

Når ny kompetanse skapes i møte mellom teori og personlig utvikling

Deltakernes erfaringer og fornøydhets med Ledelsesutviklingsprogrammet i Tyrili 2021/22



En rapport fra Tyrili FoU (mai, 2023):

Turid Wangenstein (Forsker, PhD)

Anne Himberg-Sundet (Forsker PhD)

Tone Helene Bergly (Forsker PhD)

Jens Klev (Organisasjonspsykolog)

Innhold

Innledning.....	3
Utvikling, målsetning, oppbygning og evaluering	5
2. Metode	9
2.1 Rekruttering.....	9
2.2 Intervjuene	9
2.3 Analyse	10
2.4 Etske refleksjoner	10
3. Funn.....	12
3.1 Questbackundersøkelsen – grad av fornøydhet underveis og avslutningsvis	12
3.2 Sluttoppgaver og intervjuer – refleksjoner om innhold og nytte.....	13
3.2.1 Personlig utvikling	13
3.2.2 Fra teori til praksis.....	15
3.3 Forbedringspotensialer og refleksjoner om intern vs ekstern skolering	19
4. Diskusjon	21
4.1 Kombinasjonen av teori og rammer for personlig utvikling.....	21
4.2 En lærende organisasjon	22
Avsluttende refleksjon – suksessfaktorer	25
Referanser	26

Innledning

Tyrili er en privat, ideell stiftelse som tilbyr tverrfaglig spesialisert rusbehandling (TSB), og har avtaler med de regionale helseforetakene i Sør-Øst, Midt-Norge og Vest. Norske helsemyndigheter stiller tydelige krav og forventninger til faglig innhold, organisering og rammer i de tjenestene som tilbys, slik det er beskrevet i blant annet lovverk, nasjonale faglige retningslinjer og andre offentlige dokumenter. For å skape gode behandlingstilbud, kreves god ledelse. TSB innebærer tverrfaglig arbeid med kompleks problematikk, og det er behov for tydelige og operative ledere som kan gå foran og gi retning i arbeidet (Erlandsen et al., 2022).

Moderne organisasjoner preges av raske endringer og økende grad av kompleksitet (DeRue & Myers, 2013). Fagfeltet TSB er i høy grad påvirket av slike faktorer gjennom økt konkurranse mellom tilbydere, og oppdragsgivere som stiller krav om ressursutnyttelse (Aker, 2014), faglig kvalitet og økonomisk bærekraft, samt har forventinger om implementering av ny kunnskap og nye metoder. Som leder i Tyrili må en kjenne til rammebetingelser i TSB og norsk helsepolitikk. En må forstå sammenhengen mellom det Tyrili foretar seg som organisasjon og det som skjer i fagfeltet og samfunnet ellers. I tillegg må man ofte forholde seg til motstridende styringsimpulser hvor behov og interesser fra pasienter, overordnede ledere, medarbeidere og spesialister må balanseres og veies opp mot valgene man tar i rollen som leder. Dette krever sosial kompetanse, administrative ferdigheter samt en kulturell og profesjonell forståelse av organisasjonen og lederrollen som sådan (Thylefors, 2015). Utvikling av ledere kan forstås som: *en utvidelsen av en persons evne til å opptre hensiktsmessig og effektivt i lederroller og ledelsesprosesser* (Arnulf et al., 2016; McCauley & Van Velsor, 2004; Frich et al., 2017). Det er vanlig å skille mellom to begrepsmessige kategorier når det kommer til utviklingen av slike kapasiteter hos ledere. Begrepet *lederutvikling* henviser til utviklingen hos den enkelte leder. Dette kan være tiltak rettet mot den personlige rolleforståelsen, utvikling av spesifikk kunnskap, og trening på konkrete ferdigheter (Day, 2000). Eksempler på slike tiltak kan være individuell veiledning eller coaching av ledere, og målrettet kompetanseheving knyttet til administrative og oppgaveorienterte ferdigheter i form av kurs eller studier. Er tiltakene derimot rettet mot en gruppe av ledere omtales dette gjerne som *ledelsesutvikling*. Da er fokus rettet mot å øke

gruppens kapasitet til å skape felles retning, forpliktelse og engasjement i en organisasjon (Frich et al., 2017). Her forstås utviklingsprosessen i sammenheng med relasjonelle og kontekstuelle faktorer i ledergruppen. Det kan være tiltak som tar sikte på å utvikle sosial oppmerksomhet som empati og bevissthet på politiske prosesser, og sosiale ferdigheter som å bygge nettverk, utvikle en teamorientering, være en katalysator for endring og håndtere konflikter (Day et al., 2014). *Lederutvikling* og *ledelsesutvikling* er begreper som i praksis understøtter og overlapper hverandre (Lind, 2007), men *ledelsesutvikling* legger, som sagt, et spesielt fokus på bruk av sosiale systemer for å skape utvikling hos den enkelte deltager (Day, 2000). På bakgrunn av dette kan ledelse sees som en effekt av de systemene lederen inngår i, snarere enn at ledelse forstås etter et «leder-følger prinsipp», hvor de individuelle ferdighetene i større grad vektlegges. Hensikten med et ledelsesutviklingsprogram er i all hovedsak å skape merverdi for organisasjonen og dens kjernevirksomhet.

Ledelsesutviklingsprogram bør derfor rette seg mot det lederen skal oppnå i sin rolle, og utviklingen skal ha verdi for flere enn lederen. Det er i praksis resultatene skal vise seg (Karlsen, 2013). Dette krever et systemisk design forankret i organisasjonens behov for fornying og utvikling, hvor både individuelle og kollektive lederutviklingsbehov blir ivaretatt (Day, 2000; Hall & Seibert, 1992; Latham & Seijts, 1998).

Med denne teoretiske forankringen besluttet ledelsen i Tyrili i 2021 at de ville etablere et internt ledelsesutviklingsprogram (heretter kalt **LUP**). Programmet var for de som hadde en lederstilling i Tyrili og som ønsket å utvikle seg som leder, og for de som hadde rolle som teamleder eller lignende. Internt drevende ledelsesutviklingsprogram er en etablert praksis i helseforetak i Norge (Frich et al., 2017) , og i Tyrili ble en slik modell valgt av flere grunner og hensyn:

- Et internt utviklet program muliggjorde tett forankring til organisasjonens behov for utvikling av interne lederressurser (Hall & Seibert, 1992; Latham & Seijts, 1998).
- Utviklingen og gjennomføringen av et slikt program internt har potensialet til å utløse læring og erfaringseffekter på ulike nivåer i organisasjonen (Hasson et al., 2016).
- Et internt utviklet og drevet program kan generelt gi større mulighet for å styrke og utvikle deltagergruppens kapasitet for å skape felles retning, forpliktelse og engasjement i ledelse (Frich et al., 2017).

- Meta-analytiske resultater indikerer ingen signifikante forskjeller på effektene av internt drevne ledelsesutviklingsprogram sett i sammenheng med program fasilitert av eksterne instruktører (Lacerenza et al., 2017).

Utvikling, målsetning, oppbygning og evaluering

Ansvarlige for gjennomføringen av LUP var organisasjonspsykolog, Jens Klev, og nestleder, Camilla Fjeld, i Tyrili. I undervisning og foredrag bidro også andre interne og eksterne forelesere. I utarbeidelsen av programmet ble det gjennomført en behovsanalyse i alle ledernivå i Tyrili (teamledere, enhetsledere, regionledere og stiftelsesledelse). Det ble i tillegg opprettet en referansegruppe bestående av ledelse, representanter for medarbeidergruppen, stiftelsesstyret og Tyrili FoU. Programmet er utviklet på bakgrunn av behovsanalysen og arbeidet i referansegruppa.

I prosjektbeskrivelse for LUP er det formulert følgende målsetninger:

- Utvikle trygge og kompetente ledere på alle nivåer i stiftelsen
- Utvikle medarbeidere til å bli framtidige ledere i Tyrili
- Skape god lederstøtte til enhetsledelse
- Bygge lederkompetanse og forståelse for hvilken adferd/handlinger og holdninger som gir ønsket effekt i team, i medarbeidergrupper og organisasjonen
- Utvikle en tydelig kultur for læring og fornyelse
- Mobilisere medarbeidernes ressurser

Delmålene var å utvikle nye og framtidige ledere i Tyrili til:

- Å være strategiske i tenkning og handling
- Å utvikle sine medarbeidere til selvstendige og ansvarstakende medarbeidere
- Å utvikle evne til å veksle mellom fokus på den enkelte medarbeider, teamet, enheten, organisasjonen og samfunnet – ha en helhetlig forståelse

- Ha kunnskap om systematisk kvalitet og forbedringsarbeid
- Bygge nettverk på tvers i stiftelsen

Overordnet mål for deltakere var å: *Lære om, trene på og utvikle seg som Tyrilileder; Forvalte Tyrili sitt menneskesyn, verdier og behandlingsmodell; Lede, organisere og kommunisere til det beste for pasienter og medarbeidere i Tyrili.*

Programmets oppbygning

Programmets oppbygning baserte seg på en integrert tilnærming med en kombinasjon av ulike elementer som intervju, erfarings-basert læring, gruppeveiledninger, forelesninger og aksjonslæring (Coates, 2013). Det ble benyttet varierte pedagogiske former som foredrag, erfaringsutveksling, bruk av digitale virkemidler, og en veksling mellom interne og eksterne foredragsholdere (Lacerenza et al., 2017). Hensikten med valg av tilnærming var å etablere en pedagogikk for å ivareta overføringsverdier til deltagerens lederhverdag og gi ringvirkninger ut i organisasjonen (Lacerenza et al., 2017; Weaver et al., 2010). Å skape *psykologisk trygghet* for deltakerne var sentralt under selve utdanningsforløpet. Psykologisk trygghet innebærer at medlemmene i en gruppe opplever det som trygt å uttale seg, stille spørsmål, «gjøre feil», vise sårbarhet og å være uenige uten å være redd for negative reaksjoner fra de andre (Bang og Middelfart, 2021).

Annen evidensbasert praksis for ledelsesutviklingsprogrammer ble også fulgt, som for eksempel å stille krav om fysisk oppmøte og at det ble gjennomført regelmessige samlinger over tid. Øvelser som inneholdt tilbakemeldinger mellom deltagere og til foredragsholdere var en viktig del av læringsprosessen, samt systematiske evalueringer av programinnholdet.

Det ble gjennomført fire fysiske samlinger á tre dager, på Tyrili sitt kurs- og konferansesenter i Mesnali. Hovedtemaene i LUP ble på første samling presentert på følgende måte:

- Relasjonskompetanse i ledelse av team og grupper
- Kulturforståelse
- Tverrfaglig forståelse

- Samarbeid og konflikt

Deltagerne fulgte to læringsspor som ble lansert på den første samlingen. *Læringsspor 1* handlet om utviklingen av egen lederrolle gjennom etablering av individuelle utviklingsmål, blant annet ved bruk av øvelsen *Kjernekvadranten* (Ofman & Middelthon, 2022), og 360 intervjuer med kollegaer og ledelse, for å få bedre innsikt i egen relasjonskompetanse og rolleutøvelse. Hensikten med øvelsene var å gi deltagerne mulighet til økt innsikt på egne lederferdigheter og utviklingspotensialer, samt metakognitive læringseffekter som oppstår som følge av planlegging, monitorering og tilpasning av egen atferd mot ønskede mål (Lacerenza et al., 2017). *Læringsspor 2* var knyttet til utvikling og gjennomføring av et forbedringsprosjekt på enheten eller i teamet man ledet. Dette med bakgrunn i at programmer som vektlegger praksis-baserte metoder gir større læringseffekter enn de programmene som kun baserer seg på forelesninger (Lacerenza et al., 2017; Weaver et al., 2010). På første samling ble det etablert *basisgrupper* hvor deltakerne fulgte hverandres prosesser gjennom hele programmet. Hensikten med basisgruppene var å fasilitere kollegaveiledning og oppfølging av hverandres prosjekter knyttet til både læringsspor 1 og 2. Deltagerne utarbeidet gruppekontrakter for å etablere regler for gruppa, dette for å styrke effektivitet og trygghet.

Deltakerne skrev logg, jobbet med oppgaver, pensum og de møttes i basisgruppene mellom samlingene. I *lederloggen* beskrev deltakerne erfaringer og tanker de gjorde seg underveis i ledelsesutviklingsprogrammet. Loggen tjente sådan som et instrument for å konstruere mening basert på selvrefleksjon og kritisk tenkning rundt kunnskapen de fikk i løpet av programmet (Densten & Gray, 2001). Lederloggen dannet også grunnlaget for en avsluttende skriftlig oppgave der deltagerne skulle beskrive refleksjonene og læringseffektene de satt igjen med etter deltagelse på programmet.

Evaluering

En metaanalyse (Lacerenza et al., 2017) av ulike ledelsesutviklingsprogrammer viser at virkning av skolering av ledere ofte knyttes til ett av følgende fire kriterier: 1) Fornøydhet med

programmet. 2) Læring i form av varig endring av kunnskap eller ferdigheter. 3) Evne til å benytte kunnskapen i praksis. 4) Effekt i form av at organisasjonen kommer styrket ut, for eksempel knyttet til økonomi, sykefravær og turnover.

Ledelsen av LUP ønsket deltakernes evaluering og opplevelse av programmet som ble gjennomført i 2021/22, og Tyrili FoU har hatt ansvaret for å gjennomføre en studie knyttet til dette. Forskningsspørsmålene for studien var:

- a) I hvilken grad er deltakerne fornøyd med LUP?
- b) Hvordan beskriver deltakerne sitt læringsutbytte etter å ha gjennomført LUP?
- c) Hvordan har deltakerne benyttet ny kompetanse i praksis?
- d) Hva fremmet og hva hemmet eventuell bruk av ny kompetanse i praksis?
- e) Hvordan reflekterte deltakerne rundt intern vs ekstern kompetanseheving?

2. Metode

Dette er en studie der deltakernes fornøydhets med LUP, samt erfaringer og opplevelser av kunnskapsutbytte og bruk av ny kunnskap i praksis er det sentrale. Datamaterialet består av tre ulike datasett:

1. Questback spørreskjema etter hver samling, og etter avsluttet program.
2. Skriftlig sluttoppgave.
3. Kvalitative intervjuer med deltakerne, individuelt eller i gruppe.

2.1 Rekruttering

Alle deltakerne fikk utdelt skriftlig informasjon om studien på den siste samlingen, med spørsmål om de ønsket å delta i studien gjennom: a) dele sin eksamensbesvarelse med forskerne, og/eller b) bli intervjuet individuelt eller i gruppe. 21 deltakerne svarte på questbackundersøkelsen etter siste samling, 15 deltakere samtykket til at eksamensoppgaven kunne inngå i forskningen, og 16 deltakere samtykket til å delta i intervju.

2.2 Intervjuene

Det ble gjennomført to individuelle intervjuer, fire intervjuer med to deltakere, to intervjuer med fire deltakere. To av forskerne gjennomførte intervjuene, og disse fant sted fem til seks måneder etter at LUP var avsluttet. Noen av intervjuene ble gjennomført digitalt og andre fysisk. Det var i hovedsak praktiske årsaker til antall deltakere i intervjuene og hvordan de ble gjennomført. Intervjuene ble tatt opp ved bruk av digital lydopptaker og transkribert.

2.3 Analyse

Resultatene fra questbackundersøkelsen viste at deltakerne i all hovedsak var svært fornøyde med LUP, og resultatene derfra ble benyttet som utgangspunkt for analysen av sluttoppgavene, og i utarbeidelse av intervjuguide. Datasett 2 og 3 ble analysert både sammen og hver for seg. Sluttoppgavene ble i hovedsak analysert med utgangspunkt i forskningsspørsmål b) Hvordan beskriver deltakerne læringsutbyttet? De kvalitative intervjuene ble i tillegg til forskningsspørsmål b) analysert knyttet til forskningsspørsmålene c), d) og e): Hvordan har deltakerne benyttet ny kompetanse i praksis? Hva fremmet og hva hemmet eventuell bruk av ny kompetanse i praksis? Hvordan reflekterte deltakerne rundt intern vs ekstern kompetanseheving?

Det ble benyttet *tematisk analyse* av sluttoppgavene og de transkriberte intervjuene. Temaer og undertemaer vokste frem gjennom gjentatte gjennomlesinger av materialet, samt diskusjoner i forskerteamet med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Vi la særlig vekt på å finne felles trekk og meningsdannelse i datamaterialet (Kvale et al., 2015; Silverman, 2014).

2.4 Ethiske refleksjoner

LUP ble utviklet og ledet av ansatte i Tyrili, og studien om LUP er gjennomført av Tyrili FoU. Questbackundersøkelsen var anonym og ble presentert for ledelsen av LUP etter hver samling. Ledelsen av LUP presenterte studien for deltakerne, delte ut skriftlig informasjon og samlet inn samtykker. Sluttoppgavene ble videresendt til forskerne for de deltakerne som hadde samtykket til dette. De kvalitative intervjuene ble avtalt og gjennomført uten at ledelsen av LUP var involvert i dette.

Intern forskning knyttet til et internt skoleringsprogram stiller særlige krav til at deltakernes integritet og konfidensialitet blir ivaretatt, og i denne sammenheng handlet det spesielt knyttet til sluttoppgavene og de kvalitative intervjuene (Coghlan & Brannick, 2014). Dette er i beste mulige forstand ivaretatt gjennom at sitater i rapporten er anonymisert ved at de ikke inneholder informasjon om kjønn, alder, arbeidssted eller stilling. Det er også viktig å påpeke at ledelsen av LUP ikke har gitt noen føringer for design og gjennomføring av

studien. Organisasjonspsykolog Jens Klev som var ansvarlig for LUP, har bidratt med innledningskapittelet i denne rapporten, og medforfatter Tone Bergly har gjennomført LUP 2022/23. Vi har ingen indikasjoner på at dette har påvirket studiens funn og fortolkning av disse. Studien er meldt til og kvalitetssikret av SIKT – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, som er Tyrilis personvernombud.

3. Funn

Funnene presenteres under følgende overskrifter: *Questbackundersøkelsen – grad av fornøydhet underveis og avslutningsvis; Sluttoppgaver og intervjuer – refleksjoner om innhold og nytte.*

3.1 Questbackundersøkelsen – grad av fornøydhet underveis og avslutningsvis

Det ble gjennomført fornøydhetsundersøkelser etter hver samling. Alle deltagerne ble oppfordret til å svare på undersøkelsen, og det ble satt av tid til dette slutten av hver samling. Tilbakemeldingene førte til justeringer og endringer underveis i programmet, som å ha flere pauser, bedre tid til gruppearbeid og om løpende tilpasning av innholdet for primærmålgruppen for LUP. Tilbakemeldingene var også viktige i planleggingen av neste runde av programmet.

Det var 21 deltagere som deltok på den siste samlingen og som svarte på questbackundersøkelsen om LUP som helhet. Av disse var det 40 % fra enhetsledelse og de resterende 60 % var teamledere eller hadde andre roller. Resultatene viste at 90 - 100 % av deltakerne i svært stor grad eller stor grad var fornøyd med samlingene. De samme tendensene viste også svarene på hvor fornøyd deltagerne var med de ulike programelementene som:

- Styrkebasert ledelse
- Hvordan skape godt teamsamarbeid
- Organisasjonskultur
- Kampen om mitt endringsmål
- Tverrfaglig ledelse
- Konflikthåndtering i personalsaker
- Lederstil, makt og påvirkning
- Lederforskriften og viktige grep i kompetanseutvikling
- Verdibasert økonomiledelse

Ulike øvelser som «Etablering av gruppregler», «Anerkjennende intervju», «Kjernekvadrant» og «Tilbakemeldinger og oppfordringer for fremtiden fra gruppen» fikk også bra skåre i fornøydhetsmåling av deltagerne. Ved å delta i programmet utviklet 86 % av deltagerne i svært stor (43 %) eller stor grad (43 %) nye ferdigheter, og 95 % opplevde at de i svært stor grad (67 %) eller stor grad (29 %) fikk kunnskap om tema som var relevante i arbeidshverdagen. Samtlige mente at LUP hadde i svært stor (81 %) eller stor grad (19 %) hadde hjulpet til å danne nettverk til andre ledere i Tyrili.

3.2 Sluttoppgaver og intervjuer – refleksjoner om innhold og nytte

Resultatene fra questbackundersøkelsen som ble gjennomført rett i etterkant av siste samling viste med andre ord at deltakerne var svært fornøyde med LUP. Vi benyttet disse resultatene til å utforske nærmere hva som gjorde at de var så fornøyde, hvordan de hadde benyttet den nye kunnskapen i praksis, hva som eventuelt fremmet eller hemmet at ny kunnskap ble tatt i bruk, samt refleksjoner rundt gjennomføring av intern utdanning.

Samlet sett viste analysen av sluttoppgavene og intervjuene at det var noen hovedtemaer som var fremtredende, og som er presentert under overskriftene: *Personlig utvikling*, og *Fra teori til praksis*. I tillegg presenteres deltakernes refleksjoner om forbedringspotensialer, samt fordeler og ulemper ved å ha intern vs ekstern skoling.

3.2.1 Personlig utvikling

Alle deltakerne ga uttrykk for at de gjennom LUP hadde blitt bedre kjent med seg selv i en lederrolle. Gjennom øvelsene Kjernekvadranten og gjennomføring av intervjuer med kollegaer og ledere på enheten der de ba om tilbakemeldinger på seg selv, fikk deltakerne en større bevissthet om egne ressurser og utfordringer.

*Det er alltid vanskelig å se på egne svakheter og jobbe med de for å utvikle seg selv.
Jeg har blitt mye mer bevisst på egne tanker og handlinger knyttet til dette.*

Jeg kan fremstå som veldig direkte og tydelig, men jeg kan bli veldig usikker og føle at jeg ikke er god nok i faglige diskusjoner.... jeg overkompenserer i disse settingene og kan fremstå som lite lydhør, veldig tydelig og for noen skummel.

Proessen jeg selv har gått har handlet om en bekreftelse, og ikke minst en bevisstgjøring på hva jeg tror på, hva jeg tenker er gode verdier på hvordan man skal behandle hverandre.

Mye av dette arbeidet foregikk i basisgruppene. Det at deltakerne i gruppa ble godt kjent gjennom ulike øvelser, gjorde at den psykologiske tryggheten i gruppa raskt ble etablert.

Du ble ganske raskt kobla på med de i gruppa di. I og med at vi jobba med anerkjennende intervju og kjernekvadranten, sånt som handla om oss, i starten, så ble det nært veldig fort.

De personlige utviklingsmålene deltakerne satte etter å ha gjennomført øvelsen Kjernekvadranten og intervjuet kollegaer og leder om egne ressurser og utfordringer, gjorde det mulig å benytte dette til å sette seg konkrete utviklingsmål. Disse viste seg å bli svært betydningsfulle for deltakerne.

Det er jo lett å analysere seg selv uten å legge en plan for hvordan det skal jobbes med det. Men på LUP ble jeg tvunget til å fokusere på bittesmå ting som jeg kan endre på.

Det ble en god gruppe hvor man fikk gode tilbakemeldinger og også noen utfordringer på egne sider, og som man tar med seg videre i lederskapet sitt. Jeg har brukt det. Brukt de målene aktivt i hverdagen.

3.2.2 Fra teori til praksis

Alle informantene opplevde at de hadde tatt i bruk ny kunnskap i hverdagen. De beskrev kombinasjon av den teorien de hadde fått, de øvelsene de hadde gjennomført og de personlige utviklingsmålene de hadde jobbet med som viktige i den sammenheng. Det var særlig to områder eller temaer som utpekte seg da de beskrev dette. Det ene handlet om ønsket om å innta en mer fleksibel og demokratisk lederstil, og det andre om å bidra til å skape psykologisk trygghet i teamet og medarbeidergruppa. I tillegg reflekterte deltakerne rundt hva som hemmet eller fremmet at de benyttet ny kunnskap i praksis.

En mer fleksibel og demokratisk lederstil

En viktig erkjennelse for flere av deltakeren handlet om å gi tillit og ansvar til kollegaer i teamet eller medarbeidergruppa. Flere opplevde å få tilbakemeldinger om at de i for stor grad gjorde oppgavene selv istedenfor å delegere og veilede.

Og det handler om å prøve å ta et mer overordnet perspektiv i det å skulle lede og veilede medarbeidere på å gjøre en god jobb, og ikke ta over oppgaver.

Og så har jeg hatt en ansatt som ikke har vært så deltagende. Så da delegerte jeg og hørte om han kunne ta en oppgave, og da blomstra han helt opp og ja, var skikkelig ivrig!

Deltakerne beskrev at det å bli bedre til å lytte til og anerkjenne andres tanker og meninger gjorde at de ble mer bevisst på sin egen maktposisjon.

Jeg har invitert til uenighet og oppfordret til direkte tale og tilbakemeldinger. Jeg har hatt et fokus på at alle skal få si sin mening, og jeg har vært bevisst i mine konklusjoner at jeg bruker ord fra argumentene til de ulike teammedlemmene.

Det er viktig at jeg er klar over min rolle som leder og hvilken påvirkningskraft og innflytelse det fører med seg.

Det å skape rom for ulikhet og være nysgjerrig på sine medarbeidere ble viktig for noen.

Det jeg har brukt mest med meg selv - det er kjernekvadranten. Det å skille mellom person og kvalitet - så når jeg blir irritert på en person så er det ofte fordi den personen gjør ting annerledes enn det jeg gjør. Så det hjelper ikke å sette personer i en boks, og deg liker jeg ikke..., men heller prøve å tenke: hvor er det vi er forskjellige?

Å skape psykologisk trygghet i medarbeidergruppa / teamet

Gjennom egen utviklingsprosess med arbeidet i basisgruppe og i plenum, samt flere forelesninger om hvordan man kan skape psykologisk trygghet som en forutsetning for å utvikle effektive team og ledergrupper, ble dette med å sette sammen og skape trygghet i de tverrfaglige teamene og medarbeidergruppene som helhet, særlig viktig. Dette er tydelig formulert gjennom følgende utsagn:

Jeg klarte å se medarbeiderne, deres styrker. Jeg ble plutselig så bevisstgjort på hvordan man kan gjøre medarbeiderne gode. Det var gøy – så jeg ble veldig positivt overraska over hvor mye det endra arbeidshverdagen min, ganske umiddelbart.

Jeg har en stor tro på å forsterke det positive hos medarbeidere, tror mer på ros enn på ris. Jeg tror medarbeidere responderer på trygghet og forutsigbarhet i et arbeidsmiljø. Det å skape en trygghet i eget team, og bidra sammen med kollegaer som trenger at du stiller opp og regner med deg.

Dersom jeg ønsker å bidra til å bygge et godt team så er det vesentlig at jeg er en synlig, god rollemodell i hverdagen.

Å ta i bruk konkrete verktøy

Det kan synes som om mye av det deltakerne satt igjen med etter LUP, var relativt prosessorientert, men flere fremhevet også at de hadde hatt god nytte av undervisning om konkrete verktøy.

Den bolken vi hadde om å dokumentere ting, eller bygge opp en sak hvis en medarbeider ikke fungerer – eller gjør ting de ikke skal gjøre. Hvor det ikke er fokus på veiledning, men på tiltak og.... Det kommer jeg til å ha med meg fordi man må starte tidlig da..., og ha den dokumentasjonen man trenger i tilfelle det skulle gå i den retningen.

Men et av målene mine var å lage et Årshjul, og det har vi fått gjort... så det har vært fint å ha andre å lene seg på når det gjelder så konkrete ting, så man slipper å finne opp kruttet på nytt

De verktøyene vi har fått lært - vi bruker mange av dem. For eksempel medarbeidersamtalen, den har vi endret totalt etter at vi var på LUP.

Kombinasjonen av konkret kunnskap gjennom forelesninger, utveksling av ideer og erfaringene deltakerne i mellom, samt det å få teste ut nye verktøy ble med andre ord beskrevet som svært nyttig i læringsprosessen.

Hva fremmet og hemmet etablering av ny praksis

Det var ikke så enkelt for deltakerne å konkretisere hva som fremmet etablering av ny praksis i kjølevannet av LUP. De fleste reflekterte rundt hva de hadde lært som de opplevde som særlig nyttig. Dette er referert til i avsnittene over. Noen delte også tanker om hva som hadde bidratt til at de klarte å videreføre den kompetansen de hadde fått, i hverdagen på enheten.

Det at vi var flere fra samme enhet som gikk på LUP, gjorde det mye lettere å gjennomføre ting i hverdagen etterpå. Vi hadde støtte i hverandre og skjønte hva vi snakka om....

Ja, det ble jo en veldig god lederstøtte – i hvert fall i hverdagen når det er travelt, så prioriterer ikke vi i ledelsen å snakke, for da skal vi jo ivareta alle rundt oss. Så det å gi hverandre støtte, det ble en påminnelse, at vi trenger det. Så det fint at stiftelsen gir oss det rommet for påfyll – så det tenker jeg er veldig fint og verdifullt og motiverer til å bruke det i praksis.

Jeg tror det først og fremst var det at det vi lærte var relevant, og at det var mulig å sette det ut i praksis.

Noen reflekterte også rundt hva som gjorde det krevende å gjennomføre ny kompetanse i praksis.

For min del så synes jeg det har vært utfordrende at jeg var den eneste fra min enhet. Da har du ikke noen å dele det med i hverdagen, noen som kan minne deg litt på det vi lærte.

Det at hverdagen tar jo oss. Altså, det er jo hektisk. Det er mange krav, og det er jo veldig satt hvordan man gjør ting, noe som fort gjør at man blir dratt inn i det samme vante.

Jeg var nok egentlig litt for ny i rollen til å ha fullt utbytte av LUP.

3.3 Forbedringspotensialer og refleksjoner om intern vs ekstern skolering

Deltakerne viste at de i all hovedsak var svært fornøyde med LUP, slik det fremkom i questbackundersøkelsen, sluttoppgavene og intervjuene. Men noen hadde også noen kritiske refleksjoner og nyttige innspill til hvordan programmet kan gjøres enda bedre.

Underveis og avslutningsvis ble det i questbackundersøkelsene svart at noen av dagene/øktene var så tettpakket at det ble tungt å ta til seg kunnskap utover dagen. Behovet for lengre og hyppigere pauser ble løftet frem av flere for å kunne hvile hodet eller besvare mail/telefoner. Det ble også gitt tilbakemelding om at det var viktig å relaterte foredrag/gruppeøvelser til deltakerne i LUP, med tanke på rolle og arbeidsoppgaver.

Noen reflektere rundt utfordringer med å være ledelse og teamledere i samme program.

Det er å være enda mer bevisst på den forskjellen mellom ledelse og teamledere – selv om man får beskjed om taushetsplikt og alt det der, så blir man farga av – det kan være ting teamledere og enhetsledere i samme enhet ikke trenger å høre om.

Og flere opplevde å være ganske forvirra, særlig på første samling og ønsket mer og bedre informasjon.

*Det var utviklingsspor og læringsspor og.... så det var litt forvirrende akkurat det der
Det kunne vært mer tydelig om de prosjektene vi skulle inn i - altså at det kom til å følge deg gjennom utdanninga og hva formålet med det var. Det kunne vært bedre kommunisert.*

I intervjuene ble deltakerne spurt om fordeler og ulemper med å ha et internt ledelsesutviklingsprogram i Tyrili. De aller fleste var godt fornøyd med det. De var blant annet opptatt av at det skapte trygghet i gjennomføring av sine konkrete oppgaver, og at innholdet var relevant. Samlingene skapte identitet og tilhørighet til Tyrili, og synergieffekter ved at medarbeidere ble kjent på tvers av enhetene. Mange påpekte betydningen av at det var eksterne forelesere som også ga en opplevelse av det ikke var «bare internt».

Jeg tenker mest at det er positivt, at vi får fine diskusjoner om verdier og kultur og – og at det er veldig relevant for oss, og vi har den samme forståelsen av hverdagen, og lederrollen.

Noen syntes det var en ulempe at man la inn mye innsats uten å få studiepoeng, særlig hvis man skulle søke andre jobber. Andre påpekte at man også kunne bygge relasjoner og skape samarbeid eksternt dersom det var andre deltakere med. Noen påpekte også faren for at det blir for mye internt, selv om det ble delvis kompensert med eksterne forelesere.

En bakside er at det kan bli litt vel mye Tyrili, hvis du skjønner hva jeg mener, derfor var fint med input fra omverden, med eksterne forelesere.

Det hadde selvfølgelig vært interessant om vi hadde fått eksterne som skulle deltatt på programmet. Og det handler jo bare om at Tyrili er en liten boble, og det har vært gøy med erfaringsutveksling.

4. Diskusjon

Funnene viser at deltakerne i all hovedsak var svært fornøyd med både innholdet og formen i LUP. De var godt fornøyd med gjennomføringen av hver enkelt samling. De beskrev at den personlige utviklingsprosessen hadde vært krevende, men nyttig, og de aller fleste kunne gi gode eksempler på hvordan de hadde tatt i bruk ny kompetanse i praksis etter at programmet var avsluttet. Diskusjonen for å forsøke å løfte og forstå funnene dreier seg om hvilke pedagogiske grep som kan ha bidratt til at deltakerne opplevde læringsprosessen som nyttig, og hvilke kjennetegn ved organisasjonen Tyrili som har gjort det mulig for deltakerne å benytte ny kompetanse i hverdagen.

4.1 Kombinasjonen av teori og rammer for personlig utvikling

Analysene av sluttoppgavene og intervjuene viste at deltakerne la særlig vekt på den personlige utviklingsprosessen de opplevde å være i. De beskrev at de gjennom forelesninger og pensum hadde fått en grundig innføring i sentrale teorier knyttet til ulike lederstiler, teamjobbing, organisasjonskultur og overordnede mål for Tyrili og TSB. I tillegg brukte de relativt mye tid på å bli mer bevisst egen lederstil, egen kompetanse og de satte seg konkrete utviklingsmål. Det ser ut til at nettopp denne kombinasjonen av teoretisk læring og personlig utvikling har vært særlig nyttig for deltakerne, noe som samsvarer med erfaringer fra andre ledelsesutviklingsprogram (Grosemans et al., 2020; Lacerenza et al., 2017; Nordkvelle et al., 2020; Saravo et al., 2017). De aller fleste beskrev at de ønsket å bli mer demokratiske, støttende og ivaretakende ledere. Dette kan forstås innenfor teori om *relasjonsledelse* (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Ønske om å utvikle en demokratisk og relasjonell lederstil henger tett sammen med Tyrilis verdier og menneskesyn om betydningen av fellesskap og åpenhet.

Prosessen knyttet til bevisstgjøring og utvikling av egen lederstil er et godt eksempel på de pedagogiske grepene som gjennomført i LUP: Deltakerne fikk teoretisk kunnskap, bearbeidet kunnskapen i basisgrupper gjennom øvelser og refleksjoner, og var så i stand til å overføre

den samlede kompetansen inn i hverdagens ledelsesoppgaver (Bang & Bang, 2020). Ledelse er i stor grad knyttet til kombinasjonen av personlig stil og teoretisk kunnskap. Vektleggingen i LUP av å skape trygghet nok til at deltakerne turte å utfordre seg selv, vise sårbarhet og være åpen om både mestring og strev, bidro trolig til at deltakerne både klarte å ta til seg kunnskap, være i en individuell utviklingsprosess og sette ny kompetanse ut i praksis.

Når kunnskap formidles og gode læringsprosesser iverksettes, slik det ble gjort av ledelsen av LUP, kreves det både pedagogisk, teoretisk og kulturell kompetanse. Røvik (2007) beskriver overføring av kunnskap eller innføring av nye ideer i en organisasjon som en translasjonsprosess. Det kan svært forenklet beskrives som en prosess der noen sentrale personer, i denne sammenheng ledelse og forelesere i LUP, har rollen som translatører eller oversetter. Translatører må ha inngående kjennskap til det som overføres (f. eks teori, metoder, verdier), og i tillegg ha god forståelse for den konteksten denne kunnskapen kommer fra, og den konteksten og kulturen den skal overføres til eller implementeres i. Den teoretiske kunnskapen skal med andre ord tilpasses og oversettes slik at den gir mening for deltakerne, og dermed mulighet til å benyttes i praksis. Det kan synes som om denne translasjonskompetansen var sterk både hos interne og eksterne forelesere. De tilførte deltakerne noe nytt, både teoretisk og personlig, uten at dette nye var så annerledes eller overveldende at det ble skremmende, svekket motivasjonen eller opplevdes som uoverkommelig. En læringsprosess ledet av kompetente translatører gir deltakerne rom til å ta imot, reflektere og diskutere, slik at de gradvis opplever ny kunnskap og kompetanse som relevant og nyttig.

4.2 En lærende organisasjon

I intervjuene ga deltakerne i LUP uttrykk for at de hadde hatt et ønske om mer kunnskap, og de var villige til å benytte kompetansen i praksis. Dette kan være tilfeldig, eller det kan reflektere en bevisst ansettelsespolicy hvor man søker medarbeidere som ikke nødvendigvis er erfarne ledere eller som har formell ledelsesutdanning, men som har evner til å tilegne

seg ny kunnskap. På tilsvarende måter var deltakerne i kraft av å ha ledende roller eller stillinger opptatt av å fremme sine medarbeideres læring og utvikling. Flere beskrev hvordan de var blitt mer bevisst på å oppmuntre til diskusjon og delegere oppgaver slik at medarbeiderne følte seg deltakende og viktige. Gjennom å fokusere på å skape psykologisk trygghet i medarbeidergruppa og/eller teamet, la de grunnen for at hver enkelt medarbeider skulle føle det trygt å både gi uttrykk for tanker og meninger og å være i faglig og personlig utvikling. En slik form for ledelse kan indikere en lederstil som fremmer verdier, relasjoner, fleksibilitet, læring og deltakelse (Christensen et al., 2015; Irgens, 2011).

Læring i organisasjoner kan forstås som et sosialt fenomen innenfor et system der medlemmene innehar ulike roller, og hvor ulike personer har behov for ulik kompetanse. Læring i den sammenheng handler ofte om å finne nye løsninger på utfordrende situasjoner, og hvor både organisasjonsstrukturer og organisasjonskultur angir hva som er nødvendig og ønsket atferd. Jacobsen og Thorsvik (2007) hevder at organisasjoner som har opplevd lengre perioder med suksess og stabilitet kan oppleves som sterke og enhetlige, men også lite utviklings- og endringsvillige. Et sentralt virkemiddel for å hindre at organisasjonen blir satt og lite endringsvillig, er å istedenfor å ansette personer som har stor grad av formell kunnskap, ansette personer som har evne til å tilegne seg ny kunnskap. Teorier om kultur og læring påpeker at *en lærende organisasjoner er kjennetegnet av en kultur som oppmuntrer til fri og åpen diskusjon, toleranse for ulike synspunkter og aksept for at ulike meninger, kritikk og konflikt kan være bra og ikke noe man alltid bør unngå* (Jacobsen & Thorsvik, 2007, p. 336). Det synes som om ledelsen og deltakerne i LUP ønsket å fremme en kultur som legger til rette for læring og utvikling.

En lærende organisasjonskultur og transformasjonsledelse, der lederen bidrar til å skape og forvalte et team eller fellesskap av medarbeidere, står i midlertid ikke i kontrast til en mer instrumentell transaksjonsledelse, som er mer oppgave- og resultatorientert (Christensen et al., 2015). Deltakerne i LUP beskrev hvordan de hadde tatt i bruk og hatt nytte av konkrete verktøy i lederskapet sitt, og de var opptatt av å ivareta Tyrilis overordnede oppgaver knyttet til pasientbehandlingen. Dette er i samsvar med studier om ledelsesutviklingsprogrammer

som nettopp vektlegger kombinasjonen av transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, og at gode ledere er i stand til å ivareta begge disse perspektivene (Erlandsen et al., 2022; Rosenman et al., 2014; Saravo et al., 2017). Ledelse handler med andre ord både om å være villig til og evne å tilegne seg ny kunnskap og nye ferdigheter, og det handler om å legge til rette for at de man leder skal være i lærende prosesser. Gjennom å ivareta slike lærende prosesser vil også organisasjonens overordnede mål og krav bedre ivaretas og møtes av både ledelse og medarbeidere.

Avsluttende refleksjon – suksessfaktorer

Slik vi tolker funnene i denne studien synes det som om målene og delmålene for LUP, som ble beskrevet innledningsvis, i stor grad er nådd. Vi forstår det dithen at især det som handlet om å utvikle seg som Tyrilileder, forvalte Tyrili sitt menneskesyn, verdier og behandlingsmodell, lede, organisere og kommunisere til det beste for pasienter og medarbeidere i Tyrili, og utvikle psykologisk trygghet, mestring og samarbeid blant medarbeidere i enhetene både ble formidlet gjennom programmet og satt ut i livet etter endt skoling. I tillegg ser det ut til at LUP har bidratt til at deltakerne har etablert gode interne nettverk seg imellom.

Sett i lys av Lacerenzas (2017) metastudie av ulike ledelsesutviklingsprogrammer, viser denne evalueringen av LUP at deltakerne i all hovedsak var svært fornøyde med programmet. De fikk et pedagogisk tilbud som ga varig endring av kunnskap og ferdigheter, og de evnet å benytte kunnskapen i praksis et halvt år etter at programmet var avsluttet. Det siste punktet i Lacerencas studie: 4) Effekt i form av at organisasjonen kommer styrket ut, for eksempel knyttet til økonomi, sykefravær og turnover, er ikke evaluert.

Kort oppsummert fremheves følgende momenter som sentrale for deltakernes fornøydhets med LUP:

- Kombinasjonen av personlig utvikling, teoretisk kunnskap og konkrete verktøy.
- Innhold, struktur og rammer var godt planlagt og tilrettelagt.
- At det ble brukt penger og ressurser på de utvalgte deltakerne bidro til å skape engasjement og forpliktelse.
- Innholdet var relevant for deltakerne, og interne og eksterne forelesere/undervisere hadde god translasjonskompetanse.
- Tyrili er en lærende organisasjon som legger fokus på kompetanseutvikling for medarbeidere.

Referanser

Arnulf, J. K., Glasø, L., Andreassen, A. K., & Martinsen, Ø. L. (2016). The dark side of leadership development: An exploration of the possible downsides of leadership development. *Scandinavian Psychologist*, 3.

Bang, H., & Midelfart, T. N. (2019). *Effektive ledergrupper* (2. utgave. ed.). Gyldendal.

Bang, H., & Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utgave. ed.). Universitetsforlaget.

McCauley, C. D., & Van Velsor, E. (2004). *The center for creative leadership handbook of leadership development* (Bd. 29). John Wiley & Sons.

Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg. ed.). Universitetsforl.

Coates, D. (2013). Integrated leadership development programmes: Are they effective and what role does coaching play? *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*.

Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). *Doing action research in your own organization* (4th ed. ed.). Sage.

Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The leadership quarterly*, 11(4), 581–613.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, 25(1), 63–82.

Densten, I. L., & Gray, J. H. (2001). Leadership development and reflection: What is the connection? *International Journal of Educational Management*, 15(3), 119–124.

DeRue, D. S., & Myers, C. G. (2013). *Leadership Development: A Review and Agenda for Future Research*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.040>

Erlandsen, M. A., Harwiss, H. E. L., Bjartveit, S., & Arnevik, E. A. (2022). Ledelse mellom sterke ideologier og lillebrorkomplekser – en eksplorerende studie i tverrfaglig spesialisert rusbehandling. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 59(2). <https://doi.org/10.52734/T429j596>

Frich, J. C., Sjøvik, H., & Spehar, I. (2017). Leder-og ledelsesutvikling i helsevesenet–en oversikt. *Michael*, 14, 168–176.

Grosemans, I., Coertjens, L., & Kyndt, E. (2020). Work-related learning in the transition from higher education to work: The role of the development of self-efficacy and achievement goals. *Br J Educ Psychol*, 90(1), 19-42. <https://doi.org/10.1111/bjep.12258>

Hall, D. T., & Seibert, K. W. (1992). *Strategic management development: Linking organizational strategy, succession planning, and managerial learning*.

Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., Holmstrom, S., Karanika-Murray, M., & Tafvelin, S. (2016). Improving organizational learning through leadership training. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 115–129.

Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforl.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse* (2. utg. ed.). Fagbokforlaget.

Karlsen, B. (2013). Når virker lederutvikling. *AFF*. <https://aff.no/nar-virker-lederutvikling>.

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological bulletin*, 119(2), 254.

Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3 ed.). Gyldendal akademisk.

Latham, G. P., & Seijts, G. H. (1998). Management development. *Handbook of work and organizational psychology*, 3(2), 257–272.

Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. *J Appl Psychol*, 102(12), 1686-1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>

Lind, H. R. (2007). *Lederutvikling gjennom 50 år. En empirisk studie av Solstrandprogrammets formidling av kunnskap om organisasjon og ledelse i perioden 1953–1998*. Universitetet i Tromsø.

Nordkvelle, Y. T., Stalheim, O. R., Fossland, T., de Lange, T., Wittek, A. L., & Nerland, M. B. (2020). Praksisnær undervisning med simulering og rollespill. In. <https://doi.org/https://doi.org/10.23865/noasp.94.ch6>

Ofman, D., & Middelthon, M. (2022). Kjernekvadranten (originaltittel: Fancy meeting me here!). Flux.

Rosenman, E. D., Shandro, J. R., Ilgen, J. S., Harper, A. L., & Fernandez, R. (2014). Leadership Training in Health Care Action Teams: A Systematic Review. *Acad Med*, 89(9), 1295-1306. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000000413>

Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforl.

Saravo, B., Netzel, J., & Kiesewetter, J. (2017). The need for strong clinical leaders - Transformational and transactional leadership as a framework for resident leadership training. *PLoS One*, 12(8), e0183019-e0183019. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0183019>

Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data (5. ed.)*. SAGE.

Thylefors, I. (2015). Lederskap i velferdsorganisasjoner. I S. Einarsen & A. Skogstad (red.). *Ledelse på godt og vondt*, 13–152.

Weaver, S. J., Rosen, M. A., Salas, E., Baum, K. D., & King, H. B. (2010). Integrating the science of team training: Guidelines for continuing education. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 30(4), 208–220.