



## Karlstad Universitet og Høgskolen i Hedmark

### MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION III

#### Gjør MPA – utdanningen noen forskjell?

En studie av MPA – kandidatenes vurderinger av studiets effekter på ledelse, karriere og nettverk.

Forfatter:  
Tove Margrethe Bakke

Veiledere:  
Yngve Haugstveit  
Sigrun Odden

4.juni 2008

Karlstad Universitet  
*Avdeling för politiska  
Och historiska studier*

Høgskolen i Hedmark  
*Avdeling for økonomi  
samfunn og informatikk*

## Forord

Denne masteroppgaven er en del av gjennomføringen av masterstudiet: Master of Public Administration ved Karlstad universitet og Høgskolen i Hedmark.

Avhandlingen tar for seg de to første kullene i MPA – programmet, og er en undersøkelse av hvilke effekter MPA – utdanningen har hatt i deres yrkesliv. Det har vært interessant å se hvordan dette har fungert i forhold til studiets målsettinger.

MPA – studiet er et inspirerende studium. Det er et utdanningsløp som går over 2 ½ år. Jeg har hele tiden vært i full jobb, og har til og med skiftet til ny stilling i løpet av studietiden. Masteroppgaven har vært et krevende og spennende prosjekt å gjennomføre.

Mitt ønske er at erfaringer og kunnskap fra arbeidet med denne oppgaven kan være til nytte for andre som er interessert i dette temaet.

Det har vært viktig for valg av tema og gjennomføringen av masteroppgaven at Høgskolen i Hedmark har støttet mitt prosjekt på mange vis. Jeg vil derfor rette en særlig takk til mine to veilederne Yngve Haugstveit og Sigrun Odden for god hjelp og praktiske innspill.

Takk til informantene som har besvart spørreundersøkelsen i en travel hverdag. Uten deres velvillige svar og utfyllende kommentarer hadde ikke oppgaven vært mulig

Takk til mine to arbeidsgivere: Hedmark Fylkekommune og Jernbaneverket som har tilrettelagt slik at jeg har kunnet gjennomføre studiet og dermed viser at de verdsetter at ansatte tar utdanning.

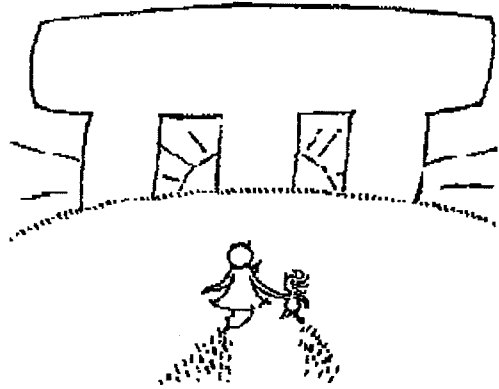
Til slutt en takk til min nærmeste familie og gode venner som tålmodig har støttet meg gjennom hele studiet.

Hamar juni 2008

Tove Margrethe Bakke

Forord .....	1
Sammendrag .....	4
English summary .....	6
1. Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	8
1.2 Tema og motivasjon .....	9
1.3. Oppbygging av oppgaven.....	10
1.4. Undersøkelsens forskningsspørsmål. ....	10
1.4. overordnet forskningsspørsmål .....	11
1.5 Presentasjon av MPA – utdanningen .....	14
2. Teori .....	18
2.1. Innledning.....	18
2.2 Kompetanse .....	18
2.3 Ledelse .....	20
2.4 Karriere.....	24
2.5 Nettverk .....	27
3. Metode.....	30
3.1 Innledning.....	30
3.2 Valg av design. Opplegg for undersøkelsen.....	30
3.2.1. valg av metode og enheter.....	31
Indikatorene.....	33
3.3. Innsamling av data .....	38
4. Presentasjon av resultater og vurderinger. ....	40
4.1 Innledning.....	40
4.2 Presentasjon av problemstillinger og forskningsspørsmål .....	40
4.3 Presentasjon av empiriske funn.....	43
4.3.1 Presentasjon av bakgrunnsinformasjon om respondentene.....	43
4.3.2 Tema 1. MPA - studiets betydning for utførelsen av arbeidet og utvikling av lederskap.....	44
4.3.3 MPA – utdanningens betydning for forståelsen av lederfunksjonens oppgaver og utfordringer.....	47
4.3.4 MPA – studiets effekt på strategisk tenkning, planlegging og ressursbruk i lederrollen.....	47
4.3.5 MPA – studiets effekt på forståelse av feltet personalledelse .....	49
4.3.6 MPA – studiets effekter og betydning for samarbeidsdimensjonen. ....	50
4.3.7 MPA – studiets effekter på kandidatenes beslutningsevne og gjennomslagskraft..	51
4.3.8 Studiets betydning for generell oppfattelse av økt kompetanse i utøvelse av jobb- og lederfunksjoner.....	51
4.2 Tema 2: Karriere .....	54
4.2.1 I hvilken grad bidrar MPA – utdanningen til karriereutvikling?.....	54
4.2.2 Generelle effekter på betydning for karriereutvikling.....	58
4.2.3 Effekter på betydningen for jobbskifte.....	59
4.2.4 Lederstilling med personal- og resultatansvar.....	61
4.2.6 MPA – studiets var viktig for å nå et personlig mål.....	62
4.3. Fokusområde 3 nettverk .....	64
4.4 Total fornøydhet med MPA - studiet .....	66
5. Oppsummering av resultater .....	67
5.1. innledning.....	67
5.2. Noen hovedfunn og konklusjoner .....	68

5.3 Styrker og svakheter i undersøkelsen.....	70
Litteraturliste: .....	72



T. T. T.

Put up in a place  
where it's easy to see  
the cryptic admonishment  
T. T. T.

When you feel how depressingly  
slowly you climb,  
it's well to remember that  
Things Take Time.

Piet Hein

## Sammendrag

**Tittel: Gjør MPA – utdanningen en forskjell?**

**En undersøkelse av tidligere studenters oppfatninger av MPA – utdanningens effekter på ledelse, karriere og nettverk.**

**Forskningsspørsmålet har vært følgende:**

***Hvilke effekter opplever du i ettertid at MPA - studiet har hatt for deg som leder/ansatt i det offentlige?***

Jeg har valgt å fokusere på 3 dimensjoner

1. Betydning i utøvelse av yrket/lederjobben/lederskapet
2. Betydningen for karrierebygging
3. Betydningen for bygging og bruk av nettverk

Avhandlingen omhandler de to første kullene av MPA som fikk sin utdanning i perioden 2000- 2005 (MPA I og MPA II).

Formålet med oppgaven har vært å måle noen av de effektene som tidligere studenter opplever i yrkeslivet etter å ha gjennomført lederutdanningen Master of Public Administration (MPA). Økt kompetanse fører til endrede holdninger og endret praksis. Jeg har ønsket å identifisere noen av de effektene som viser seg i etterkant av utdanningen.

For å finne svar på disse spørsmålene har jeg gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse.

I utformingen av spørsmålene har jeg tatt utgangspunkt i en systemteoretisk tilnærming med fokus på ledelse som funksjon. Ledelse er her forstått som målsettende, problemløsende og språkskapende atferd. Evalueringen av effektene på ledelse, karriere og nettverk blir sett i lys av MPA - studiets overordnede målsettinger. det har vært en fordel at jeg selv er student ved MPA – studiet og kjenner opplegget godt.

En motiverende faktor for å gjøre studien har vært at jeg selv er leder i det offentlige og opptatt av ledelse i et praktisk perspektiv. En ekstra motivasjon har vært at studiestedene har signalisert at de kan bruke mine funn i sitt videre arbeid med MPA – programmet.

## **Konklusjoner**

Studien viser at informantene har en klar oppfatning av at MPA – studiet har hatt positive effekter for lederskap, karriere og nettverk. Konklusjonen er at studiet dermed har fungert etter forutsetningene og i stor grad har oppfylt sine målsettinger

Jeg fant en gjennomgående tendens i svarene som tyder på at kvinner har en noe mer positiv opplevelse av effektene at studiet enn det mennene rapporterer. Det gjelder effektene både i utøvelse av ledelse og i karriereutviklingen. I forhold til nettverk, var det ingen signifikante forskjeller. Studien viser ingen målbar forskjell på svarene til de to kullene MPA I og MPA II, heller ikke mellom de svenske og norske deltakerne.

## English summary

**Title: Does the MPA study programme make a difference?**

A study of former MPA students' assessment of the impact of the study programme on management practices, career development, and networking.

**The research question of this study has been: As a manager or employee in the public sector, what do you perceive as the impacts of the MBA study programme?**

In this study, I have chosen to focus on three dimensions:

1. The impact for the conduct of their profession, and their role as managers
2. The impact on their career development
3. The impact for the establishment and maintenance of professional networks

The study encompasses the students from the first two classes, receiving their education in the years 2000-2005 (MPA I and MPA II).

The aim of the study has been to investigate the former students' assessment of the impacts in their working lives of the Master of Public Administration (MPA) study programme. With increased competence, attitudes and practices change too, and my goal has been to identify some of the impacts of the study programme.

In order to identify and describe these impacts, I have conducted a quantitative survey. In the questionnaire design, I have built upon the perspective from systems theory; understanding leadership as behavior that is goal-formulating, problem-solving, and concept- or language-oriented.

The assessment of the impacts on management practices, career development, and networking will be interpreted within the framework of the goals of the MBA study programme. For conducting the study, it has been a great advantage to be a student myself, thereby being familiar with the study programme.

A motivating factor for the current study is the fact that I myself I am a manager in the public sector, where I encounter management from the practitioner's point of view. A supplementary motivating factor is that the MPA administration has shown interest in deploying findings from this study for the further development of the MPA - programme.

## **Conclusions**

The current study shows that the respondents find that the MPA study programme have had positive impacts on their management practices, career development, and networking. This leads to the conclusion that the study programme has impacts as planned, fulfilling its goals and objectives.

A dominant trend is that, compared with the male respondents, women give a more positive assessment of the programme. This finding is valid for both management practices and career development. Whereas for networking there where no significant differences. The study shows no significant differences between the two classes MPA I and MPA II, neither there are significant differences between the Swedish and the Norwegian respondents



# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Som mangeårig leder i det offentlige under ulike regimer og organisatoriske endringer, har jeg opplevd at lederskap er viktig, og at det er av stor betydning å ha kompetente ledere. Vi er inne i en tid med store endringer i offentlig sektor. Det innføres stadig nye organisasjons- og styringsmodeller. Kravet til effektivitet øker. Dermed blir det også større fokus på lederskap.. For at vi som jobber som ledere og mellomledere i det offentlige skal følge med i utviklingen, er viktig å få mer påfyll i form av mer utdanning og bredere kompetanse.

Våren 2000 ble det startet en masterutdanning, Master of Public Administration (MPA) som er et samarbeid mellom Karlstad universitet og Høgskolen i Hedmark. Målgruppe for programmet er ledere, mellomledere og faglig nøkkelpersonell i offentlig sektor.

Fra 2000 er det uteksaminert to (snart tre) kull med studenter på dette programmet.

Studiet har Värmland og Hedmark med nærliggende områder som nedslagsfelt.

Studiets mål er å gi den enkelte muligheter til å utvikle seg i lederrollen og legge grunnlaget for et regionalt partnerskap gjennom nettverksbygging på tvers av forvaltningsgrenser og grenser mellom land.

Jeg er selv student ved MPA – utdanningen, og jeg ville finne ut hvordan MPA – programmet hadde virket for dem som tok utdanningen før meg. I denne oppgaven vil jeg sette fokus på noen av resultatene av denne satsingen.

Ledelse er viktig, og jeg er særlig opptatt av hvordan av hvordan teori påvirker praksis.

Læring er en prosess, og effektene av ny kompetanse vil vise seg over tid. Som deltaker på studiet i slutfasen, har det vært personlig interessant å finne ut hvordan andre studenter vurderer studieprogrammet i etterkant av studiet. Jeg har derfor gjort en undersøkelse blant de som gjennomførte MPA I og MPA II programmet for å finne noen svar på dette

## **1.2 Tema og motivasjon**

Tema for denne masteravhandlingen er hvordan ny kompetanse påvirker er ledelse. Jeg har ønsket å sette fokus på noen sentrale målsettinger ved MPA - studiet og forsøke å kartlegge i hvilken grad disse har gitt ønskede resultat hos uteksaminerte studenter. Undersøkelsen går på hvordan MPA - studentene opplever effekter av utdanningen i sitt lederskap, sett i ettertid. Gjennom en spørreundersøkelse har jeg fått fram data som sier noe om opplevd betydning av MPA - studiet i forhold til ledelse, karriere og nettverk.

Hovedmålet med studien har vært å lære noe om hvilke effekter kompetansehevingen gjennom MPA – programmet har hatt i yrkeslivet for MPA - kandidatene i etterkant av studiet.

Et annet viktig mål er å bidra med nye data som gjør at høgskolen og universitetet får vite mer om hvordan studieprogrammet virker på lang sikt. Studiestedene vil på denne måten få tilbakemeldinger om hvor fornøyd studentene har vært med studiet hva som har fungert bra og mindre bra.

Studieledelsen ved Høgskolen i Hedmark og Karlstad Universitetet bør kunne bruke resultatene fra undersøkelsen som utgangspunkt for videre arbeid med utvikling av studietilbudet, og i søknader for å fortsette MPA - tilbudet.

På bakgrunn av nettopp denne vinklingen, har Høgskolen i Hedmark vist stor interesse for studien, og er spent på resultatene som har kommet frem.

En slik evaluering vil også gi ettertanke til studentene som har tatt utdanningen.

Jeg har ikke hatt muligheter til å undersøke tilstanden før og etter studiet, så dette blir en retrospektiv undersøkelse. Undersøkelsen vil ikke være i full skala, men vil dekke utvalgte aspekter som jeg vurderer som viktig i yrkesutøvelsen som leder i det offentlige i en tid med mange omstillinger og organisasjonsendringer

### **1.3. Oppbygging av oppgaven**

Oppgaven er inndelt fem hovedkapitler. Kapittel 1 inneholder innledning, bakgrunn for valg av tema, presentasjon av forskningsspørsmål og avgrensning av problemformuleringen. Kapittel 2 omhandler teorigrunnet for lederatferd, karriereutvikling og nettverk. I kapittel 3 omhandler metoden for spørreundersøkelsen, metodisk tilnærming og utvikling av spørreskjema. Kapittel 4 er presentasjon av resultater og funn fra spørreundersøkelsen med drøfting og tolkning. Kapittel 5 er oppsummering og hovedkonklusjoner.

### **1.4. Undersøkelsens forskningsspørsmål.**

Jeg bruker betegnelsen *forskningsspørsmål* (Johannessen 2006) i stedet for problemstilling. Forskningsspørsmål kan defineres som ” *spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og som på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder*” (Halvorsen 2003:22, fra Johannessen et. al, 2006:59). Jeg føler at denne betegnelsen passer best i forhold til de spørsmålene som jeg har villet belyse i oppgaven.

Formuleringen av forskningsspørsmål blir en viktig fase, siden disse er grunnlaget for valg av teori og forskningsmetode.

Forskningsspørsmålet har også betydning for utarbeidelse av spørreskjema, dataanalyse, tolkning og rapportering. I mitt tilfelle, er respondenter en gitt størrelse, siden hele utvalget er de tidligere MPA – kandidatene. Å utarbeide spørreskjemaet har vært en krevende prosess, og det har vært vanskelig å finne utsagn som skulle være dekkende for å tilfredsstille forskningsspørsmålet. Data som er resultat av en undersøkelse er ikke dekkende for virkeligheten, men gir noen indikasjoner på hva som har skjedd. I hvilken grad jeg har lyktes i å fange opp de fenomener som jeg har ønsket, kommer jeg tilbake til i senere kapittel der gyldighet og validitet blir diskutert.

## **1.4. overordnet forskningsspørsmål**

### **Bidrar MPA – utdanningen til bedre ledelse, god karriereutvikling og danning av nettverk som det er forutsatt i studiets målsettinger?**

Antakelsen er at MPA – programmet gir økt kompetanse som gjør at studentene i ettertid opplever positive effekter av dette i sin ledergjerning og yrkesliv.

Denne problemstillingen er utgangspunkt for spørreundersøkelsen som jeg har gjennomført, og som er basis for denne avhandlingen.

For å svare på hovedspørsmålet, vil jeg se nærmere på følgende tre fokusområder:

1. Betydningen av utdanningen i utøvelse av yrket/lederjobben/lederskapet
2. Betydningen av utdannelsen for karriereutvikling
3. Betydningen av utdanningen for bygging og bruk av nettverk

Målet med spørreundersøkelsen er å kartlegge og undersøke hvordan MPA - studentene opplever effekter av utdanningen sett i ettertid.

Utdanningsprogrammet vil også ha effekter på karriereutvikling og nettverk. Effektene vil vise seg over tid.

Det jeg har ønsket å vise er *hvilken grad* effektene viser seg, og *innenfor hvilke områder* effekten vurderes å være størst.

Spørsmålene jeg har tatt opp er ikke lette å måle. Det blir subjektive vurderinger. Utviklingen for den enkelte MPA – kandidaten etter studiet, er påvirket av en hel rekke andre faktorer som har stor betydning for lederskap og karriere.

Respondentene blir bedt om å svare på spørsmål som peker på noen faktorer knyttet til hvordan den enkelte fortolker /forstår og vektlegger dagens situasjon på bakgrunn av MPA - studiet. Mye påvirkes av andre ytre hendelser, mine spørsmål forsøker å begrense seg til det respondenten vurderer å ha betydning knyttet gjennomført studie.

Kompetansens betydning for forståelse og endret atferd i lederskap er det sentrale temaet både i utdanningen og i undersøkelsen som jeg har gjort. Modellen under viser at kunnskaper og kompetanse bare en av forutsetningene for hvilken atferd som viser seg i praksis.

Motivasjon, personlighet, evner, verdier og vilje har også stor betydning. Kunnskap er ikke nok for å endre atferd.

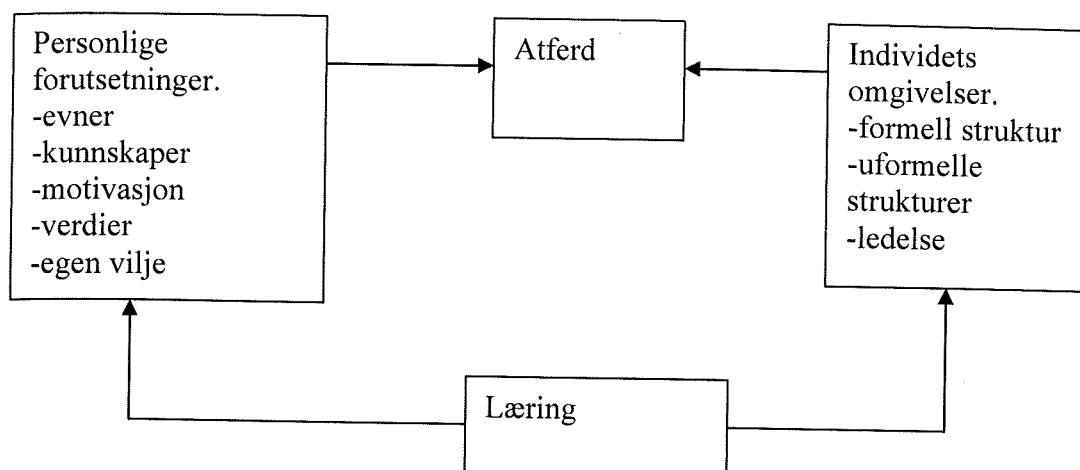


Fig. 1: Faktorer om påvirker menneskelig atferd (Busch og Vanebo 1995)

I modellen ser vi at omgivelser og andre ytre betingelser også påvirker menneskelig lederatferd. Organisatoriske forhold er tema som faller utenfor min studie.

Mitt forskningsspørsmål har fokus på *individet* og skal belyse hvilke effekter ny *kunnskap* har for *endring i lederatferd*. Karriereutvikling og nettverk er følgeeffekter av masterutdanningen.

Offentlig sektor har lenge hatt fokus på behov for ny kompetanse hos sine ansatte. Et eksempel på det er et sitat fra (NOU 1997:25 Ny kompetanse)

*”Kompetanse brukes ofte som en generell betegnelse på produktive og skapende evner hos individer og organisasjoner. Kompetanse hos individer er kunnskaper, ferdigheter og evner som kan bidra til å løse problemer og/eller utføre arbeidsoppgaver. Den kompetansen som et individ har, påvirker dermed produktiviteten i en arbeidssituasjon. En kan også snakke om kompetanse i en bredere sammenheng. Den er viktig for mestring av ulike livssituasjoner og samhandlingssituasjoner. De fleste empiriske studier som analyserer betydningen av kompetanse, bruker begrepet i den betydning at kompetansen påvirker produktiviteten i en arbeidssituasjon eller omstillingsevnen ved endringer i arbeidssituasjonen. Hvor godt en arbeidstaker utfører en arbeidsoppgave, avhenger ikke bare av vedkommendes evner, men også av motivasjon og innsatsvilje. Motivasjon og vilje vil påvirke hvor mye et individ utnytter sin kompetanse, men disse to elementene holdes ofte atskilt slik at kompetansebegrepet ikke inkluderer motivasjon og innsatsvilje.”*

Den samme distinksjonen har også jeg gjort i min studie. Motivasjon og innsatsvilje er ikke noe tema.

Jeg vil som sagt evaluere effektene av kompetansehevingen som de tidligere MPA – kandidatene opplever i sitt arbeid i etterkant av studieforløpet.

I denne oppgaven vil ledelsesteori være mest sentralt, men også karriereforskning og nettverksteori er berørt, siden det er to spørsmål som også er blitt undersøkt.

Fokusområde 1:

- Betydning for utøvelse av ledelse.

For å få svar på hvilke effekter utdanningen har hatt i utøvelse av jobb og særlig lederskapet, er et naturlig valg med Erik Johnsens (1975) definisjon av begrepet ledelse: ”*Et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker.*”

Fokusområde 2:

- Betydningen for karrierebygging

Her støtter jeg meg til bl.a. Odd Nordhaug som sier følgende om karriere;

”*Tradisjonelt er karakteristika en **utvikling**, vanligvis i **ledelsesmessig** retning, av en **person**, som befinner seg i **arbeidslivet**, og som får denne utviklingen gjennom en rekke ofte **systematiserte aktiviteter**, som knytter seg til **jobben** eller en **utdanningsinstitusjon**. Dette er først og fremst siktet mot å skape og utvikle ledelsespotensiale i virksomheter som kan brukes når ledige skal besettes*”. (Nordhaug 1998) Lønn er også vanligvis et av kriteriene i karrierebegrepet.

Fokusområde 3:

- Betydningen for bygging og bruk av nettverk

Der viser jeg til UFDs betegnelse av nettverk. ”... .. *fagnettverk, kompetansenettverk, personlige nettverk eller funksjonsnettverk. Felles for alle er at den personlige dimensjonen står sentralt.*” I meldingen blir det henvist til Jay (1964). Han sier følgende: ”*A network is all the organizational or social units connected by a specific type of relationships*”. (St. meld. 23:1997 –98 KUF) Jeg går ikke dypt inn i nettverksteori i denne oppgaven.

Ved å operasjonalisere sentrale dimensjoner innefor disse tre områdene, har jeg utviklet et spørreskjema. Jeg bruker samfunnsvitenskapelig, kvantitativ metode. Det vil være utgangspunkt for opplegg, analyse drøftingen av resultatene

## **1.5 Presentasjon av MPA – utdanningen**

Gjennom et samarbeid mellom Høgskolen i Hedmark og Karlstad Universitet ble det våren 2000 det opprettet en masterutdanning i ledelse, Master of Public Administration (MPA). Målgruppen for studiet er ledere, mellomledere og nøkkelpersonell i det offentlige. Studiet har som formål å gi den enkelte muligheter til å utvikle seg i sin lederrolle, gi større forståelse for politiske prosesser og legge grunnen for samarbeid gjennom nettverk. Studiet er tilrettelagt for samarbeid på tvers av faggrensene og tilbyr problem- og caseorientert undervisning. Det legges stor vekt på prosjektarbeid knyttet til egen arbeidssituasjon (studieplan for MPA 2007).

Dette er et studium som har sterk forankring i praksisfeltet. Det mest særegne ved studiet er det Midt – Skandinaviske perspektivet. Studenter fra Sverige og Norge med balansert kjønnsfordeling, skal muliggjøre en likestillingsprofil og åpne for nettverksbygging og erfaringsutveksling mellom svensk og norsk forvaltning.

Generelt forventes det at søkerne til dette MPA – studiet kommer fra hele Värmland, Dalarna og grensefylkene i Norge (Akershus og Hedmark) og nærliggende områder som nedslagsfelt.

Haugstveit skriver i Notat 1-2007 studieplan for MPA følgende:

*"Studiet er rettet inn mot å øke ledelseskompetansen i offentlig sektor....*

*.....Det er løpende behov for å utvikle tverrfaglig kompetanse på høyere nivå som er forankret i praksisfeltet."*

I beskrivelsen av studiet er det formulert flere klare målsettinger:

*"I spenningsfeltet mellom teori og praksis lærer deltakerne å forstå og handle i forhold til politiske prosesser, å utvikle sin lederrolle, samt å kombinere ressurser og kompetanse på en målrettet måte. Dessuten legges grunnlaget for et regionalt partnerskap gjennom det nettverk som oppstår når mennesker møtes og arbeider sammen på tvers av forvaltningsgrenser og grenser mellom land. MPA - utdanningen vil være en investering i lederskap og kompetanse - både for deltakerne og for den virksomhet hvor deltakerne er ansatt."*

I studieplanen er det angitt 3 hovdemål eller overordnede målsettinger:

1) Kunnskapsmål

*"Studentene skal tilegne seg og utvikle kunnskaper som dekker de sentrale oppgaver og utfordringer som ledere i offentlig sektor vil stå overfor i framtiden. Dette vil kreve grunnleggende innsikt i organisasjon og ledelse, økonomi og økonomistyring, statsvitenskap med innslag av forvaltningsjuss og strategi og endring. I tillegg fokuserer man på regional utvikling som er en spesiell utfordring for Indre Skandinavia".*

2) Integrasjonsmål

*"De fagkunnskaper som bygges opp i løpet av studiet skal – gjennom caseforankret og praktisk undervisning – integreres slik at studentene utvikler en tverrfaglig og helhetlig innsikt i de utfordringer offentlig sektor gir. Erfaringsutveksling på tvers av norsk og svensk forvaltningstradisjon legger en ny dimensjon til integreringen."*

3) Implementerings – og handlingsmål

*Gjennom utdanningen skal studentene utvikle innsikt i de problemstillinger som de vil møte når ny kunnskap skal implementeres. Dette vil bygge opp en faglig forankret handlingskompetanse som legger grunnlag for god ledelse og problemløsning.*

Underveis i studiet har høyskolen og universitetet evalueringsskjemaer for å sikre at kvaliteten på forelesninger, konferanser og samlinger er tilfredsstillende. På denne måten er den faglige underveis - vurderingen ivaretatt. Det avlegges også eksamen i all fag i tillegg til Masteravhandlingen. I ettertid er det mindre aktuelt og vanskelig å vurdere fagsammensetningen og forelesningsrekkene nærmere.

I min undersøkelse vil jeg finne i hvilken grad kunnskapene som integreres i lederens egen kunnskapsbase får utslag i endret atferd. I etterkant av studiet vil MPA – kandidatene ha mer eller mindre klare oppfatninger om i hvilken grad studiet har fungert fremmende og utviklende innenfor de ulike sidene i en lederrolle eller faglig yrkesrolle. Jeg vil koble spørsmålene om dette opp mot Johnsens lederdefinisjon og sentrale kriterier for ledelse.



Økt kunnskap gir større forståelse, men spørsmålet er om læringen nedfelles i konkrete handlinger, gir handlingskompetanse. Min antakelse er at det skjer. I praksisfeltet er det ofte at teori blir mer retorikk enn handling. Aktuell teorien omhandler "the Knowing-doing gap" er behandlet av forskere som Pfeiffer og Sutton (2000).

Haugstveit skriver videre i sitt notat (2007)

*"I det nettverket som etableres gjennom at ledere på tvers av fag og profesjoner samarbeider og blir kjent, legges det fundament for utvikling, læring og erfaringsutvikling i Indre Skandinavia"*

Det legges til rette for regionalt partnerskap, læring og samarbeid over grensen.

Nettverksbygging er også sentralt for å utnytte både egne og andres erfaringer. Å danne nettverk av forskjellig slag er et uttrykt mål for studiet, og jeg vil finne ut hvordan dette har fungert.

Ut fra dette kan man si at MPA – programmet, har flere spesielle forutsetninger, bl.a. følgende:

1. Teorien har sterk forankring i praksisfeltet. Det er utstrakt bruk av case som eksempler knyttet til teori og eksamener. Utdanningen er på deltid over 2 ½ år med månedlige samlinger. På den måten blir lederopplæringen prosessorientert og gjør antakelig studentene i stand til å integrere ny praksis og ny kunnskap på en god måte.
2. MPA - studiet er et ledelsesstudium spesielt designet for personer i offentlig sektor i en midtkarriere med en teoretisk ballast fra før. Det bygger på et yrkesfaglig praksisfundament kombinert med teoretisk viten. Rekrutteringer er foretatt blant ledere som befinner seg i en midtkarriere, med en del erfaring. Like mange menn som kvinner og like mange svenske som norske studenter tas opp i studiet.
3. MPA – studiet er grenseoverskridende. Master of Public Administration (MPA) kobles til "Midt- Skandinavisk lederutdanningsprogram " innen rammen av UNISKA. (UNISKA står for Universitetsalliansen Indre Skandinavia, og omfatter Karlstads Universitet, Høgskolen i Dalarna og de fem norske høgskolene Østfold, Lillehammer, Gjøvik, Akershus og Hedmark. Nettverket ble etablert i 1998, og nylig har de syv lærestedene fornyet sin samarbeidsavtale frem til 2010) Studiet finansieres delvis av

Interreg- midler. Kandidater til MPA - studiet har Värmland og Dalarna på svensk side og Hedmark, Akershus, Østfold, Gjøvik og Lillehammer som nedslagsfelt.

Teoretisk antakelse er at Masterstudiet MPA har hatt og har positiv effekt på lederskap, karriere og nettverksbygging og at studiet derfor på mange måter har nådd sine målsettinger. Det interessante er å se i hvilken grad dette er tilfelle. Undersøkelsen vil også kunne avdekke om det er forskjeller mellom kvinner og menn, mellom svenske og norske deltakere og mellom MPA I og MPA II.

Utdyping av den teoretiske forankringen kommer i det følgende kapitlet.

## 2. Teori

### 2.1. Innledning

I dette kapitlet tar jeg utgangspunkt i studiets overordnede målsettinger og setter dette i sammenheng med mine fokusområder. Ut fra disse valgene gjør jeg en kort gjennomgang av begrepet læring. Så går jeg kort inn på anvendte ledelsesteorier med hovedvekt på Johnsen (1975) Og Busch og Vanebo (2003). Videre vil jeg i dette kapitlet gi en kort presentasjon av teorier innen karriere- og nettverksforskning ved Odd Nordhaug (2004) og Schiefloe og Bø (2007). Med bakgrunn i presentert teori, gjør jeg et utvalg av noen de faktorene jeg vurderer som sentrale forutsetninger, og som jeg operasjonaliserer ned til et nivå som jeg bruker som påstander i spørreskjemaet i undersøkelsen.

### 2.2 Kompetanse

I min studie er hovedfokus på utviklingen av kompetanse og den egenutviklingen som skjer i kjølvannet av MPA – utdanningen. Det er vanlig å si at kompetanse består av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger (Busch og Vanebo 2003)

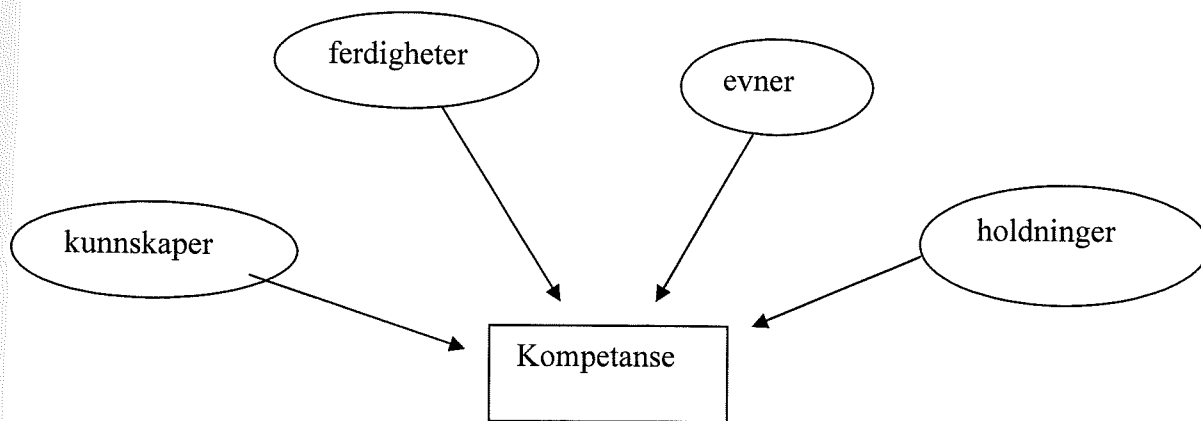


Fig 2: Kompetanse (Busch og Vanebo 2003)

MPA – programmet består av teoretisk innsikt som ligger i pensum. Diskusjoner og erfaringsutveksling bidrar også til kunnskaper. Studiet er svært praksisorientert. I løpet av studiet blir det behandlet en rekke case som er hentet fra deltakernes hverdag. Eksamen er også relatert til case, og pensum redegjøres for i relasjon til virkelige situasjoner som man kan møte i det offentlige. Den prosessorienterte læringsformen gjør at kunnskapen som man erverver forventes å påvirke ferdigheter og holdninger. Den enkeltes evner er det potensialet som vi har for å tilegne oss kunnskaper eller ferdigheter. Evner er ulikt fordelt og representerer både en mulighet og en begrensning.

Læring er prosesser som fører til endringer i en eller flere av dimensjonene kunnskap, ferdigheter, kognitive evner, holdninger og andre personlighetsrelaterte faktorer. Det forutsettes ofte i litteraturen at læringsbegrepet også omfatter en mer eller mindre varig endring i atferd (Moxnes 1982:22). Dette kan ses på som et for strengt kriterium, i det man kan tenke seg at former for læring som ikke nødvendigvis uttrykker seg i handlinger. Et sentralt spørsmål i undersøkelsen går på om teori har ført til endret ledelsesatferd og bedre evne til å takle lederutfordringer.

## 2.3 Ledelse

Modernisering i offentlig sektor stiller stadig høyere krav til

- mer resultatorientert ledelse
- mer endringsorientert ledelse

Ledere i moderne offentlige organisasjoner har i økende grad behov for mer kompetanse i ledelsesfaget. Tendensen går i retning av at det offentlige er utsatt for mer konkurranse og dermed blir mer målt på resultater enn tidligere. Da var en leder i det offentlige i større grad opptatt av regelstyring og forvaltningsoppgaver. Personalledelse var ofte den viktigste delen av lederskapet. Det er fremdeles like viktig, men i dagens situasjon er det også store krav innenfor andre områder av ledelse. Offentlig sektor er også blitt mer kunnskapsbasert, og ledelse i lærende organisasjoner er annerledes enn å drive med mer rendyrkede forvaltningsoppgaver. Offentlig virksomhet opererer i gråsonen mellom forvaltning og drift.

Jeg tar utgangspunkt i Erik Johnsens ledelsesmodell fra 1975. Han definerer ledelsesfunksjonen slik: *”Et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker.”*

I det ligger et dynamisk perspektiv. Ledelse er en prosess som finner sted over tid. Det er gjennomføringen av en aktivitet. Fra definisjonen kan det trekkes fram tre grunnleggende prosesser.

*For målsetting og måloppnåelse* er strategi og planlegging viktig. Det er beskrevet tre typer mål: driftsmål, tilpasningsmål og utviklingsmål.

For *problemløsning* må det foregå en analyse og interaksjon med andre. Ofte må man prøve og feile, siden problemløsning ikke har noen fasit.

*Språkskapende samspill* handler om språk og kommunikasjon. Man snakker om beslutningsspråk, atferdsspråk og systemspråk etter behov for ulike typer kommunikasjon.

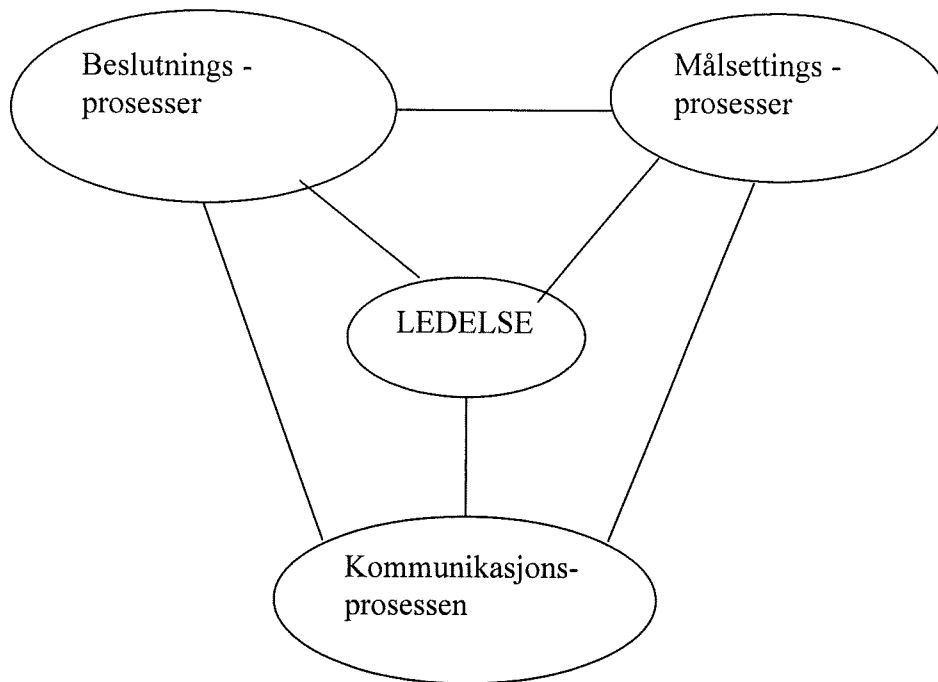


Fig. 3: Busch og Vanebo (2003)

Ledelse er en selvstendig funksjon som må ivaretas i en hver organisasjon, og man må skille mellom ledelse og det å lede andre mennesker. Formelle ledere i en organisasjon har fått tildelt myndighet til å lede andre mennesker, det vil si å ta beslutninger som de ansatte ut fra sine kontrakter med virksomheten må følge. Men det er bare litt av det som ligger i lederbegrepet. I dagens samfunn er det viktigere å lede sammen med andre enn å lede gjennom andre. Formelle leder bruker bare en del av sin tid til utøvelse av ledelse. Det er viktig å huske at ledelse er påvirket av mange andre faktorer enn avdelingen og de individuelle kunnskaper og ferdigheter. Modellen under viser at for å gjøre en framragende jobbutførelse, er faktorer som organisasjonsmiljø, stillingens krav og utforming like viktige som den individuelle kompetansen.

I følge Busch og Vanebo, består ledelsesprosessen består av seks komponenter:

- Mål
- Problemløsning
- Kommunikasjon
- Den enkelte leder
- Gruppen som subsystem
- Foretaket/virksomheten som totalsystem.

God ledelse er mer enn anvendelse av ledelses - og styringsverktøy. Ledere må kunne igangsette og stimulere til omstillingsprosesser. Å gjøre dette virker enkelt på papiret og i teorien, men er en stor utfordring i praksis. Det er viktig å ha god støtte i ledelsen. En annen betingelse er at det skapes kultur og atferd i organisasjonen som gir grobunn for endringer. Det må legges til rette for at organisasjonen gir rom for læring.

Ønsket utvikling	Utviklingsfilosof.  Hvem er vi? Hva er vårt eksistensgrunnlag?	Strategikonsulent.  Kommunikasjon med interessegrupper, energiskaping	Feltherre  Gjennomføre løpende strategiske utviklingsprosess
Nødvendig tilpasning	Tilpasningstaktiker  Omfordele ressurser og få folk med på det uavvendelige	Endringskonsulent  Arbeide med følelser, holdninger, motivasjon, konfliktbehandling	Prosjekt-organisasjonsleder.  Prosjektgruppearbeid og prosjektorganisasjon
Daglig drift	Driftsanalytiker.  Er beslutningene adekvate?	Kollegakonsulent.  Skape ledelsesmessig nærmiljø gruppeprosessen	Fornyere.  Innovasjon i dialog og daglig drift
Problemløsende atferd	Analyse/syntese (tenke)	Interaksjon (samtale)	Søke-lære (prøve)

Fig. 4: Grunnleggende lederroller (tabell 2,4, Busch, Johnsen og Vanebo; endringsledelse i det offentlige 2004)

I utformingen av spørreundersøkelsen har jeg supplert med indikatorer fra tabellen som er utviklet av Buch og Vanebo. Dette er en samletabell for ulike ledertyper

Ut fra denne tabellen har jeg brukt en del elementer i spørreundersøkelsen. Det er områder som planlegging, ressursstyring, strategi, motivasjon, besluttsomhet, gjennomføringsevne, samarbeid og målsettingsarbeid.



## 2.4 Karriere

"We aim to take your career in the direction you choose" Cap Gemini

Karrierebegrepet har klassisk handlet om å klatre i hierarkiske organisasjoner og har stort sett vært assosiert med ledere. Man bruker energi på å klatre for å oppnå suksess og tjene penger. Mange vil gjerne gjøre karriere, andre vil ikke, og noen kan ikke.

Virksomheter er avhengig av menneskelige ressurser i skjerpet konkurranse. Hvis ikke virksomheter rommer muligheter for faglig og personlig utvikling, utfordringer og ansvar og muligheter til innfrielse av personlige mål, er det vanskelig å beholde en kompetent og engasjert medarbeiderstab. Derfor har også mange bedrifter karriereutviklingsprogram for mange arbeidsgrupper. MPA er et av tilbudene som kommer inn i denne kategorien. Derfor blir det også et aktuelt spørsmål om utdanningen har fremmet karrieren for de som har gjennomført utdanningsløpet.

### Hva betyr det "å gjøre karriere"?

Tradisjonelt er karakteristika *en utvikling, vanligvis i ledelsesmessig retning, av en person, som befinner seg i arbeidslivet, og som får denne utviklingen gjennom en rekke ofte systematiserte aktiviteter, som knytter seg til jobben eller en utdanningsinstitusjon. Dette er først og fremst siktet mot å skape og utvikle ledelsespotensialet i virksomheter som kan brukes når ledige skal besettes.* (Nordhaug 1998)

Fletcher (1996): "utvikling forstås som en vertikal, hierarkisk oppstigning i virksomheten, og karriere er lineær, aldersbestemt progresjon, som finner sted innenfor en forholdsvis stabil organisatorisk ramme." Å gjøre karriere i denne betydning, betraktes som et plussord, man er dyktig og heldig, og det er et uttrykk for suksess når man når til topps i organisasjonen. Det som kjennetegner både privat og offentlig virksomhet i dag, er nettopp at det er endringer og større krav til omstilling. Stabilitet er blitt erstattet av forandelighet, det er krav til omstilling og fleksibilitet. Stabilitet er erstattet med endringer, og tilpasning til nye vilkår. Pyramidene er ikke lenger så høye og ikke så mange. Det jobbes i prosjekter og matriser. Tidshorisonter blir kortere og mindre overskuelige. Ofte er tilknytning til profesjon sterkere en lojalitet til den arbeidsplassen men er ansatt hos for øyeblikket.

Karriere må omdefineres til noe annet og mer enn ledelse. Menneskers kvalifikasjoner, interesser, behov, holdninger og verdier er meget forskjellige. Derfor blir karriere forskjellig for forskjellige mennesker. Begrepet er komplekst. Van Maanens (1977) hevder at psykologer postulerer at *"mennesker gjør karriere,"* mens sosiologer hevder at *"karrierer skaper mennesker"*.

Innenfor teori- og praksisområde for karriereforskning ser man i stigende grad karriere som et gjensidig avhengighets – og påvirkningsforhold mellom det enkelte menneske og organisasjonen, snarere enn som en utvikling av enkeltpersoner.

Fra Henrik Holt Larsens (1998) stikkordsliste:

- Karriere er ikke bare et formalisert utviklingsforløp for de få, men et livsforløp for alle medarbeidere i en virksomhet.
- Karriere er ikke bare et spørsmål om tilføring av ledelsesmessige kvaliteter, men bredspektret faglig og personlig utvikling, tilpasset den enkeltes forutsetninger, mål og karrieremessige forankring.
- Karriere er ikke primært avgrenset til enkeltpersoners utvikling i hierarkiske virksomheter, men interpersonlig utviklingsprosess i alle typer virksomheter.
- Karriere er ikke bare "objektive" karakteristika, men også en kognitiv prosess, som skaper mening i det liv det enkelte menneske lever i organisatorisk sammenheng.
- Karriere kan ikke avgrenses til arbeidslivet, men går på tvers av grenser mellom arbeids- og privatliv, livsfaser og livssfærer.

Det moderne karrierebegrepet gir plass til flere karriereveier. Det legitimerer at enkeltpersoners karriereønsker går i ulike retninger, handler om forskjellige ting og integreres på ulike måter inn i personens øvrige liv.

Man skal kunne velge mellom ledelses- og spesialistkarriere.

Helst skal man se fristende muligheter både som ung og godt moden arbeidstaker. Nyere forskning viser at karriereutvikling er et viktig tema, også i moderne virksomheter.

Det er et faktum at det er færre hierarkiske og stabile organisasjoner i arbeidslivet.

Undersøkelser viser at yngre arbeidstakere ikke har like store ambisjoner som foregående generasjoner om å bli ledere. Karrierestiger og planer i tradisjonell forstand er mindre utbredt enn før.

Karrierebegrep som lanseres nå rommer enhver type mobilitet, vertikalt eller horisontalt, som er relevant for enhver medarbeider, som ikke avgrenser seg til en enkelt virksomhet og som også går på tvers av livssfærer. Dette ligger i begrepet " grenseløs karriere". ( Hillestad; Larsen og Nordhaug 2004).

Å måle karriereutvikling ut fra en så bred definisjon er krevende og vil ligge langt utenfor det mulige og ønskelige i denne sammenheng.

For at en virksomhet skal trekke til seg attraktive medarbeidere, er nettopp utviklingsmulighetene sentrale for mange. Meningsfulle arbeidsoppgaver, erfaringsutveksling og overføring fra en mentor eller coach, internopplæring og kunnskapsoverføring og eksterne kurs/utdanninger blir sentralt for å oppnå dette, og senere holde på de gode hodene.

MPA - studiet er spesielt beregnet på ansatte i det offentlige, og har studiet har fokus på offentlige virksomheter i fagvalget.

Formell læring med dokumentasjon og objektive evalueringsstandarder kan anvendes når interne opprykk skal fordeles kan ofte gi legitimitet i slike tilfeller. Dersom læringsmotivasjon er en ønsket egenskap hos personer som skal fylle posisjoner som blir ledige, vil ofte den enkeltes meritter når det gjelder opplæring, være en mulig indikator på denne egenskapen.

Sannsynligvis er de fleste som har gjennomført studiet ansatt i det offentlige. Offentlig sektor er fremdeles i mange tilfeller er bygget hierarkisk, eller i alle fall med mindre pyramider.

Faglighet har fått større tyngde, og det måles mye mer enn før på kvaliteten av tjenestene.

Lønn er et incitament som ansporer til økt innsats, og er ofte medvirkende til at man vil gjøre karriere.

Å gjennomføre et mastergradsstudium gjøres ut fra et ønske om forandring; mer kunnskap, større faglig tyngde, bedre betalt jobb, eller muligheter for ny jobb/avansement i samme eller ny virksomhet.

Derfor vil det være interessant å måle i hvilken grad man anser at studiet har hatt direkte eller mer indirekte betydning for karriereutviklingen under og etter at studiet ble gjennomført.

## **2.5 Nettverk**

I min betydning av ordet nettverk er det et samarbeid med faglige og/eller sosiale kontakter mellom personer eller grupper.

Nettverk kan være virtuelle, personlige og profesjonelle. Nettverk handler om å bygge relasjoner og se muligheter sammen med andre. Et konkret resultat av nettverksbygging kan være at mennesker begynner å arbeide sammen mot et felles mål, det være seg i forbindelse med nyetableringer eller andre typer foretak.

Nettverksbygging uttrykker at mennesker kommer sammen, enten direkte eller ved hjelp av digitale nettverk for å sosialisere seg og yte hverandre assistanse. Det kan for eksempel dreie seg om faglig og strategisk assistanse som flere drar nytte av i jobbsammenheng.

Nettverksbygging uttrykker at mennesker kommer sammen, enten direkte eller ved hjelp av digitale nettverk for å sosialisere seg og yte hverandre assistanse. Det kan for eksempel dreie seg om faglig og forretningsmessig assistanse som deltakerne drar nytte av i jobbsammenheng.

Nettverksbygging dreier seg om å bygge opp et kontaktnett innenfor forskjellige områder. Nettverk er alt fra personlige nettverk til sosiale - eller faglige nettverk, i denne forbindelse menes nettverk i forbindelse med jobb og arbeid. Nettverksbygging handler om å utvide sin bekjentskapskrets.

Det skilles mellom formelle og uformelle nettverk. De uformelle nettverkene består av mennesker som man har relasjoner til i løpet av livet. Det sosiale aspektet står i sentrum. Med formelle nettverk menes nettverk som har en avgrenset medlemsgruppe og definerte mål. Begrepet nettverksorganisering benyttes også for å beskrive intern organisering i bedrifter.

I nettverk foregår kunnskapsdeling på ett eller annet nivå. Nettverk kan ha betydning for blant annet forretningsmuligheter, faglig oppdatering og tips om ledige jobber. Gjennom MPA - utdanningen oppmuntres det til å knytte nettverk og bruke medstudenter og til studiestedenes personell.

Haugstveit skriver i studieplan for "Master og Public Administration (2007)

*"I det nettverket som etableres gjennom at ledere på tvers av fag og profesjoner samarbeider og blir kjent, legges det fundament for utvikling, læring og erfaringsutvikling i Indre Skandinavia"*

Det spesielle med MPA - studiet, er at det er studenter fra to forskjellige land der mange av de samme profesjonene er representert, men landene har en del forskjeller i leder- og forvaltningstradisjon. Internett, telefon og andre kommunikasjonsformer gjør at nettverksmedlemmer kan kommunisere med hverandre uten nødvendigvis å møtes fysisk, men ha virtuelle møter.

Nettverksteori kan beskrives matematisk og grafisk ut fra hvor mange noder det finnes og hvor hyppig det er kontakt. Dette vil føre for langt i mitt tilfelle. Mest sannsynlig vil dette bli for omfattende å finne ut av fordi det i de fleste tilfeller vil dreie seg om løse nettverk med veldig sporadisk kontakt og sterke innslag av sosialt innhold. Sosiale nettverk vil falle utenfor det som jeg vil undersøke her.

Nettverk er viktigere i dag enn noensinne, fordi vi lever i en tid med stor endringstakt, sier Kerstin Marthinsen. Hun er daglig leder i firmaet Alumnia.no, som har spesialisert seg på nettverksbygging mellom bedrifter og tidligere ansatte og mellom utdanningsinstitusjoner og tidligere studenter. Profesjonelle relasjoner fungerer som et sikkerhetsnett som gjør at man lettere klarer å takle forandringer. Nettverk handler om å bygge relasjoner, som blir til gjennom å dele og lære av hverandres erfaringer. Gode nettverk gjør at man kan dra nytte av andres posisjoner og fagkunnskap. Gjennom nettverk får man tilgang til nye og andre jobber som ikke nødvendigvis blir utlyst, i tillegg til å få innpass i miljøer som kan framstå som lukkede. Mange saker løses uformelt i ikke – offisielle - møter. Nettverk gir innflytelse og øker sjansen for å få gjennom saker man brenner for.

Et godt nettverk er basert på trygge og tillitsfulle relasjoner skaper gjensidige forpliktelser og engasjement mellom deltakerne. Nettverk som åpner for både profesjonelle og personlige forhold, har denne effekten. Det sosiale aspektet er viktig i de aller fleste nettverk. Trygghet og tillit skapes gjennom å dele erfaringer. Deltakere i et nettverk blir godt kjent med hverandre og kan hjelpe og støtte hverandre i vanskelige situasjoner og livsfaser. Det er den gjensidige utvekslingen av bidrag, erfaringer og hjelp som gjør at nettverkene overlever.

Ekspertene deler oppfatningen om at mangfold er viktig for å få til gode nettverk. De mest velfungerende nettverkene er dem som viser en bredde, både når det gjelder yrker, bransjer, kjønn og kultur.

	Individer	Organisasjoner
Uformelle	Sosiale nettverk	Forankret organisasjon
Formelle	Nettverks-organisering	Organisasjons-nettverk

Fig 5: nettverk og organisasjoner, fire ulike tilnærminger(Bø og Schiefloe 2007)

Kombinasjoner av individer som aktører og uformelle relasjoner

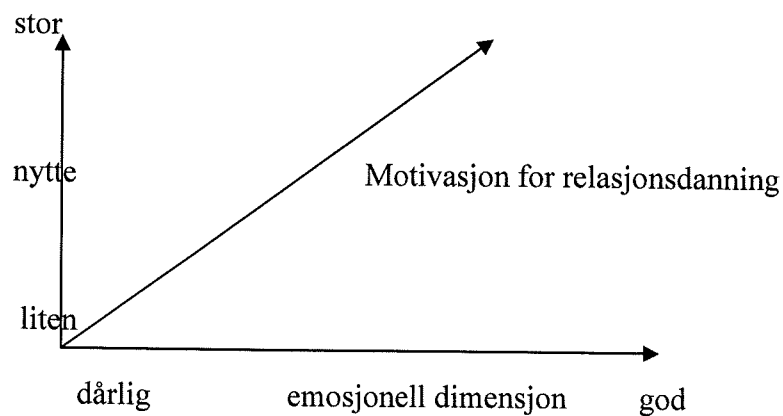


Fig. 6: Bø og Schiefloe (2007)

I min undersøkelse stiller jeg spørsmål om det har oppstått nettverk under MPA-studiet eller ikke. Videre har jeg funnet det interessant hvor ofte man møtes i nettverk og hvor formelt det er. Om nettevverk fungerer over landegrensene, er en spennende dimensjon å undersøke.

## 3. Metode

### 3.1 Innledning

Utfordringen med å gjennomføre en undersøkelse, er utformingen av spørsmålene. Måler jeg det som jeg ønsker å måle? Hvordan sikrer jeg validitet og relevans?

For dataenes kvalitet stilles to krav til operasjonelle definisjoner: de skal være mest mulig presise i hvordan data skal samles inn samtidig som de må være mest mulig dekkende for det vi ønsker å få vite noe om. Det første kravet skal sikre nøyaktighet, det andre kravet skal sikre relevans. Indikatorene må være operasjonalisert på et slikt nivå at de er presise og gir lite rom for tolkning. Det vil si at de opplysningene vi får, kan brukes til å belyse problemstillingen.

En annen måte å si det på, er at det må være mest mulig samsvar mellom teoretisk og operasjonell design. (Hellevik 1995). Data er som kjent ikke selve virkeligheten, men en representasjon an den. Er dataene gode (valide), representerer de et godt bilde av de generelle fenomenene.

En evaluering kan defineres som: "*[...] systematisk innsamling av data for å skilja og analysere verknaden av eit forsøk på å skapa endring på eit gitt område*" Almås (1986:1).

Det er ingen fast modell for evalueringsdesign, men det kan gjennomføres ut fra flere metodevalg.

### 3.2 Valg av design. Opplegg for undersøkelsen

Jeg har valgt å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse med faste spørsmål og svaralternativer på et strukturert spørreskjema. Det gir en standardisering der man kan se på likheter og variasjoner i hvordan respondentene svarer. Kvantitative beskrivelser kan også gi relativt fyldige beskrivelser, særlig hvis det er forholdsvis mange spørsmål om et valgt tema. Standardiseringen gir muligheter til å generalisere svarene.

Undersøkelsen er lagt opp som en enquête med faste svaralternativ som skal krysses av, og med kommentarfelt til utfyllende kommentarer. Jeg spør om vurderinger av hvordan respondentene opplever sin egen situasjon. Spørreskjemaet skal være mest mulig selvinstruerende, og spørsmålene skal i størst mulig grad være relevante, enkelt formulert og entydige.

Jeg gjorde en testundersøkelse på mine kullkamerater i kollokviegruppen. På den måten ville jeg gjøre av kvalitetssikring av spørsmålene for å se om de fungerte etter intensjonene, og var presise nok til å gi de svarene jeg ønsket. Det var en fin måte å få inn kommentarer og gjøre justeringer av spørsmålene før undersøkelsen den fant sted i full skala. Jeg fikk tilbakemelding om at skjemaet var lett å forstå, lett å fylle ut, men at det var litt for detaljert. Dette tok jeg hensyn til i utgaven som ble brukt i kartleggingen, men jeg har sett i ettertid at enda mer forenkling kunne vært gjort, uten tape av verdifulle data og resultater.

### 3.2.1. valg av metode og enheter

Spørreskjemaets teoretiske fokus og struktur

Jeg spørsmål som gir bakgrunnsinformasjon om de som svarer. Det er en vanlig måte å starte et spørreskjema på for å "varme opp" før de mer vurderende spørsmålene kommer.

Bakgrunnsvariablene er viktige for kategorisering av svarene i etterkant. Etter dette kommer noen konkrete spørsmål stillingsbetegnelse mv. som det er enkelt å svare på.

Tema 1 ledelse:

Her ville jeg se om kompetansen som kandidatene har tilegnet gjennom MPA - studiet har ført til endret lederferd og har fått effekter på forståelsesplanet.

De utsagn som det skal tas stilling til blir vurderingss spørsmål. Jeg har laget 14 ulike indikatorer. Målenivået er på ordinalnivå med graderte avkryssingsbokser fra 1-5 (ingen – svært stor betydning,) og mulighet til å krysse av for: "vet ikke". Det siste av utsagnene som skal vurderes, er et oppsamlingsspørsmål som er ment å være av en mer generell karakter for å gi en karakteristikk av betydningen av hva kompetansen fra MPA – studiet har hatt å bety totalt for temaområdet ledelsesatferd. Innenfor hovedtema ledelse, har jeg forsøkt å dekke de viktigste områdene innen valgt definisjon av ledelse som "*målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker*" (Johnsen 1975)

Studiets overordnede *kunnskapsmål* vektlegger *faglig forankret handlingskompetanse*, Studiets *integrasjonsmål* vektlegger at caseforankret og praktisk undervisning integreres slik at studenten utvikler *tverrfaglig og helhetlig innsikt*.

Studiets Implementerings- og handlingsmål sier at studenten skal.. "*Bygge opp faglig forankret handlingskompetanse som legger grunnlag for god ledelse og problemløsning.*"



Det sies også i studieplanen at ... *Likestilling og nettverksdannelser er viktige læringsselementer i studiet.*

Tekstlig metode for utforming av temaet:

Undersøkelsen har tre hovedfokus: betydning for lederskap, karriere og nettverksbygging. Omforming fra teorier til påstander har vært en omfattende prosess. Jeg har testet skjemaet på noen medstudenter. Dette førte til at jeg forenklet noe og tok bort noen svaralternativ.

Jeg har tre hovedtema:

Nummer	Tema	Antall variabler
1	Bakgrunnsinformasjon	3
2	Stilling	3
3	Bytte jobb/karriere	2
4	MPA og betydning for utøvelse av arbeid	14
5	Karriere	9
6	Nettverk	7
7	Fornøyd med studiet	1
8	Kvalitative svaralternativ	
	Sum	39

Tabell 1: Oversikt over temaer og indikatorer i spørreskjemaet.

Temaene i spørreundersøkelsen er i samsvar med de viktigste målene for MPA - studiet. Jeg har valt temaene: ledelse i praksis, betydning for karriere og nettverk. Et spørsmål går også på hvor fornøyd studentene er med MPA - studiet i ettertid.

## Indikatorene

Variablene skal gi opplysninger om de tre fokusområdene som jeg vil undersøke: Hvordan MPA - utdanning utvikler lederegenskaper, påvirker karrieren og om det har utviklet seg nettverk i løpet av studietiden.

Kompetanse defineres som *"kunnskaper ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre et arbeid"* (Nordhaug 2004)

Tema 1: Effekter på lederatferd.

Det første temaet er **lederatferd**.

Jeg forutsetter at utdanningen har hatt en positiv effekt på lederatferd og opplevelsen av denne. Hovedtesen er definisjonen av ledelse som: *" et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker "* (Johnsen 1975)

I spørreundersøkelsen har jeg fokusert på følgende områder i lederrollen:

Bevissthet og trygghet i lederrollen, kommunikasjon, samarbeid, planlegging, beslutningsdyktighet, prioritering, målsetting og generell følelse av økt kompetanse som leder etter MPA - studiet.

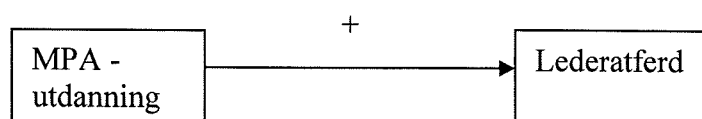


Fig.7 Effekt på lederatferd (Busch og Vanebo 2003)

I følge Busch og Vanebo er ledelse er en samspillprosess består av seks trinn

- mål
- problemløsning
- kommunikasjon
- den enkelte leder
- gruppen som subsystem
- organisasjonen/foretaket som totalsystemet

I undersøkelsen har jeg ikke eksplisitt kommet inn på organisatoriske forhold. Det er individets opplevelser som er det sentrale tema.

Jeg har kategorisert en del av kriteriene fra ledertypologiene i tabellen "Grunnleggende lederroller" (Busch og Vanebo 1985) og operasjonalisert dem i 14 utsagn som respondentene skal ta stilling til. Utsagnene er delvis overlappende for å fange opp spørsmålet fra flere sider.

*jeg har fått større forståelse for lederfunksjonens oppgaver og utfordringer*

*jeg har blitt tryggere i yrkesrollen*

*jeg har blitt mer bevisst i lederrollen i forhold til strategisk tenkning i organisasjonen*

*jeg har fått større bevissthet om betydningen av personalledelse*

*egne forventninger til bedre ledelse har blitt tydeligere*

*andres forventninger til meg som leder/fagperson har blitt større*

*det har blitt enklere å samarbeide mellom og på tvers av avdelinger*

*samarbeid innad i egen avdeling har blitt bedre*

*jeg planlegger og bruker ressurser bedre*

*jeg har fått sterkere gjennomslag i beslutninger*

*jeg har blitt bedre til å prioritere*

*jeg har fått bedre ferdigheter i praktisk utøvelse av yrke/profesjon*

*jeg har blitt bedre til å sette og å oppnå mål*

*jeg har generelt blitt mer kompetent i å utøve jobb- og lederfunksjoner*

Disse utsagnene har jeg brukt for å dekke temaområde ledelse.

Tema 2: karriere

Neste tema er karriere. Der har jeg satt opp 9 indikatorer som kan krysses av for de samme fem gradene, og "vet ikke".

Siste tema er nettverk. Det er innledende spørsmål med ja/nei. Svar. De som svarer nei, faller bort i de kommende 5 spørsmålene som går på hvem, hvor hyppig, hvor tett og hvor nyttig nettverk er.

Siste spørsmål er hvor fornøyd man er totalt med MPA - studiet, også her med graderte svarmuligheter, denne gangen satt opp under hverandre.

På disse skjemaene vil det være flere muligheter til å skrive supplerende kommentarer av kvalitativ art som kan være nyttig i analysen

Det første jeg spør om er om respondentene har fått ny stilling og om de tror MPA - utdanningen har hatt stor eller liten for betydning for skiftet.

Tradisjonelt er karakteristika en *utvikling*, vanligvis i *ledelsesmessig* retning, av en *person*, som befinner seg i *arbeidslivet*, og som får denne utviklingen gjennom en rekke ofte *systematiserte aktiviteter*, som knytter seg til *jobben* eller en *utdanningsinstitusjon*. Dette er først og fremst siktet mot å skape og utvikle lederpotensialet i virksomheter som kan brukes når ledige stillinger skal besettes. Ut fra dette har jeg i undersøkelsen brukt som kjennetegn for det som blir betegnet som karriere bruk spørsmål om; lønn, mobilitet, utvidet fagområde, faglig utvikling og å ha nådd personlige mål. Jeg forutsetter at MPA - studiet har slike positive effekter.

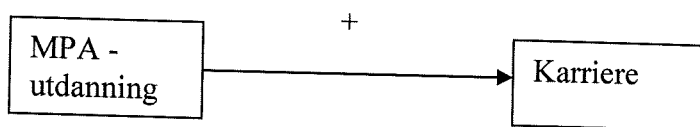


Fig. 8: effekter på karriere (Busch og Vanebo 2003)

### Fokusområde 3: Nettverk

Gjennom MPA - utdanningen oppmuntres det til å knytte nettverk og bruke medstudenter og til studiestedenes personell.

Haugstveit skriver i sitt notat (2007)

”I det nettverket som etableres gjennom at ledere på tvers av fag og profesjoner samarbeider og blir kjent, legges det fundament for utvikling, læring og erfaringsutvikling i Indre Skandinavia”

Det spesielle med dette studiet, er at det er studenter fra to forskjellige land der mange av de samme profesjonene er representert, men landene har en del forskjeller i leder- og forvaltningstradisjon. Internett, telefon og andre kommunikasjonsformer gjør at nettverksmedlemmer kan kommunisere med hverandre uten nødvendigvis å møtes fysisk, men ha virtuelle møter.

Det legges til rette for å danne nettverk gjennom dette studiet, og jeg forutsetter at studiet har hatt denne positive effekten slik at nettverk har oppstått.

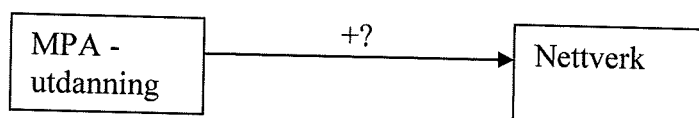


Fig. 9 Effekter på nettverk (Busch og Vanebo 2003)

Grunnen til at det står spørsmål i forhold til denne sammenhengen, er at det blir lagt til rette for nettverk, det er ikke en kunnskap eller kompetanse som læres i studiet. Det er heller ikke noe pålegg, men en anbefaling fra studieledelsen om å jobbe i kollokviégrupper og å samarbeide om oppgaveløsninger og framlegg. Om slike nettverk fortsetter å virke i etterkant av studiet, vil undersøkelsen gi svar på. Dette er et faktaspørsmål og ikke noe vurderings spørsmål.

Spørreundersøkelsen er lagt opp slik at jeg kan krysskjøre resultatene av svarene på spørsmålene i forhold til kjønn, nasjonalitet og studentkull (MPAI eller MPAlI) for å se om det er signifikante forskjeller.

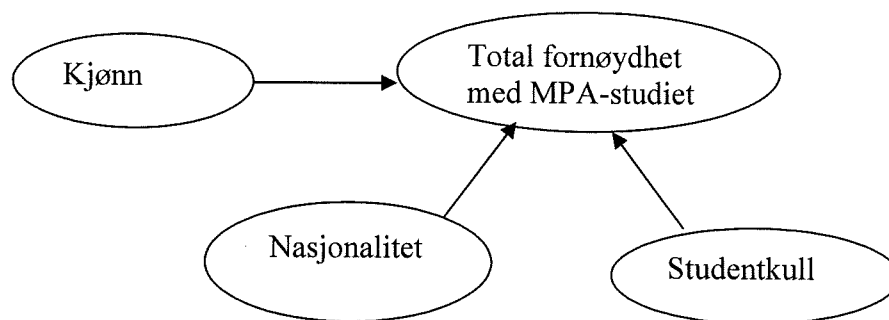


Fig 10 (Egen modell).

Undersøkelsen er basert på respondentenes refleksjoner i ettertid. Det er lederutfordringene totalt og hvordan disse takles med utdanningen fra MPA som fundament som jeg er opptatt av.

Utdanningen er forholdsvis teoretisk, men relaterer seg til praksis, og dette bør manifestere seg i oppnådde resultater.

Det er tidligere gjort en undersøkelse i 2005 med tittel: kompetensutvekklingens effekter i relation till tillväxt och livskvalitet – en utvärdering: Eva Jørlo, Gunnar Blomquist og Gunn Falchenberg Walstad. Der blir MPA - studiet sett i perspektiv av hvordan kompetanseutvikling påvirker ”tillväxt og livskvalitete”.

Et par av hovedkonklusjonen i denne utredningen er:

*”man kan etter dette slå fast at det er usikkert i hvilken grad kompetanseutvikling fører til økonomisk vekst i regionene. Tydeligere sammenheng kan påvises når det gjelder den individuelle avkastningen i form av lønnsutvikling. Videre kan man slå fast at studier tyder på at regionale utdanningstilbud har positive effekter på det å tilføye og/eller beholde kompetent arbeidskraft i regionene.”*

*"i gjennomsnitt gir likevel ett ekstra års utdanning mellom 4,5 og 6 % høyere inntekt "*  
(Raaum 1999) Dette underbygger mine funn som sier at utdanningen har betydning for karriere, inklusive lønnsutvikling.

### **3.3. Innsamling av data**

Enhetene/ respondentene i undersøkelsen er alle studentene som begynte på MPA I og MPA II. Tidsaspektet er fra 2000-2005. Jeg har spurt de som har gjennomført og avsluttet studiet. Det omfatter alle studentene som har begynt, fra både Sverige og Norge eller Indre Skandinavia som det kalles. Analyseenheterne er altså begrenset til 89 enheter, halvparten norske og halvparten svenske studenter, kjønnsmessig balansert med om lag halvparten kvinner og menn.

Det ble sendt ut spørreskjema til 89 respondenter som er alle de tidligere studentene som vi fant adressen til (3 manglet). Etter en runde med purringer, kom det inn 56 utfylte skjemaer. I alle resultat er  $n = 56$ . Det er en svarprosent på 63. Dette er regnet som en bra svarprosent, men sett i forhold til at antallet er såpass lavt, må dette ivaretas i analysene.

Det var lagt med ferdig frankert returkonvolutt (også med svensk porto). Det er ingen stor undersøkelse, og et lett skjema å krysse av på, så det er ikke sikkert at forskjellen i antall besvarte ville blitt mye større om enquêten hadde vært sendt ut elektronisk. Det hadde jeg ikke muligheter for, siden mange hadde byttet jobb på de årene som var gått siden de sluttet studiet. Det var vanskelig nok å finne alle postadressene og det var to jeg ikke klarte å oppspore, og som falt utenfor undersøkelsen.

Dette er i høyeste grad et representativt utvalg, siden (nesten) hele gruppen er med. Skolen har oversikt over hvem som begynte og hvor de holdt til. Etter den tid, har nok mange endret adresse, slik at det kan bli en jobb å spore opp alle.

Skjemaet ble sendt til respondentene høsten 2007, men på grunn av sykdom ble ikke bearbeiding og dataanalysen gjennomført før våren 2008.

Høgskolen i Hedmark var behjelpelig med å skrive invitasjonsbrev slik at studiestedet har støttet undersøkelsen. (Se vedlegg). Mottaket av innsendte svar var på Høgskolen i Hedmark, avdeling Rena. Der har jeg gjort jobben med koding og innlegging av resultater og utkjøring av tabeller og grafer.

Utvalget er ikke stort i forskningssammenheng, men forskningsspørsmålet angår i første grad denne gruppen ut fra valgte forskningsproblem.

Validitet er sikret gjennom utvalget som er hele universet MPA I og MPA II - studentene.

Spørsmålene er utviklet og bearbeidet gjennom flere runder, og skal være skreddersydd for formålet. Svakheter ved metoden kommer i senere kapittel.....

Skjemaene er kodet og punchet inn i NSDstat på Rena av forfatteren. Skjemaene er arkivert, og svarene kan etterspores ved behov.



## **4. Presentasjon av resultater og vurderinger.**

### **4.1 Innledning**

Som det har kommet fram tidligere i oppgaven, er det uteksaminert tre kull studenter etter MPA – programmet. Min oppgave omhandler hvordan tidligere studenter opplever langtidseffekter av kompetansehevingen som de har tilegnet seg i løpet av studietiden. I dette kapitlet gjør jeg rede for resultatene fra undersøkelsen som jeg har utført. Jeg har valgt å se på tre fokusområder: lederskap, karriere og nettverk, med hovedvekt på det første temaet. Undersøkelsen som jeg har gjennomført, har gått til studentkullene som gjennomførte studiet etter MPA 1 og MPA 2 – programmet.

Resultatene vil analysere og relatere til studiets tre overordnede målsettinger for å se i hvilken grad de er oppfylt. Målet med undersøkelsen er å kunne si noe om hvilke langtidseffekter MPA - studentene opplever av utdanningen i sitt lederskap, og i hvilken grad det har hatt betydninger for karriere og nettverk..

Spørreskjemaet er delt inn i 8 hovedspørsmål som dekker de tre fokusområdene. De empiriske funn som er gjort i spørreundersøkelsen blir presentert. Jeg starter med å redegjøre for problemstillinger og forskningsspørsmål. Deretter går jeg inn på de tre hovedtemaene og resultatene av spørringen med resultater og vurderinger. I siste kapittel gjør jeg en sammenfatning og vurdering av resultatene i undersøkelsen i forhold til forskningsspørsmål og forholdet til overordnede målsettinger.

### **4.2 Presentasjon av problemstillinger og forskningsspørsmål**

Mitt forskningsspørsmål har vært følgende:

Hvilke effekter opplever du i ettertid at MPA - studiet har hatt for deg som leder/ansatt i det offentlige?

*Undersøkelsen retter seg inn mot tre problemstillinger eller hovedområder som er følgende:*

*Tema 1: Hvilken betydning MPA – programmet har hatt for kandidatenes lederskapsutvikling?*

*Tema 2: I hvilken grad har MPA – studiet bidratt til karriereutvikling?*

*Tema 3: Hvilken betydning har MPA - utdanningen hatt for danning av nettverk?*

Tema 1:

*Hvilken betydning MPA – programmet har hatt for kandidatenes lederskapsutvikling?*

Studiet har som målsetting å bygge opp en faglig forankret handlingskompetanse som legger grunnlag for god ledelse og problemløsning. I studiebeskrivelsen heter det at studentene skal utvikle en tverrfaglig og helhetlig innsikt i utfordringene som finnes i offentlig sektor. Gjennom utdanningen skal studentene utvikle innsikt i de problemstillinger som de vil møte når ny kunnskap skal implementeres. MPA – programmet er en utdanning som er sterkt forankret i praksisfeltet og økt kompetanse kan vise seg i endret praksis ved utøvelse av ledergjerningen. Det er rimelig å anta at MPA – programmet med sin sterke faglige tyngde og praktiske vinkling påvirker lederskap og arbeidsliv på mange måter.

Jeg forutsetter at lederskapet har gjennomgått en utvikling i og etter utdanningen. I undersøkelsen går jeg inn på noen hovedområder for lederskap med hensikt å si noe om på hvilke områder og i hvilken grad den enkelte mener å ha opplevd effekter av lederutviklingsprogrammet i sin hverdag. I undersøkelsen er effektene på lederskapsutvikling et hovedtema.

Tema 2:

*I hvilken grad har MPA – studiet bidratt til karriereutvikling?*

All utdanning kan ha effekter på karriere. I mange sammenhenger i arbeidslivet er det avgjørende å kunne dokumentere at man har nødvendig kompetanse til å utføre oppgavene. Det gjelder innen faglig yrkesutdanning men i enda sterkere grad innen akademiske yrker. Større krav til dokumenterte kunnskaper er også i økende grad et krav for ledere i høyere og midlere stillinger i det offentlige. Tidligere var en lederstilling et ”belønning” for langvarig

arbeidsinnsats i en organisasjon, og en forfremmelse var et "naturlig" skritt på en karrierestige. Trenden i senere tid har vært at lang tjeneste ikke er nok til å få en lederstilling, men at man også må dokumentere adekvat lederutdanning.

MPA - studiet har ledere, mellomledere og faglig nøkkelpersonell i offentlig sektor som målgruppe. Mange befinner seg i fase av livet da karriere er et tema. Også derfor er karrierespørsmålet sentralt. Karriere handler også om lederutdanningens omdømme innad i organisasjonen og i andre organisasjoner.

Jeg forutsetter at MPA - programmet er en lederopplæring som kan være et virkemiddel for å oppnå en ønsket framgang i arbeidslivet i form av karriere. Det er ikke alle som har ønsker om en karriere, men en faglig fordypning og personlig utvikling. For disse kan studiet være et bidrag til å nå et personlig mål. Jeg ønsker å få svar på om MPA - utdanningen har hatt effekter for karrieren til de som har tatt utdanningen

Tema 3:

Hvilken betydning har MPA - utdanningen hatt for dannning av nettverk?

Et annet spesielt forhold med dette studiet, er at det legges til rette for, og oppmuntrer til å danne nettverk. Gjennom studiet legges det til rette for regionalt partnerskap, læring og samarbeid over grensen. Det er både svenske og norske studenter i gruppen og tilnærmet lik andel kvinner og menn. Undervisningen foregår både i Sverige og Norge. Det Skandinaviske perspektivet åpner for erfaringsutveksling fra forskjellige forvaltningstradisjoner. Likestilling og nettverksdannelser blir sett på som viktige læringselementer i studiet.

Internasjonaliseringen og sommerskolen bidrar også til å legge til rette for nettverksdannelser. Nettverksbygging gir muligheter for både faglig og sosialt utbytte av både egne og andres erfaringer. Nettverk er et tydelig uttrykt mål for studiet, og jeg forutsetter at en del tidligere MPA - studenter fremdeles har nettverk som ble dannet i løpet av studietiden. I undersøkelsen er målet å komme fram til noen svar på i hvilken grad dette er tilfellet.

### 4.3 Presentasjon av empiriske funn.

#### 4.3.1 Presentasjon av bakgrunnsinformasjon om respondentene.

	Studenter fra Sverige	Studenter fra Norge	Kvinner	Menn	MPA I	MPA II	Totalt antall som har svart
Antall	17	39	22	34	30	26	N =56
Prosent	30	70	39	61	54	46	100

Tabell 2: Nasjonalitet, kjønn og MPA - kull

Det ble sendt ut skjemaer til 89 respondenter. Jeg fikk inn 56 besvarte skjemaer, er det gir en svarprosent på 63 prosent. Dette er regnet for å være en brukbar svarprosent. Likevel er utvalget såpass lite at det faktisk hele tiden må ligge som en forutsetning i tolkningen av resultatene.

I undersøkelsen er det 56 som har sendt inn utfylte svarskjemaer. Av disse var det 17 respondenter fra Sverige og 39 fra Norge. Det betyr at 70 prosent av de som svarte er fra Norge og bare 30 prosent fra Sverige.

Studiet har hatt som målsetting å ha tilnærmet like stor andel med studenter fra de to landene. Det lyktes man ikke med i de to første kullene. Det var en overrepresentasjon av norske studenter på begge de to kullene. MPA 1 – kullet hadde bare 30 prosent svenske deltakere. En mulig grunn til skjevheten i nasjonalitet kan derfor henge sammen med dette faktum. Det har jeg vært oppmerksom på i tolkningen av resultatene.

MPA - studiet har hatt tilnærmet lik kjønnsfordeling blant studentene på begge kull. Av de som har svart på min undersøkelse, er det 21 kvinner og 34 menn. Det gir en fordeling på kjønn på 39 prosent kvinner og 61 prosent menn. Jeg vurderer ikke denne forskjellen som stor i et såpass lite materiale, men jeg har tatt høyde for dette og har gjort krysskjøringer i forhold til kjønn i databehandlingsprogrammet. Kjønnsdimensjonen kommer jeg tilbake til som en interessant faktor i tolkningen av materialet senere.

Fordelingen av de studentene fra MPA I og MPA 2 – kullene som har svart, er ganske jevn med henholdsvis 30 og 26 respondenter (54 og 46 prosent). Faktisk er det litt flere fra MPA 1 enn MPA 2 – kullet som har svart. Det tyder på at begge kull har et forhold til utdanningen, også de som ble uteksaminert så tidlig som i 2002.

### **4.3.2 Tema 1. MPA - studiets betydning for utførelsen av arbeidet og utvikling av lederskap.**

Ledere i det offentlige har store utfordringer innen endringsledelse. De møter krav om større produktivitet, effektivitet, kvalitet og problemløsning. MPA – programmet er et studium som gir både teoretisk og praktisk kompetanse og et grunnlag for god ledelse og problemløsning. I studieplanen er det lagt vekt på en faglig forankret handlingskompetanse.

MPA – utdanningen er først og fremst en lederutdannelse og det er det naturlig at det har en betydning for lederskapet og for utførelsen av arbeid for den enkelte. Det er også gitt at effektene av denne utviklingen blir det sentrale hovedemnet i denne undersøkelsen. Siden undersøkelsen ble sendt til kandidater som har gjennomført studiet for en tid tilbake, er svarene sett i lys av en utvikling over en gitt tidsperiode. Det er tidligere gjort evalueringer av selve studiet underveis, men det er lite undersøkt hvordan effektene av utdanningen oppleves i et langtidsperspektiv. Denne undersøkelsen har dette perspektivet.

I spørreskjemaet blir respondentene bedt om å vurdere betydningen av ulike utsagn som er ment å skulle si noe om dimensjonene ved ledelse. Spørsmålene om lederskap i spørsmål 4 på spørreskjemaet. I det følgende går jeg gjennom hovedfunnene i undersøkelsen ut fra en samlet framstilling av svarene på undersøkelsen. Deretter går jeg gjennom de viktigste temaene og gjør en bedømming av resultatene. Avsluttende oppsummering og konklusjoner kommer i kapittel 5.

## MPA-studiets betydning for lederfunksjoner

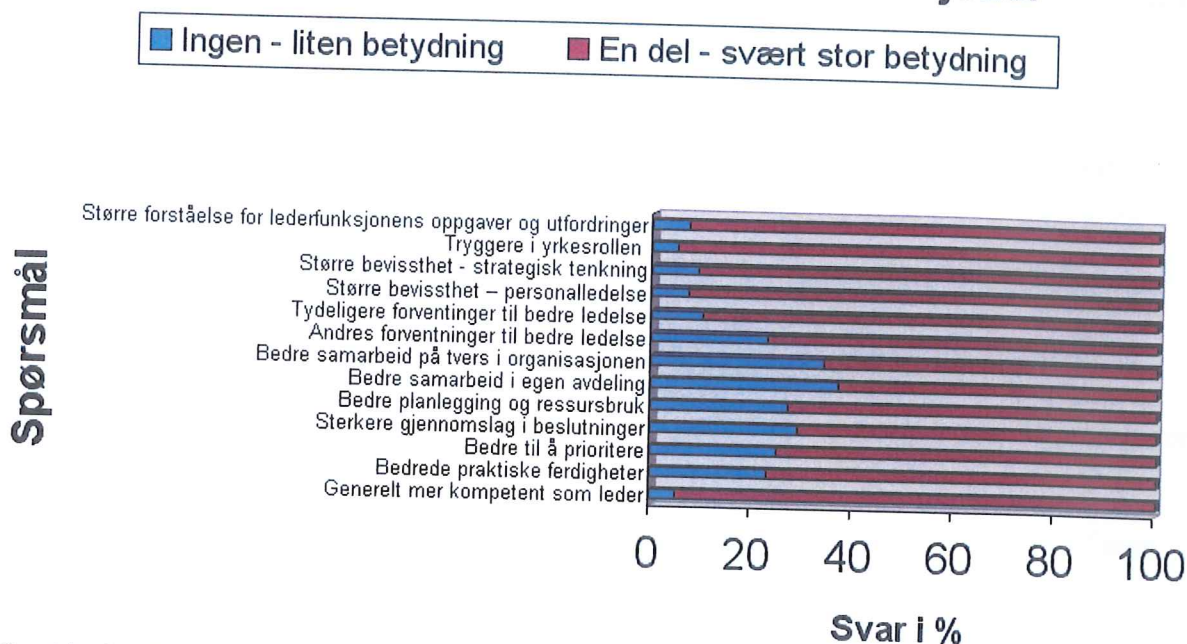


Fig. 11. Graf for ledelse og svarprosent

I figuren over presenteres en samlet tabell som viser utsagnene på tema ledelse og hvordan respondentene vurderer betydningen av utsagnene.

De røde feltene er samlekategori for de som har krysset av for en del til svært stor betydning på utsagnene. De som har vurdert utsagnene til å ha ingen til liten betydning befinner seg på den blå delen av søylene.

Hovedfunnet fra undersøkelsen er at de tidligere studentene fra MPA – studiet har hatt meget godt utbytte av lederopplæringsprogrammet. Bildet som tegnes, er entydig positivt, og gir et veldig tydelig bilde av at effektene av studiet har svart til forventningene.

På veldig mange av utsagnene er det over 90 prosent som har svart positivt på effektene av kompetansen de har tilegnet seg i studiet.

Områdene som flest er mest fornøyde med, er kompetansen og tryggheten som de opplever i lederrollen. Bevissthet rundt strategisk tenkning og tydeligere forventninger til eget lederskap er utsagn som har fått størst andel av positive svar. Bevissthet i forhold til personalledelse har også svært stort antall positive svar. Det siste utsagnet i denne bolken, er at studiet har ført til at kandidaten føler seg generelt mer kompetent enn før i lederrollen. En følelse av å ha blitt en mer kompetent leder etter opplæringen, er den beste konklusjonen MPA – programmet kan ønske seg.

Det ser ut til at de faktorene som har med den teoretiske delen av lederrollen å gjøre, får gjennomgående høyest positiv svarfrekvens. Områdene handler om de kognitive områdene i lederskapet, bevissthetsnivået. Der undersøkelsen viser at effektene av MPA – studiet har hatt minst betydning, er områdene samarbeid, planlegging og ressursbruk, prioriteringer, sterkere gjennomslag i beslutninger og ikke minst bedre praktiske ferdigheter. Her er det opp mot 40 prosent som sier at kompetansehevingen har hatt liten eller ingen effekt.

Praktiske sider ved lederrollen handler om forhold som har med samspill med andre mennesker og organisatoriske forhold å gjøre. Studiet legger vekt på å utvikle handlingskompetanse. I Erik Johnsens definisjon av ledelse er ” målformulering, problemformulering og språkskapende samspill med andre” De tre grunnleggende prosessene i lederrollen. Lederatferd er det lederen faktisk gjør. Det kan grovt deles inn i to hovedkategorier: oppgaveorientert og relasjonsrelatert atferd. Spørsmålene er ment å fange opp begge typer atferd. Oppgaveorientert atferd har med det målformulerende aspektet å gjøre. Planlegging, prioritering og ressursbruk er avhengig av både medarbeidere, organisasjon og andrerammebetingelser. Effektene av kunnskap om disse temaene kan ikke løsrives fra rammene rundt. Effekten er derfor begrenset av at mange faktorer spiller inn. De relasjonelle sidene kommer fram i spørsmålene om samarbeid innad og på tvers i organisasjonen.. Kunnskap og presisering av begreper som er resultat ev læring betyr mye, men også personlige egenskaper har stor betydning for hvordan samarbeid og språkskaping foregår. Andre mennesker og samarbeidsformer hemmer eller fremmer samarbeidet og samarbeidsklima. Holdninger handler mest om den kognitive siden ved læring. Forståelsesnivået ser ut til å ha økt betraktelig, og følelsen av større trygghet i lederrollen har økt betraktelig.

Undersøkelsen hadde også plass for kommentarer. Jeg tar med noen av disse for å supplere de statistiske funnene:

*”Bra utbilning ”mitt i livet”. Goda föreläsare och bra upplägg på utbildningen.”*

*”Har gitt meg en helhetlig forståelse for den komplekse offentlige lederrollen.”*

*”Trygghet i forhold til å forstå ledelsens utfordringer og gi innspill med kompetent tyngde.”*

*”Mest nytta tror jag att jag med min Master fått legitimitet. Jag känner mig också tryggare i min roll.”*

*”Gjennomføringen av MPA betydde også stor personlig vekst / utvikling (markert flyt-følelse) ökad forståelse och kunnskap om förutsetningar för politisk styrda organisationer.”*

### 4.3.3 MPA – utdanningens betydning for forståelsen av lederfunksjonens oppgaver og utfordringer

Jeg forutsetter at utdanningen gir studentene en større forståelse og bevissthet i lederrollen og dens utfordringer.

Spørsmålene er utformet for å si noe om i hvilken grad studiet har bidratt til at man i større grad mestrer lederfunksjonen og har blitt tryggere i lederrollen.

De aller fleste respondentene mener at studiet har ført til større forståelse for oppgaver og utfordringer i lederrollen, og at tryggheten i rollen har økt. Det er bare fire av de spurte som mener at studiet har hatt liten betydning.

Så mange som 31 respondenter (55 prosent) mener at studiet har hatt svært stor betydning for dette området. Det er også så mange som 14 respondenter (25 prosent), som svarer at effektene av studiet har hatt en del betydning. Undersøkelsen viser altså at så mange som totalt 93 % mener at utdanningen har gitt en del til svært stor forståelse av lederrollens betydning og utfordringer jfr. tabellen under. Dette må sies å være et veldig godt resultat, og et utsagn som viser at studiet har oppnådd sine målsettinger på et viktig område.

Verdi	Liten	En del	Stor	Svært stor	Sum
Prosent	7 %	25 %	55 %	13 %	100 %
Antall	4	14	31	7	56

Tabell 3: studiets betydning for forståelse av utfordringer i lederrollen

### 4.3.4 MPA – studiets effekt på strategisk tenkning, planlegging og ressursbruk i lederrollen

I de følgende spørsmålene har jeg tatt for meg studiets betydning for strategisk tenkning i lederrollen. Det er et av fagområdene i studiet, og et viktig tema for ledere, uansett hvilket nivå man befinner seg på og uansett type virksomhet. Det offentlige i dag opplever mye større endringstakt enn tidligere, og må derfor både tenke og handle mer strategisk enn tidligere. En velformulert strategi hjelper til med å rettlede en bedrifts ressurser i best mulig retning i forhold til de ressurser som står til rådighet. Strategi er en plan som integreres i virksomhetens overordnede mål. Strategisk tenkning tar hensyn til virksomhetens omgivelser og endringstakt.

Studiet har gjennom utdanningen lagt grunnlaget for at studentene skal kunne både tenke og planlegge strategisk og gjøre strategiske valg.



I undersøkelsen innen temaet lederskap, er et av utsagnene et spørsmål om ut i hvilken grad MPA – utdanningen har påvirket den enkeltes bevissthet omkring strategisk tenkning i lederrollen.

På dette utsagnet har til sammen 42 personer eller 75 prosent i utvalget svart at de i stor eller svært stor grad opplever at de tenker og handler mer strategisk enn før MPA.

Større bevissthet om strategisk tenkning har fått totalt hele 91 prosent positive svar.

Konklusjonen kan bare være at det er stort bevissthetsnivå i forhold til den teoretiske delen av strategisk tenkning. At man etter studiet i større grad enn før er bevisst på, og bruker strategisk tenkning som et lederverktøy. Se tabellen med svarfordeling under.

Verdi	Liten	En del	Stor	Svært stor	Vet ikke	Sum
Prosent	4 %	16 %	52 %	23 %	5 %	100 %
Antall	2	9	29	13	3	56

Tabell 4: Studiets betydning for strategisk tenkning i lederrollen

Man må anta at studentenes utdanning også har fått betydning for i hvilken grad de opplever å være i stand til å foreta prioriteringer. Prioritering henger sammen med strategisk tenkning og planlegging. Siden strategisk tenkning hadde så høy skår, kan man tenke seg at prioritering av ressurser vil få det samme.

Av de som svarer at studiet har hatt ”en del til stor betydning ”for evnen til å prioritere, svarer 70 prosent at de opplever at deres lederskap har utviklet seg i retning av å bli bedre. Hele 25 prosent sier at det studiet i denne sammenheng har hatt ingen eller liten betydning. Det er også bare 5 prosent som mener at studiet har hatt svært stor betydning for dette området..

Resultatene for denne svarkategorien viser større spredning i svarene enn det som kom fram av forrige spørsmål. Det ser ut til at respondentene har tilegnet seg den teoretiske kunnskapen om strategisk ledelse, men at det kan være mange årsaker til at det ikke er like lett å gjøre og gjennomføre de taktiske prioriteringene. Rammebetingelse og omgivelser betyr mye, og selvsagt hvilket på hvilket nivå man jobber.

Kanskje dette også handler om ”the knowing – doing Gap ” (Pfeiffer & Sutton 2000). Både ytre og indre hindringer og drivere har betydning for hvordan ledelse utføres i praktisk hverdag. Tabellen under viser svarfordelingen.

Verdi	Ingen	Liten	En del	Stor	Svært stor	Sum
Prosent	7 %	18 %	29 %	41 %	5 %	100 %
Antall	4	10	16	23	3	56

Tabell 5: Studiets betydning for evne til prioritering

Planlegging er en viktig del av lederfunksjonen som hører hjemme i både ledelses - og strategifaget. Planlegging er en av tre hovedfunksjoner i ledelsesprosessen. Undervisningen gir god innsikt i typer mål og hvordan de brukes aktivt i lederskapet.

Spørsmålet er i hvilken grad MPA – utdanningen har hatt effekt som har påvirket evnen til å planlegge. Svarene på dette utsagnet viser samme tendens som spørsmålet foran.

Det er 88 prosent som svarer at de vurderer at studiet har hatt stor eller meget stor betydning for å sette og å oppnå mål, mens 12 prosent mener studiet ikke har hatt noen slik påvirkning. Det ser ut til at studiets betydning for strategisk tenkning er større enn i den praktiske utførelsen i prioriterings- og målsettingsprosessen

Verdi	Liten	En del	Stor	Svært stor	Vet ikke	Sum
Prosent	4 %	16 %	52 %	23 %	5 %	100 %
Antall	2	9	29	13	3	56

Tabell 6: Studiets betydning for evne til å sette opp og å oppnå mål

#### 4.3.5 MPA – studiets effekt på forståelse av feltet personalledelse

Det er sannsynlig at studiet også har hatt en effekt på forståelsen av personalledelse. Siden det er meget vanlig at ledere har personalansvar, ville jeg også finne ut i hvilken grad kompetansehevingen har hatt effekter på dette området. I utvalget har så mange som 71 prosent personalledelse som en del av sin stilling. Personalledelse er et gjennomgående tema som blir behandlet innenfor flere fagområder. Særlig er det aktuelt i forbindelse med de ulike lederstilene som blir beskrevet.

Undersøkelsen bekrefter positivt at studiet har hatt effekter også på dette området. I tabellen nedenfor er svarkategoriene slått sammen for å vise svartendensene tydeligere.

Ingen og liten betydning for området personalledelse er slått sammen og en del til svært stor betydning. Det er tydelig at de som har tatt MPA – studiet har fått god uttelling for effekter på området personalledelse.

Hele 52 personer i utvalget, eller 93 prosent, rapporterer om større bevissthet på området personalledelse, mens bare 4 melder om liten eller ingen effekt.

Verdi	Liten	En del	Stor	Svært stor	Sum
Prosent	7 %	55 %	30 %	7 %	100 %
Antall	4	31	17	4	56

Tabell 7: Studiets betydning for personalledelse

#### 4.3.6 MPA – studiets effekter og betydning for samarbeidsdimensjonen.

Noe av studiets særegenheter ligger i at det er både norske og svenske studenter som har gjennomført studiet. Undervisningen holdes i begge land. Det jobbes i kollokviegrupper. Erfaringsutvikling og nettverk er viktige læringselementer i kurset. I løp av studietiden har alle øvd seg i å samarbeide. Det bør også ha ført til at man også utvikler en viss grad av handlingskompetanse på samarbeid som kan overføres og brukes i arbeidssituasjonen. I teorien har dette sammenheng med det språkskapende aspektet. God kommunikasjon er en nødvendig ferdighet å ha som leder.

Samarbeid innad og på tvers i organisasjonen er en viktig indikator som viser om man lykkes som leder. Ingen leder kan lede uten gjennom sine ansatte og medarbeidere. Spørsmålet mitt blir om man kan rapportere om bedre samarbeid både på tvers og innad i egen avdeling. Lederopplæringens betydning for påvirkning er større samarbeid innad og på tvers i organisasjonen ser ikke ut til å ha utviklet seg like positivt. De som svarer at dette har bedret seg ligger på bare ca 60 prosent. Grunnen kan være at samarbeid er påvirket av konstitusjonelle forhold inn. Samarbeidet involverer personlige, faglige og organisatoriske forhold som en leder må forholde seg til.

Verdi	Ingen – liten	En del – svært stor	Ikke svart	Sum
Prosent	27 %	66 %	7 %	100 %
Antall	15	37	4	56

Tabell 8: Betydning for samarbeid på tvers i organisasjonen

#### 4.3.7 MPA – studiets effekter på kandidatenes beslutningsevne og gjennomslagskraft

En dyktig leder blir alltid bedømt etter hvilken gjennomslagskraft beslutningene til vedkommende har i organisasjonen. Uten det blir det liten framdrift på området som vedkommende er leder for. Svake ledere er skadelig for virksomhetene. Det er sannsynlig å anta at større kompetanse i lederrollen har effekter som også påvirker evne til å fatte beslutninger. Man må kunne anta at større kunnskapsmengde gir et bedre beslutningsgrunnlag. At gode beslutningsgrunnlag også har større gjennomslag, må det være lov å håpe i det minste. Av de spurte er det hele 70 % som mener de har fått bedre gjennomslag i organisasjonen. Det må betegnes som et bra resultat.

Verdi	Ingen – liten	En del – svært stor	Ikke svart	Sum
Prosent	21 %	71 %	8 %	100 %
Antall	12	40	4	56

Tabell 9: Betydning for å få sterkere gjennomslagskraft i beslutninger

#### 4.3.8 Studiets betydning for generell oppfattelse av økt kompetanse i utøvelse av jobb- og lederfunksjoner

På oppsamlingsspørsmålet om generell økt kompetanse i utøvelse av ledelse, mener så mange som 77 % at studiet har hatt en del til stor betydning. Svarene er entydig positive, med stor overvekt på stor betydning. Ledelsesfagene har hatt stor betydning for utviklingen til de som har tatt MPA.

Verdi	Ingen	Liten	En del	Stor	Svært stor	Vet ikke	Sum
Prosent	2 %	2 %	18 %	46 %	30 %	2 %	110 %
Antall	1	1	10	26	17	1	56

Tabell 10: Betydning for generell øket kompetanse i lederatferd.

På spørsmål om økt kompetanse mener de aller fleste mener at forståelsen har økt. Det er bare fire av de spurte som mener at det har hatt liten betydning. Et overbevisende positivt resultat.

Svarene er entydig positive, med stor overvekt på stor betydning. Ledelsesfagene har hatt stor betydning for utviklingen av lederpraksis for de som har tatt masterutdanningen.

Samletabell med spørsmål og svarfordeling for temaområdet ledelse.

Nr 4	Utsagn	<b>(Verdi log 2 mot verdi 3-5)</b>			
		Ingen – liten betydning		En del – svært stor betydning	
		antall	prosent	antall	prosent
a	jeg har fått større forståelse for lederfunksjonens oppgaver og utfordringer	4	7	52	93
b	jeg har blitt tryggere i yrkesrollen	3	5	53	95
c	jeg har blitt mer bevisst i lederrollen i forhold til strategisk tenkning i organisasjonen	5	9	51	91
d	jeg har fått større bevissthet om betydningen av personalledelse	4	10	52	90
e	egne forventninger til bedre ledelse har blitt tydeligere	6	10	50	90
f	andres forventninger til meg som leder/fagperson har blitt større	13	23	43	77
g	det har blitt enklere å samarbeide mellom og på tvers av avdelinger	19	34	37	66
h	samarbeid innad i egen avdeling har blitt bedre	21	37	53	63
i	jeg planlegger og bruker ressurser bedre	15	27	41	73
j	jeg har fått sterkere gjennomslag i beslutninger	18	29	40	71
k	jeg har blitt bedre til å prioritere	14	25	42	75
l	jeg har fått bedre ferdigheter i praktisk utøvelse av yrke/profesjon	13	23	43	77
m	jeg har blitt bedre til å sette og å oppnå mål	7	12	49	88
n	jeg har generelt blitt mer kompetent i å utøve jobb- og lederfunksjoner	3	5	53	95

Tabell 11: Samletabell for spørsmål om ledelse

Tabellen viser i en samlet oversikt de utsagnene som ble tatt opp under temaområde ledelse og hvordan svarkategoriene fordeler seg når verdiene ingen til liten betydning en del til svært stor blir slått sammen. Resultatene viser at respondentene har klare oppfatninger om at de har hatt størst nytte av utdanningen for egen del på bevissthetsnivået i lederfunksjonen og at de opplever å ha blitt mer kompetente som ledere. Med det er studiets målsettinger oppnådd. Studiets effekter på evne til kommunikasjon og samhandling, og gjennomslag for beslutninger er helt avhengig av konstitusjonelle forhold. Det er naturlig at utdanningen ikke kan ha effekt på omgivelsene. Verken organisasjonen eller kollegene har blitt påvirket av programmet, men den ansatte som har gått og lært og trent gjennom MPA – programmet i 2 ½ år, har sikkert

betydd mye for kolleger og arbeidsplass både mens de gikk på universitetet/ høgskolen og etterpå.

Jeg vil ta med et knippe kommentarer fra spørreskjemaene, som sier mye om oppfatningene til de som har svart. Kommentarene får stå for seg selv, men underbygger klart de positive effektene som utdanningen har hatt for den enkelte deltaker.

*"Mest nytta tror jag att jag med min Master fått legitimitet. Jag känner mig också tryggare i min roll."*

*"Har fått større forståelse for organisasjons- / ledelsesperspektivet fra individ, mellom individer, avdelinger, organisasjoner (kommune - stat), mellom staten, Europa og globalt. Med denne forståelsen og de teoriene som ligger bakenfor blir systemene og strukturene mer begripelige og håndterbare. Dette har skapt større trygghet i rollen som leder. Jeg syntes at europeisk integrasjonsteori var særlig spennende."*

*"Kunnskap forståelse og bevissthet om utfordringer ved ledelse i det offentlige Utdanningen har kvalifisert for oppdrag utenfor egen arbeidsplass! "*

*"Trygghet i forhold til å forstå ledelsens utfordringer og gi innspill med kompetent tyngde"*

*"Utfordringene ved å se at ledelse også må forholde seg til forhold langt utenfor organisasjonens formelle grenser"*

*"Bättre förståelse och kunnskaper om att vara ledare i en politsikt styrd organisation"*

*"Bättre kompetens i strategisk lederskap"*

*"Bättre på att förstå norska"*

*"forskningsmetodiken" använder jeg dagligen i mitt nuvarande jobb"*

*"ökad förståelse och kunskap om förutsetningar för politisk styrda organisationer"*

*"ökad kunskap och perspektiv på nya / andra sätt att organisera offentlig. värksamhet."*

*"Statsvitenskapsteorien – forståelse for trender, utvikling i Skandinavia innen offentlig forvaltning"*

## 4.2 Tema 2: Karriere

### 4.2.1 I hvilken grad bidrar MPA – utdanningen til karriereutvikling?

Målgruppe for MPA – studiet er ledere, mellomledere og faglig nøkkelpersonell i det offentlige. Studiet skal være tilpasset ansatte i offentlig sektor som er i lederstillinger eller har ambisjoner om dette. Mange befinner seg i en midtkarriere i arbeidslivet.

Definisjonen på karriere kan være forskjellig. I denne oppgaven har jeg brukt en ganske omfattende og bred definisjon av hva karriere kan være:

*"Karriere er ikke bare et formalisert utviklingsforløp for de få, men et livsforløp for alle medarbeidere i en virksomhet. Karriere er heller ikke bare et spørsmål om tilføring av ledelsesmessige kvaliteter, men bredspektret faglig og personlig utvikling, tilpasset den enkeltes forutsetninger, mål og karrieremessige forankring.*

*Karriere er ikke primært avgrenset til enkeltpersoners utvikling i hierarkiske virksomheter, men interpersonlig utviklingsprosess i alle typer virksomheter.*

*Karriere er ikke bare "objektive" karakteristika, men også en kognitiv prosess, som skaper mening i det liv det enkelte menneske lever i organisatorisk sammenheng.*

*Karriere kan ikke avgrenses til arbeidslivet, men går på tvers av grenser mellom arbeids- og privatliv, livsfaser og livssfærer."*(Henrik Holt Larsen, 1998)

MPA – studiet er en lederutdanning på et relativt høyt nivå. I det sivile fantes det i 2000 ikke mange lederutdanninger på masternivå. Utdanningen ble tidlig populær, særlig i Norge. På min arbeidsplass var det venteliste for å få mulighet til å kvalifisere seg til MPA - studiet. Mange av de som tok mastergraden, og fikk også lederstillinger etterpå. Selvsagt kan et jobbskifte og forfremmelser ha mange årsaker. Jeg ønsker å finne ut om de MPA – kandidatene mener at mastergraden har hatt betydning for om dem som i forbindelse med, eller etter MPA – studiet har fått høyere stillinger, større ansvarsområde og/ eller bedre betalte stillinger. Lønnsøkning er regnet for å være en indikator på karriereutvikling. Noen ganger ser man direkte sammenheng mellom en eksamen og lønnsforhøyelse, andre ganger er det andre mekanismer som fører til høyere lønn.

I spørreskjemaet blir respondentene bedt om å vurdere betydningen av ulike utsagn som er ment å skulle si noe om dimensjonene ved karriereutvikling.

Grafen viser fordelingen av alle svarene på utsagn om MPA – utdanningens effekter og betydning for karriere.

### MPA-studiets betydning for karriere

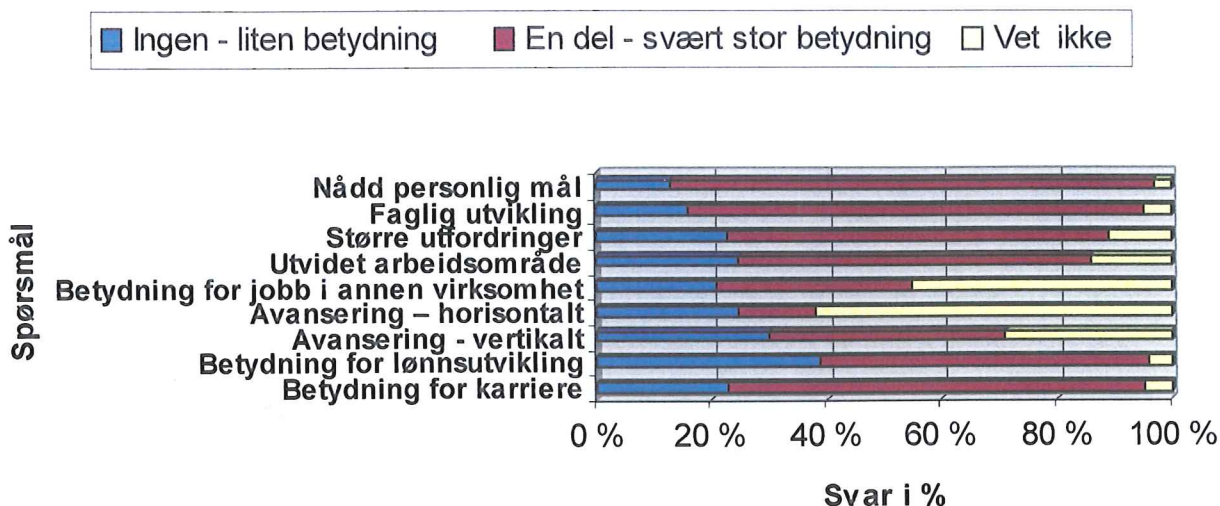


Fig 12: MPA – studiets betydning for karriere

Grafen viser at det er større variasjon i svarene på området som har med kandidatenes karriereutvikling å gjøre. Det er vanskelig å bedømme den direkte sammenhengen mellom effektene av MPA – studiet og karriereutviklingen. Det kommer av at karriereutvikling er påvirket av mange faktorer, ikke bare en ledelsesutdanning. Karriereutvikling betyr forskjellig for den enkelte, og noen har heller ikke som mål å gjøre karriere i tradisjonell forstand. Spørningen har utsagn som er ment å fange opp begge gruppene. De røde delen av søylene, viser de som mener at MPA – studiet har hatt effekter for karrieren. Figuren viser at kandidatene mener at MPA – utdanningen har hatt store effekter også for karriereutviklingen. Effekter for personlige mål og faglig utvikling skårer som ventet høyt. Det samme viser svarene fra første del av undersøkelsen.

På grafen ser man at kandidatene rapporterer om at utdanningen har ført til at mange har fått større utfordringer og utvidet arbeidsområde. En grunn til det er opplegget for studiet der arbeidsgiver er en aktiv part som sponsor for de som tar utdanningen. Noen studenter søker



studiet av egen motivasjon og andre har blitt oppfordret av arbeidsgiver til å gå på MPA - studiet. I de aller fleste tilfellene betaler arbeidsgiver deler eller hele studieavgiften, pensumlitteratur og gir fri til samlinger, eksamen m.v., og det er rimelig å tenke at arbeidsgiveren forventer å få noe tilbake for denne satsingen. I bytte mot økte fag - og lederkompetanse kan det være at kandidaten er tiltenkt å få goder som større oppgaver, utvidet arbeidsområde, lønnsøkning og kanskje en høyere stilling i organisasjonen hvis det er aktuelt. Slike antakelser kan se ut til å være bekreftet i undersøkelsen, og det er rimelig at en lederutdanning skal virke slik.

Selv om svært mange svarer at studiet har positive effekter for karriereutvikling, er bildet mer nyansert enn som så. De blå feltene viser dem som har svart at effektene av MPA - studiet har hatt ingen eller liten betydning for karriereutviklingen. Det er ganske mange. Bare for utsagnene personlig mål og faglig utvikling er denne svarkategorien under 20 prosent (11 respondenter).

Betydning for lønnsutvikling er det området der studiet er vurdert å ha minst direkte betydning. Det er en stor gruppe som er usikre, og mange svarer vet ikke. Det samme gjelder for betydning for bytte av stilling og annet avansement. Å avansere og få høyere stillinger er de områdene som i klassisk definisjon er regnet for "å gjøre karriere".

Lønnsutvikling er området der effekter av utdanningen vurderes å ha minst effekter.. Det er mange drivere for økte lønninger. De siste årene har generell lønnsvekst vært stor, og lønningene i de nordiske landene er blant de høyeste i verden. Samtidig er også kostnadsnivået høyt. I offentlig sektor har lønningene etter hvert blitt hengende en del etter privat sektor, innenfor de samme faggruppene. Det ser altså ut til at selv om mange mener studiet har hatt effekt på lønnsutviklingen, er det like mange som mener at utdanningen ikke har hatt den effekten. Mange opplever at skifte av jobb gir økte lønninger.

Kategorien som har krysset av for "vet ikke", eller "har ikke hatt betydning" er de hvite feltene på grafen. Det viser at dette spørsmålet er vanskelig å vurdere, og det er en stor gruppe som svarer at de ikke vet om studiet har hatt noen effekt eller mener at det ikke har hatt noen betydning for karriereutvikling. er vanskelig å vurdere om eksamen fra MPA - utdanningen og økt kompetansenivå har direkte betydning for karriereutviklingen.

I diagrammet under er det en visualisering av svarene for temaområdet som behandler MPA – utdanningens effekter for karriereutviklingen.

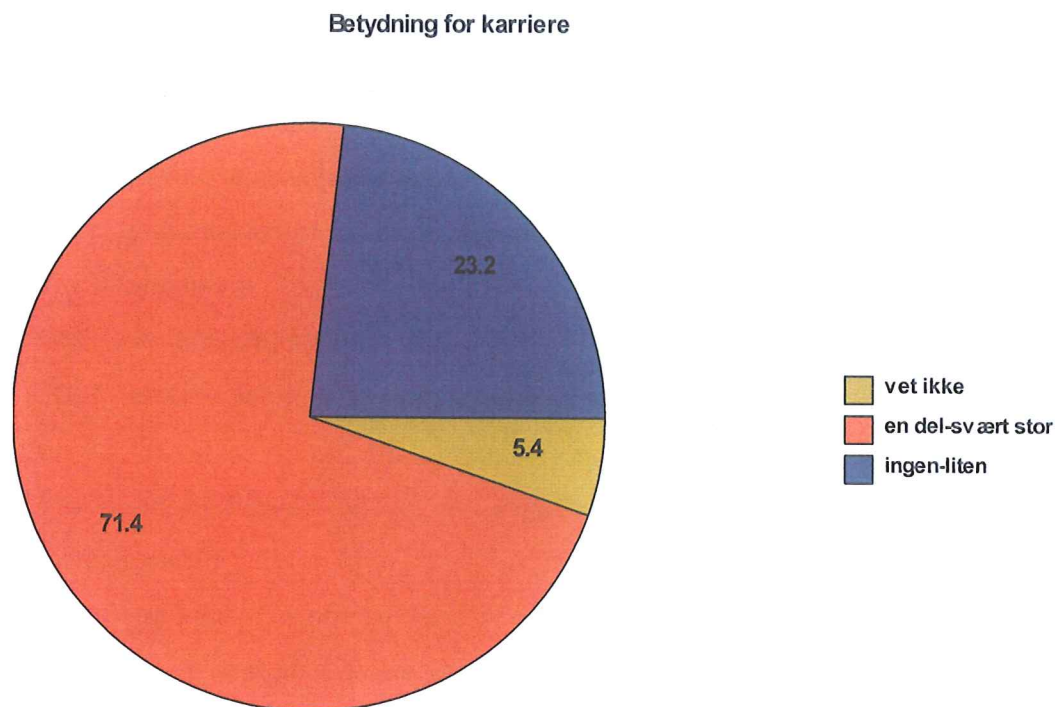


Fig 13: Grafisk framstilling av betydning for karriere.

Grafen viser at 71 prosent mener at MPA – studiet har hatt en del til stor betydning for generell karriereutvikling. Det er en stor andel av de uteksaminerte kandidatene, og et flott resultat å melde tilbake til de som er ansvarlige for MPA – programmet. Svarene fra de som ikke har samme opplevelsen er oppe i 23 prosent. For dem har studiet hatt ingen eller liten effekt sier nei /ingen eller vet ikke.

Mens et stort flertall melder om positive effekter, kan det også være slik at studiet har hatt liten betydning for karriereutvikling for et mindretall av kandidatene. Årsakene er drøftet tidligere i kapittelet.

#### 4.2.2 Generelle effekter på betydning for karriereutvikling

MPA – studiets mulige effekter på karriereutvikling.

Respondentene blir bedt om å vurdere effekten av MPA – studiet i forhold til karriereutvikling. Som sagt foran er karriere et tema som er sammensatt, og det er mange flere faktorer enn en masterutdanning som har betydning for en den enkeltes karriere.

Nedslagsfeltet for inntak av studenter har i hovedsak vært Värmland og Dalarna i Sverige og Hedmark fylke og nordlige deler av Akershus i Norge. Da MPA - studiet ble lansert fikk det raskt et godt omdømme innenfor offentlig sektor innenfor det området som betegnes som Indre Skandinavia.

Noen av kommentarene lyder slik:

*"MPA – studiet har etter min oppfatning en høy status i forhold til jobbmarkedet"*

og

*"Utdanning på Masternivå har vært avgjørende for å få de stillingene jeg har fått."*

En annen sier:

*"Jeg var på toppen av min karriere da jeg gjennomførte MPA. Dersom jeg ikke hadde vært der, mener jeg at studiet hadde gitt inspirasjon og muligheter for videre karriere"*

Undersøkelsen viser at mange melder om det samme som det kommer fram i disse kommentarene.

Det er 72 prosent (40 respondenter) som svarer at Mastergraden har hatt "en del" til "svært stor" betydning. Men det er 23 prosent (13 respondenter) som svarer at de ikke har opplevd positiv effekt, og tre respondenter svarer at de ikke vet om det har hatt betydning for karriereutvikling. En av grunnene er at det er vanskelig å bedømme. En annen grunn er at det faktisk kan være slik at studiet har hatt liten betydning for mange i karriereøymed.

Verdi	Ingen	Liten	En del	Stor	Svært stor	Vet ikke	Sum
Prosent	11 %	12 %	20 %	34 %	18 %	5 %	100 %
Antall	6	7	11	19	10	3	56

Tabell 12: Karriereutvikling generelt

### 4.2.3 Effekter på betydningen for jobbskifte.

Jeg har undersøkt hvor mange som har skiftet jobb i forbindelse med MPA – studiet. Jeg regner at skifte av jobb kan være en del av en karriereutvikling.

Undersøkelsen slår fast er at 43 av respondentene (77 prosent) svarer at de har byttet jobb i løpet av eller etter MPA - studiet. Det er 13 personer (23 prosent) som har samme stilling, men noen har fått større ansvarsområde. Undersøkelsen viser ingen større forskjeller mellom kjønn når det gjelder skifte av jobb i forbindelse med utdanningen.

Stilling før og nå	Antall	Prosent	Prosent Kvinner	Prosent menn
Ny stilling etter MPA	43	77	77	76
Samme stilling som før MPA	13	23	23	24

Tabell 13: Stilling før og nå

	Ingen	Liten - en del	Stor – svært stor	Vet ikke	Sum
Prosent	14 %	29 %	32 %	25 %	100 %
Antall	8	16	18	14	56

Tabell 14: Betydning for jobbskifte

Respondentene blir bedt om å gjøre en vurdering av i hvilken grad de vurderer at MPA – utdanningen har hatt for jobbskiftet. 29 prosent mener mastergraden har hatt liten til en del betydning, 32 prosent svarer stor til svært stor betydning, mens 25 prosent svarer vet ikke, og 14 prosent mener at studiet ikke har hatt slik betydning.

Fordelingen viser at dette er vanskelig å vurdere. Mange andre forhold spiller inn ved jobbskifte. Det kan være omorganiseringer, forfremmelser eller bytte av stilling av andre årsaker. Midt i livet gjør mange nye valg for å prøve andre muligheter i arbeidslivet uten at ny utdanning har størst betydning.

Når jeg fjerner "vet ikke" – kategorien, og fordeler på kjønn, blir resultatene som vist i tabellen under.

Betydning for jobbskifte. Fordelt på kjønn. I prosent

	Kvinne	Mann	Sum
Ingen betydning	12	21	18
Har hatt betydning	88	79	82

Tabell 15: Betydning for jobbskifte, fordeling på kjønn

Noen flere kvinner enn menn vurderer at studiet har hatt positiv effekt for et jobbskifte. Det er en større andel kvinner enn menn som rapporterer at MPA – utdanningen har hatt betydning for utvikling i karrieren og bytte av stilling. Hele 64 prosent av kvinnene mener studiet har hatt stor betydning, mot mennenes 36 prosent. Undersøkelsen viser også at kvinner i noe større grad enn menn rapporterer at de har lederstillinger med både personal- økonomi- og resultatansvar

Jeg har spurt om effekter av studiet i forhold til å få større utfordringer i yrket.

Svarene viser at effektene er varierende. Det er til sammen 29 respondenter eller 62 prosent som svarer at de opplever stor eller svært stor effekt. 18 % (10 respondenter), rapporter at det ikke har effekt og 11 prosent vet ikke.

De som rapporterer om større utfordringer i lederrollen er også ganske mange.

Verdi	Ingen	Liten	En del	Stor	Svært stor	Vet ikke	Sum
Prosent	18 %	5 %	14 %	34 %	18 %	11 %	100 %
Antall	10	3	8	19	10	6	56

Tabell 16: Kandidater som har fått større utfordringer

#### 4.2.4 Lederstilling med personal- og resultatansvar

Andelen av studenter som har lederansvar er i følge spørreundersøkelsen på hele 86 prosent, mens 14 prosent ikke har lederstilling. 71 prosent har personalansvar, 61 prosent har økonomi og resultatansvar og 59 prosent har faglig ansvar. Tabellen under viser fordelingene per kategori. Dette viser at de som gjennomfører en masterutdanning i ledelse har både faglige og administrative ansvarsfulle stillinger.

Stilling før og nå	Antall	Prosent	Prosent Kvinner	Prosent menn
Har ikke lederstilling	8	14	9	18
Har lederstilling	48	86	91	82

Tabell 17: Stilling før og nå, lederstilling

Stilling før og nå	Antall	Prosent	Prosent Kvinner	Prosent menn
Personalansvar	49	71	77	67
Ikke personalansvar	16	29	23	33

Tabell 18: Stilling før og nå, personalansvar

Stilling før og nå	Antall	Prosent	Prosent Kvinner	Prosent menn
Økonomi og resultatansvar	34	61	73	53
Ikke økonomi og resultatansvar	22	39	27	47

Tabell 19: Stilling før og nå, resultatansvar

#### 4.2.5 Betydning for lønnsutvikling

En viktig indikasjon på å gjøre karriere er ofte lønnsøkning. Å bedømme om MPA - utdanningen har hatt direkte betydning for en eventuell lønnsøkning, viser seg, som ventet å være tydelig bare i noen få tilfeller. I andre tilfeller er det stor sannsynlighet for at det er slik. Statistikk viser at økt kompetanse fører til lønnsøkning i større eller mindre grad. I denne undersøkelsen blir kategoriene ingen/liten og vet ikke til sammen 43prosent (26 respondenter). Det er en ganske stor del som ikke har opplevd å få lønnsøkning som følge av mastergraden, eller som er usikre på om dette har hatt betydning.

Verdi	Ingen	Liten	En del	Stor	Svært stor	Vet ikke	Sum
Prosent	18 %	21 %	12 %	34 %	11 %	4 %	100 %
Antall	10	12	7	19	6	2	56

Tabell 20: Effekt for lønnsøkning

På effekten av forventninger er det to spørsmål, et om den enkeltes forventninger og et om omgivelsenes forventninger har blitt større og tydeligere. Egne forventninger til eget lederskap har økt betraktelig. 90 % svarer positivt på det. Forventningene fra omgivelsene ligger litt under, på 77 %. Likevel er det en høy skår, og lederopplæringens omdømme må betegnes som forholdsvis positiv.

#### 4.2.6 MPA – studiets var viktig for å nå et personlig mål

Uansett om man ønsker en karriere eller ikke, vil et utdanningsforløp alltid gi en merverdi og det kan også bety at man når et personlig mål. Noe av det spesielle ved opplegget av modellen for MPA – programmet er at det er skreddersydd for å rekruttere kandidater som er i arbeid mens studiet pågår. Det å ta en lederutdanning i voksen alder og i tillegg ha jobb og den lange tidshorizonten som dette studiet går over, 2 ½ år på deltid, er også spesielt ved dette MPA – studiet. Man skal gjerne ha en del stayer – evne til for å komme gjennom hele løpet med alle eksamener og samlinger. Jeg har derfor et utsagn i undersøkelsen som spør om studiet har hatt en slik funksjon for dem.

Ut fra egen erfaring med studiet, vet jeg at noen har blitt pålagt å ta utdanningen av sin arbeidsgiver. Da vil motiveringen være noe mer varierende, enn om man tar initiativet til å søke på egenhånd. Den første antakelsen ser ut til å stemme, hele 42 personer, (74 prosent), svarer at det har stor eller svært stor betydning som et personlig mål å gjennomføre studiet..

Verdi	Ingen	Liten	En del	Stor	Svært stor	Vet ikke	Sum
Prosent	9 %	4 %	9 %	44 %	30 %	4 %	100 %
Antall	5	2	5	25	17	2	56

Tabell 21: Har bidratt til å nå personlige mål

Her ser jeg også en kjønnsforskjell i materialet. Hele 95 % av kvinnene ser på dette som et personlig mål, mens 82 % av mennene sier det samme.

Personlig mål	Ingen – liten (i prosent)	En del – svært stor (i prosent)
Kvinne	5	95
Mann	18	82

Tabell 22: Kjønnsfordeling, personlig mål

Hvorfor det er slik kan ikke undersøkelsen gi noe svar på. Mulige forklaringer kan være at kvinner kan være noe mer opptatt enn menn av å ha dokumentert sine kvalifikasjoner. Men dette blir bare antakelser. Det er altfor få respondenter til å kunne trekke noen generelle konklusjoner. Det eneste som kan sies er at svartendensene på flere av spørsmålene peker i retning av at kvinner totalt sett er mer positive i de fleste henseender til studiet og betydningen av kompetansehevingen.



### 4.3. Fokusområde 3 nettverk

På fokusområde **nettverk**, viser resultatene at så mange som 30 av de 56 som har svart at de er med i nettverk (67 prosent), mens 18 har svart negativt.

	Antall	Prosent	Kvinner i prosent	Menn i prosent
Ja	38	68	68	68
Nei	18	32	32	32

Tabell 23: Nettverk

Her kommer det ikke fram noen kjønnsforskjeller. Fordelingen er helt lik prosentvis mellom kvinner og menn.

Jeg har også sett om det er noen markant forskjell mellom landene, men det er ingen tydelig tendens å se ut fra disse svarene. Det er heller ingen større forskjell på MPA I og MPA II på noen av frekvensfordelingene.

De som er med i nettverk rapporterer at nettverkene er med MPA - studenter fra egen organisasjon, mens de fleste er fra andre organisasjoner. om nytteverdi

Det er 19 respondenter som melder om nettverk på tvers av landegrensene. Her ble det en del bortfall i svarene fordi mange spørsmål ikke ble relevante for de som ikke deltar i nettverk.

Studiet har lyktes i å få studentene til å samarbeide på tvers slik man ønsker.

Nettverkene viser seg å være av både profesjonell og privat karakter.

Men det er liten struktur omkring møtefrekvens og andre formalia. De som er med i nettverk melder om at de har nytte av det både i jobbsammenheng og privat. Så mange som 20 svarer at nettverket har betydning i jobbsammenheng. Det er som forventet at nettverk har slik nytteverdi for de som er med.

Noen kommentarer om hva som diskuteres i nettverkene:

*Vi diskuterer allt. Nätverket mellan Sverige och Norge är bestämt andra helgen i september varje år.*

*”Politiske spørsmål /knutepunkt administrasjon/politikk. Internasjonalisering / globale utfordringer. Fag, organisering, personal og ledige stillinger”*

*”Vi har nettverk som har mer sosial karakter, so f.eks. at vi hadde en MPA – samling i Trysil i høst og planlegger en ny samling i Sverige neste år. I denne sammenhengen fikk vi info fra destinasjon Trysil, samtidig som vi hadde et opplegg i Trysil villmarksenter på kvelden”*

*”Organisasjonsteori litteratur (fag), ledelsesspørsmål, tilbakeblikk på MPA – tiden”*

*”Ledarskap , økonomi. Strategi, forändring och praktiska frågor i yrkesutvikling”*

*”Å kunne utveksle erfaringer med medstudenter”*

*”Generelle ledelses- og virksomhetsutviklingsspørsmål”*

*”Vi diskuterer livet, jobben og kjærligheten”*

*”Temaer som kan gi helikopter – perspektiv på den daglige virkeligheten”*

#### 4.4 Total fornøydhhet med MPA - studiet

Totalt fornøydhhet med hele studiet viser klar positiv tendens:

	Svært misfornøyd	Verken fornøyd eller misfornøyd	Fornøyd	Svært fornøyd	Sum
Prosent	5 %	4 %	31 %	60 %	100 %
Antall	3	3	17	33	56

Tabell 24: Total fornøydhhet med studiet

En overveldende majoritet, hele 96 % svarer at de i sum er en del til svært fornøyd med MPA - studiet. Det er bare 4 % som svarer lite fornøyd. Det tilsvarer 3 personer i undersøkelsen

Undersøkelsen viser ingen markant forskjell i svar fra MPA I og MPA II når disse ble satt opp mot hverandre. Det er heller ingen store nasjonale forskjeller. Om lag like mange var fornøyd eller meget fornøyd med studiet som helhet.

Hovedkonklusjonen er at MPA – utdanningen i svært stor grad har lyktes i å nå sine målsettinger. over 90 prosent er fornøyd eller meget fornøyd med utbyttet av studiet.

Noen avsluttende kommentarer som underbygger dette inntrykket:

*"Jag är mycket nöjd. Bra att få "akademiska kontakter" för oss som jobbar ute i fältet "*

*"MPA - studiet har hatt stor betydning mentalt for meg selv".*

*"Bra utbilning "mitt i livet". Goda föreläsare och bra upplägg på utbildningen"*

*"Gjennomføringen av MPA betydde også stor personlig vekst / utvikling (markert flyt-følelse)"*

## 5. Oppsummering av resultater

### 5.1.innledning

Forskningsspørsmålet er: **i hvilken grad har kunnskapene fra MPA – utdanningen bidratt til bedre ledelse, god karriereutvikling og danning av nettverk som det er forutsatt i studiets målsettinger?**

Antakelsen er at MPA – programmet gir økt kompetanse som gjør at studentene i ettertid opplever positive effekter av dette i sin ledergjerning og yrkesliv.

Denne problemstillingen er utgangspunkt for spørreundersøkelsen som jeg har gjennomført, og som er basis for denne avhandlingen.

For å svare på hovedspørsmålet, har jeg uspørreundersøkelsen hatt fokus på følgende tre

4. Betydningen av utdanningen i utøvelse av yrket/lederjobben/lederskapet
5. Betydningen av utdannelsen for karriereutvikling
6. Betydningen av utdanningen for bygging og bruk av nettverk

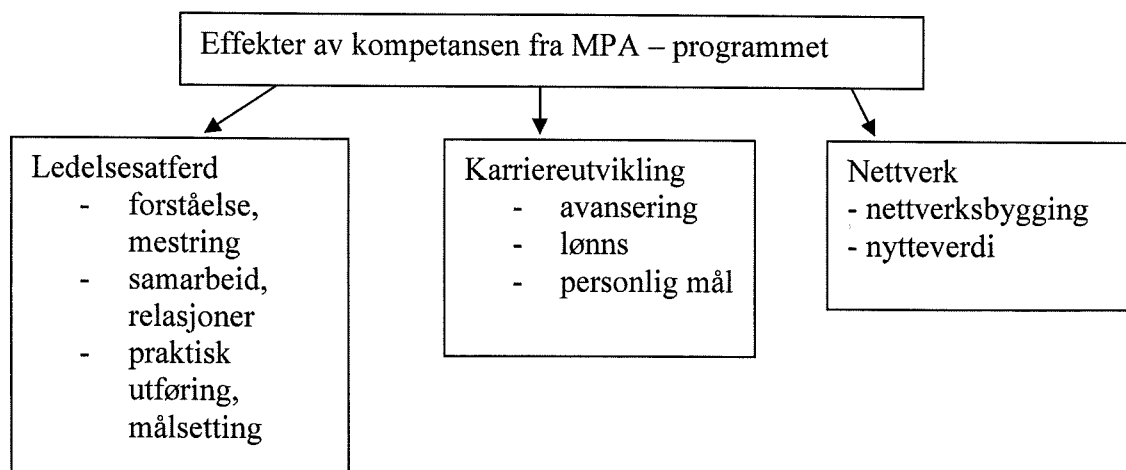


Fig 14. Effekter av MPA - kompetanse

## 5.2. Noen hovedfunn og konklusjoner

Antakelsen om at MPA - studiet i hovedsak oppnådd sine målsettinger er styrket etter å ha gjennomført denne undersøkelsen. Tidligere studenter krysser av for at de opplever at de har blitt bedre ledere både i teori og i praksis.

Pfeiffer og Sutton (2000) hevder at ledere er for mye opptatt av kunnskap og for lite opptatt av handling, det såkalte "knowing – doing gap". Det blir ofte mer teori og retorikk enn handling. Som et ganske vanlig eksempel nevnes det at ledere kan ta en avgjørelse, men bruker ikke kraft og energi på å få avgjørelsen implementert i organisasjonen. Kunnskap som blir brukt, kommer mer fra læring gjennom handling enn fra teori man har lest seg til, eller lært kognitivt. I ledelsesteoriene legges det ofte stor vekt på hva ledere bør gjøre, og i mindre grad på metoden, utøvelsen av ledelse skjer i praksis. Dette er noe av de aspektene jeg har forsøkt å finne svar på i studien, og som jeg mener resultatene viser at MPA – studien har lykkes godt med. Den sterke forankringen i praksisfeltet har sannsynligvis stor betydning.

Når det gjelder betydning for karriere spriker svarene mer. Dette er vanskeligere å bedømme. De fleste mener det har vært positivt, men det er også flere som krysser av på at det ikke har hatt betydning eller at de ikke vet om det har hatt betydning for forfremmelser.

Nordhaug (2004) sier: karriereutvikling er et tema som har stor betydning i moderne virksomheter. For det første er tradisjonelle, hierarkiske og ledelsesmessige karrierer på retur, fordi den knytter seg til en organisasjonsform som er klart på retur, og fordi den hviler på en forutsetning om forutsigbarhet som også i stigende grad er problematisk. For det andre står ikke slike karrierer lenger like høyt i kurs blant medarbeiderne.

Formaliserte karriereplanleggingssystemer kan primært ta utgangspunkt i kjente eller forutsette framtidsvilkår. Slike forutsetninger er ikke lenger tilstede i samme grad som før, heller ikke i offentlig sektor. Dette er en sannsynlig forklaring på hvorfor så mange ser på MPA – som ledd i et personlig mål, og ikke som et skritt på den såkalte "karrierestigen"

Det er ganske mange som er med i nettverk som følge av utdanningen på MPA. Om lag 67prosent oppgir at de er med i nettverk med uformell organisering som de har nytte av både privat og i jobbsammenheng. Det er nettverk både på tvers av landegrenser og på tvers av profesjoner. Det betyr sannsynligvis til at oppmuntringen til samarbeid i løpet av studietiden

og arbeidet i kollokviegrupper gir resultater. Det er nok mange som ikke har ønsket å være med i disse nettverkene, fordi de har andre nettverk i faglige og sosiale sammenhenger fra før av eller i andre forbindelser enn MPA: nettverk må pleies og det tar tid å holde dem ved like.

Kjønnsfordelingen viser at kvinner svarer gjennomgående mer positivt enn menn på gjennomgående de fleste spørsmålene i spørreundersøkelsen.

Ved å kjøre frekvensfordeling og se på prosentfordeling viser det tendenser i retning av at kvinner ser på studiet som mer viktig enn mennene. Det er i større grad et personlig mål for kvinner enn for menn. Tendensen er at kvinner også opplever at MPA - studiet som mer viktig for karrieren enn mennene gjør. MPA - studiet ser altså ut til å være et studium der kvinner har tendens til å ha noe mer nytteverdi enn mannlige medstudenter i lederposisjoner.

Inntakskriteriene for studiet legger vekt på at det skal være ganske lik formell bakgrunn og ledererfaring, og at det tas inn like mengde av hvert kjønn og hver nasjonalitet. Dette er en spesiell sammensetning av en studentgruppe, og gjør at jeg legger til grunn at begge kjønn skal ha ganske like forutseninger i studiet og på arbeidsmarkedet.

Undersøkelsen viser ingen markant forskjell i svar fra MPA I og MPA II når disse ble satt opp mot hverandre.

Det er heller ingen store nasjonale forskjeller. Om lag like mange var fornøyd eller meget fornøyd med studiet som helhet.

Undersøkelsen er gjort noen år etter at studiet er avsluttet, og studentene har reflektert over effektene og hvilken betydning de mener MPA har hatt for dem.

Tabellen under viser et utvalg av spørsmål som viser en trend i materialet. Kvinner svarer gjennomgående mer positivt enn menn på spørsmål om betydning og viktighet både i arbeidslivet og som ledd i å nå personlige mål.

Ved å kjøre frekvensfordeling og se på prosentfordeling viser det tendenser i retning av at kvinner ser på studiet som mer viktig enn mennene. Det er i større grad et personlig mål for kvinner enn for menn. Tendensen er at kvinner også opplever at MPA-studiet som mer viktig for karrieren enn mennene gjør. MPA - studiet ser altså ut til å være et studium der kvinner har tendens til å ha noe mer nytteverdi enn mannlige medstudenter i lederposisjoner.

Inntakskriteriene for studiet legger vekt på at det skal være ganske lik formell bakgrunn og ledererfaring, og at det tas inn like mange av hvert kjønn og hver nasjonalitet. Dette er en spesiell sammensetning av en studentgruppe, og gjør at jeg legger til grunn at begge kjønn skal ha ganske like forutsener i studiet og på arbeidsmarkedet.

Indikatorer:	Prosent kvinner	Prosent menn
Betydning for jobbskifte	88	79
Bedre i personalledelse	100	88
Andres forventinger til styrket lederkompetanse	95	72
Bedre samarbeid	80	65
Mer kompetent som leder	100	93
Betydning for karriere	85	70
Avansement	73	48
Jobb i annen virksomhet	89	60
Større utfordringer	90	63
Personlig mål	95	82

Tabell 25: Kjønnfordeling, ledelseskriterier.

### 5.3 Styrker og svakheter i undersøkelsen

- Teknisk sett, skulle gjerne undersøkelsen vært sendt ut elektronisk, men på grunn av praktiske hensyn som at tiden var gått og de fleste hadde fått nye arbeidsgivere og e-postadresser, var dette ikke praktisk mulig.
- Skjemaet var lagt enkelt opp, og var raskt å fylle ut. Returkonvolutt og returporto med svenske frimerker fulgte med til de som ble sendt over grensen.
- Studiestedene var velvillige med å gi meg lister over respondentene. Det var en ganske stor jobb å verifisere adressene. Det ble også sendt ut purring til alle etter at den første fristen var gått ut.
- En styrke ved undersøkelsen er at utvalget er så godt dekket siden så godt som alle de som har tatt MPA I og MPA II fikk tilsendt undersøkelsen. Det var to jeg ikke fant adressen til, som derfor ikke er regnet med. Det betyr at så å si hele universet av de som kunne svare, har hatt muligheten til det.
- Svarprosenten er på 62 prosent. Det er regnet for relativt bra i statistisk sammenheng.

- Svakheten er at siden utvalget ikke er større enn 56 personer. Basis i prosentueringen blir derfor liten. Det betyr at svarene må tolkes ut fra det lave antallet og at loddrett og vannrett prosentuering viser mer tendenser enn statistisk variasjon.
- Spørsmålene på fokusområde ledelse burde vært enda færre og bedre gruppert. I databehandlingen er det gjort en del sammenslåinger og forenklinger for å kunne tolke svarene bedre. Innenfor temaene har jeg laget indekser for en del av spørsmålene innenfor ledelse og karriere.
- En utfordring i en slik spørreundersøkelse er å finne formuleringer som har høyt nok presisjonsnivå og som samtidig er dekkende for det fenomenet som skal undersøkes. I denne spørreundersøkelsen er ikke det alltid tilfelle. Operasjonaliseringen for temaet ledelse, ville jeg gjort på en annen måte, nå når jeg ser hvordan undersøkelsen har fungert. Likevel ville sannsynligvis ikke tendensene ha blitt annerledes.

**Tilslutt noen kommentarer fra spørreskjemaene som har vært inspirerende for meg underveis i skriveprosessen:**

*Vidgade vyer över två så olika men enda så lika länder som Norge och Sverige. En mycket god teoretisk utbildning som ger många kunnskaper och erfarenheter, men framför allt de personliga kontakterna och de erfarenheter och kunnskaper som förmedlas tack vare deltagarna*

*I et nordisk perspektiv har MPA – satsingen stor betydning. Flott at Yngve & co har fått til den unike satsingen i UNISKA familien! Om 10 år vil de egentlige og ekte resultatene kunne måles i synergi av nettverksinnovasjon*

Jeg oppfatter det som meget positivt at det gjøres en studie innen det området som her er valgt. Lykke til!



## Litteraturliste:

**Busch, Tor og Erik Johnsen og Jan Ole Vanebo.**(2003) *Endringsledelse i det offentlige*. Oslo: Universitetsforlaget.4.utgave.

**Busch, Tor og Erik Johnsen og Jan Ole Vanebo** (1995) *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.3.utgave.

**Bo, Inge og Per Morten Schiefloe.**(2007) *Sosialt landskap og sosial kapital*, Oslo: Universitetsforlaget.

Cap Gemini: [www.cap.gemini.no](http://www.cap.gemini.no)

**Haugstveit, Yngve** Notat nr 1-2007. *Studieplan for "Master Of Public Administrattion"*, Høgskolen i Hedmark.

**Hellevik, Ottar.** (1995) *Sosiologisk metode*. Oslo: Universitetsforlaget

**Hillestad, Larsen og Odd Nordhaug.** (2006) *Attraksjon av intellektuell kapital*, Oslo.....

**Johannessen, Tufte og Kristoffersen.** (2006) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*-Oslo:Abstrakt forlag 3. utgave.

**Johansson, Klas & Borell Roine.**(1996) *Samhället som nätverk*. Lund: Studentlitteratur.

**Jørlo, Blomquist og Walstad** (2005). *Kompetensutvcklingens effekter i relation till tillväxt och livskvalitet – en utvärdeing*. Karlstad Universitet, Høgskolen i Hedmark MPA 2005

**Larsen, Henrik Holt.**(1998) *Karriereutvikling i nye perspektiv*, Oslo .....

**Lillebø, Arild.** (2000) *Bygg ditt personlige nettverk - gode kontakter er en nøkkel til fremgang i arbeidslivet*; Oslo: Egnot forlag.

Notater og utdelt materiale i forbindelse med MPA-studiet 2005-2007. Karlstad universitet og Høgskolen i Hedmark.

**Marthinsen Kerstin** (red.). (2006) *Tenk nettverk*. Oslo, Vidarforlaget.

NOU 1977:25 Ny kompetanse

**Nordhaug, Odd.** (2004). *Strategisk personalledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

**Pfeffer, Jeffrey & Robert I. Sutton.**(2000).*The Knowing-Doing Gap; How smart companies turn knowledge into action*: Harvard College, Boston, Massachusetts, USA.

**Raaum, Oddbjørn** (1999) Oslo Inntektseffekter av utdanning i Norge – en litteraturoversikt. Arbeidsnotat2/99. Frischsenteret.

[www.femina.no](http://www.femina.no)

Om mennesket forsker og søker  
I stjerner og hav og jord  
Han gransker i lærde bøker  
Og finner gyldne ord  
Arnulf Øverland

Vedlegg: Spørreskjema  
Vedleggsbrev



**Kjære MPAere - kull I og II!**


Vi ønsker å gjennomføre en undersøkelse av karriereutvikling, nettverksbygging og opplevd effekt av MPA utdanningen. Tove Margrethe Bakke er student ved kull III og gjennomfører denne undersøkelsen som sin masteroppgave. Følgende temaer belyses i spørreundersøkelsen:

- \* karriereutvikling
- \* utdanningens betydning for utførelse av arbeid/ledelse
- \* nettverksbygging
- \* generell nytte/utbytte av studiet

Undersøkelsen bygger på frivillig deltakelse. Vi vil sterkt anbefale undersøkelsen, og vi håper alle vil ta seg tid å besvare spørsmålene og returnere svaret i frankert konvolutt innen 25. oktober 2007. Svarene vil bli konfidensielt behandlet. Når masteroppgaven er fullført, vil dere få tilsendt et sammendrag av resultatene og en henvisning til rapporten.

Har du spørsmål til undersøkelsen, kan du ta kontakt med Tove Margrethe Bakke på e-post: [tovmarg@hotmail.com](mailto:tovmarg@hotmail.com) eller på telefon: 916 57 424.

Vennlig hilsen

  
Yngve Håugstveit

  
Tove Margrethe Bakke



**Høgskolen i Hedmark**  
Avdeling for økonomi, samfunnsfag  
og informatikk

26.10.07

### Kjære MPAere - kull I og II!

Tusen takk til alle som har svart på undersøkelsen!

Du som ennå ikke har svart, får her en ny mulighet! Din tilbakemelding er viktig for Høgskolen. Vi oppfordrer derfor alle til å svare, slik at vi får en svarprosent som gjør det mulig å legge vekt på resultatene fra undersøkelsen.

Følgende temaer belyses i spørreundersøkelsen:

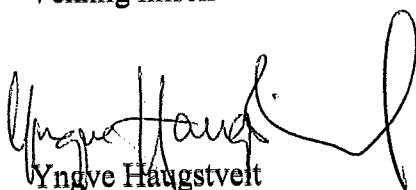
- \* karriereutvikling
- \* utdanningens betydning for utførelse av arbeid/ledelse
- \* nettverksbygging
- \* generell nytte/utbytte av studiet

Undersøkelsen bygger på frivillig deltakelse, men vi håper du vil ta deg tid til å svare og returnere den frankerte svarkonvolutten. Ny svarfrist er 10. november 2007.

Svarene vil bli konfidensielt behandlet. Når masteroppgaven er fullført, vil dere få tilsendt et sammendrag av resultatene og en henvisning til rapporten.

Har du spørsmål til undersøkelsen, kan du ta kontakt med Tove Margrethe Bakke på e-post: [tovmarg@hotmail.com](mailto:tovmarg@hotmail.com) eller på telefon: 916 57 424.

Vennlig hilsen

  
Yngve Haugstveit

  
Tove Margrethe Bakke

*Spørreskjema til studenter som har tatt MPA-utdanning  
ved Karlstad Univerisitet / Høgskolen i Hedmark.*

**Bakgrunnsinformasjon om deg som svarer:**

1.a Kjønn:           Kvinne            Mann

1.b Nasjonalitet   Svensk            Norsk            Annet

1.c MPA-kull:       MPAI            MPAII

**Stilling før og nå:**

2.a Hva er din stillingsbetegnelse i dag? .....

2.b Hva var din stillingsbetegnelse da du startet MPA-utdanningen? .....

2.c Hvilken type stilling har du i dag? (Sett flere kryss hvis aktuelt)

Lederstilling med personalansvar

Lederstilling med økonomiansvar/resultatansvar

Lederstilling med fagansvar

Annen lederstilling

Har ikke lederstilling

3.a Har du byttet stilling etter MPA-utdanningen? Ja            Nei

**Hvis JA**

3b. I hvilken grad hadde MPA-utdanningen betydning for jobbskifte?

Ingen betydning    En del betydning    Stor betydning    Vet ikke

#### 4. Hvilken betydning har MPA-utdanningen fått for deg i utøvelsen av ditt arbeid?

Vurder følgende utsagn og vektlegg betydningen for deg.

Grader svarene fra 1 til 5 ( 1 = ingen betydning, 5 = svært stor betydning )

	1	2	3	4	5	Vet ikke /Uaktuelt
a) jeg har fått større forståelse av lederfunksjonens oppgaver og utfordringer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) jeg har blitt tryggere i yrkesrollen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) jeg har blitt mer bevisst i lederrollen i forhold til i strategisk tenkning i organisasjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) jeg har fått større bevissthet om betydningen av personalutvikling og personalledelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) egne forventninger til ledelse har blitt tydeligere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) andres forventninger til meg som leder/fagperson har blitt større	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) det har blitt enklere å samarbeide mellom og på tvers av nivåer og avdelinger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) samarbeidet innad i egen avdeling/enhet har blitt bedre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) jeg planlegger og bruker ressursene bedre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) jeg har fått sterkere gjennomslagskraft i beslutninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) jeg har blitt bedre til å prioritere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) jeg har fått bedre ferdigheter i praktisk utøvelse av yrke/profesjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) jeg har blitt bedre til å sette og å oppnå mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) jeg har generelt blitt mer kompetent i å utøve jobb- og lederfunksjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Annet, vennligst spesifiser .....

### 5. Hvilken betydning har MPA-utdanningen hatt for din karriereutvikling?

Karriereutvikling kan være vertikal utvikling mot ledelsesfunksjoner, horisontal faglig utvikling, skifte av jobb, endring av arbeidsoppgaver osv.

Vurder momentene under og grader svarene fra 1 til 5 (1=ingen betydning, 5=svært stor betydning )

	1	2	3	4	5	Vet ikke/ Uaktuelt
a) karriereutvikling generelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) lønnsutvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) har fått høyere stilling i samme virksomhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) har fått ny jobb i annen avdeling (horisontalt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) har fått ny jobb i annen virksomhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) har fått utvidet ansvarsområde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) har fått større utfordringer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) har fått god faglig utvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) har bidratt til å nå personlige mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Et mål for MPA-studiet er å legge til rette for nettverksbygging.**

### 6. Deltar du i noen form for nettverk som følge av MPA-utdanningen?

Med nettverk menes i denne sammenheng personer som du jevnlig har kontakt med i formelle og uformelle nettverk som har oppstått i forbindelse med MPA-utdanningen.

	Ja	Nei
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Hvis Ja</b>		
<b>6b.</b>		
Deltar i nettverk med andre MPA-ere i egen organisasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deltar i nettverk med MPA-ere fra andre organisasjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deltar i nettverk med tidligere MPA-ere på tvers av landegrensler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Er nettverket formelt med faste møter

Ja	Nei
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Hvis Ja**

**Cirka hvor ofte møter du andre i nettverket?**

- a) hver måned eller oftere
- b) annenhver måned
- c) hvert halvår
- d) sjeldnere enn hvert halvår

**6c. Hvis nettverket er uformelt**

**Cirka hvor ofte har du kontakt med andre i nettverket via telefon/nettmøte/vanlige møter?**

- a) hver måned eller oftere
- b) annenhver måned
- c) hvert halvår
- d) sjeldnere enn hvert halvår

**6d. Hva slags spørsmål diskuteres mest/oftest i ditt MPA-nettverk?\***

.....

.....

\*Saker som diskuteres i nettverkene kan for eksempel være: Fag, organisering, politikk, strategi, økonomi, personal, ledige stillinger osv.

**6e. Har du hatt direkte nytte i jobbsammenheng fra noen i ditt MPA-nettverk?**

Ja	Nei	Vet ikke
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



6f. Har du hatt glede og nytte av nettverket i privat sammenheng?

Ja      Nei      Vet ikke  
           

7. Alt tatt i betraktning, – hvor fornøyd er du i ettertid med MPA-studiet?

Svært misfornøyd	<input type="checkbox"/>
Misfornøyd	<input type="checkbox"/>
Verken misfornøyd eller fornøyd	<input type="checkbox"/>
Fornøyd	<input type="checkbox"/>
Svært fornøyd	<input type="checkbox"/>
Vet ikke	<input type="checkbox"/>

8. Hva ved MPA-utdanningen har du hatt mest nytte av i din yrkesutøvelse?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Eventuelle utfyllende kommentarer til enkeltspørsmål eller undersøkelsen som helhet:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Takk for at du tok deg tid til å fylle ut spørreskjemaet!**  
**Husk svarfrist 25.10.2007.**  
**Henvendelse ved spørsmål til Tove M. Bakke tel +47 916 57 424, [tovmarg@hotmail.com](mailto:tovmarg@hotmail.com)**