergruppens erfaringer og kompetanse.
- Virksomhetenes egenart må være førende. Overordnede anbefalinger blir ofte rene papirtigre, jf. Statens lederplattform.
- Blir lett en profesjonskamp for psykologer vs andre som jobber i feltet
- Lite egnet med ja/nei spm her - men problemer med å se at psykologforeningen kan vurdere, eller standardisere, hvilken tjeneste som det er behov for. Forståelse for forretningsprosesser eller forståelse for drift og strategi er helt vesentlig i lederutvikling, og ser ikke hvordan det kan konkretiseres i en anbefaling. Når det er sagt er det på høy tid at det blir vanskeligere for sjarlataner å etablere seg i bransjen, eller leverandører av lettvintheter
- Det er grunner for å etablere nasjonale anbefalinger, særlig ift. pedagogikk/metodikk som fungerer. Min erfaringer er imidlertid at programmene må være lokalt forankert og tilpasset virksomhetens behov. Det er sjelden suksess å kopiere rått noe andre har gjort.

- Slikt har en tendens til å bli så generelt at det ikke gir gode retningslinjer for enkeltorganisasjonen. Kan imidlertid være til nytte for mindre organisasjoner som ikke har kapasitet til å utvikle slikt selv.
- Større behov for å etablere en sikring mot uheldig praksis, noe i retning av etiske/ faglige retningslinjer for noen kategorier av aktiviteter (f.eks "lederevalueringer"). Kan vanskelig se for meg en anbefaling, da lederutvikling er så utrolig mye forskjellig, og det kan lett bli kategorisk og overforenklet ut fra den aktuelle kontekst.
- Ulikheter mellom bransjer og organisasjoner
- Ikke bra viss det blir for mye ensrett tenkning om ledelse. Ledelse er relasjonell/kontekstuell og derfor ofte forskjelligartet og krever ulike fokus.
- Som stor offentlig arbeidsgiver vil vi alltid drive denne type utvikling selv. Eksterne tjenester/konsulenter er kostbart og er helt uten effekt utover en happening. / Vi driver vår egen lederskole og innhenter den kompetanse som skal tilpasses våre strategier og mål!