

Sigrun Odden

Evaluering av KS'
ledelsesutviklingsprogrammer

Oversikt over resultater fra
deltakerundersøkelsen

Høgskolen i Hedmark
Notat nr. 9 – 2008

Fulltekstutgave

Utgivelsessted: Elverum

Det må ikke kopieres fra notatet i strid med åndsverkloven og fotografiloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med KOPINOR, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Forfatterne er selv ansvarlig for sine konklusjoner. Innholdet gir derfor ikke nødvendigvis uttrykk for Høgskolens syn.

I notatserien fra Høgskolen i Hedmark publiseres f.eks. milepældokumentasjon av et forsknings- og/eller utviklingsprosjekt, eller annen dokumentasjon på at et arbeid er i gang eller utført.

Notatet kan bestilles ved henvendelse til Høgskolen i Hedmark.
(<http://www.hihm.no/>)



Høgskolen i Hedmark

Tittel: Evaluering av KS' ledelsesutviklingsprogrammer. Oversikt over resultater fra deltakerundersøkelsen			
Forfatter: Sigrun Odden			
Nummer: 9	År: 2008	Sider: 43	ISBN: 978-82-7671-672-6 ISSN: 1501-8555
Oppdragsgiver:			
Emneord: Evaluering, lederutvikling, norske kommuner			
<p>Sammendrag: Høgskolen i Hedmark har på oppdrag fra KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) evaluert deres lederutviklingsprogrammer. Evalueringen er gjennomført som tre delundersøkelser. Dette notatet gir en oversikt over resultatene fra en av delundersøkelsene, en kvantitativ spørreundersøkelse rettet mot deltakere på lederutviklingsprogrammene. Evalueringsoppgavet dokumenteres samlet i en felles rapport fra Høgskolen i Hedmarks rapportserie. Denne presentasjonen er et arbeidsnotat underveis i arbeidet med evalueringen.</p> <p>Undersøkelsen baserer seg på 108 respondenter og en samlet svarprosent på 41 prosent. Resultatene kan ikke generaliseres i statistisk forstand, men de bygger på et bredt utvalg av deltakere og resultatene kan vektlegges.</p> <p>Formålet med deltakerevalueringen er å få fram deltakernes synspunkter på ledelsesutviklingsprogrammene. Sentrale tema er hvordan deltakerne vurderer programmet med hensyn til innhold, læring og utbytte. Hvilken betydning har programmene hatt for deltakerne og for deres kommuner, og hvordan vurderer deltakerne framtidig behov for ledelsesutvikling?</p> <p>Noen hovedpunkter fra resultatene: Deltakerne gir uttrykk for en positiv vurdering av programmets innhold og gjennomføring. 86 prosent er fornøyd med det faglige innholdet og 80 prosent vil anbefale programmet til andre. Innholdsmessig er ledelse ofte koblet til administrativt lederskapsamarbeid på tvers samt utvikling av medarbeidere. Deltakerne gir uttrykk for at programmene har hatt stor betydning for deres utvikling som leder og deres kompetanseutvikling. Det rapporteres generelt om lavere organisatorisk enn individuell betydning av programmene, men 33 prosent mener programmet har hatt betydning for endringer i deres organisasjon, og flertallet oppgir å ha praktisert noe av det de har lært. Samspillet mellom politikk og administrasjon peker seg ut som et område som oppleves som viktig for framtidig lederutvikling i kommunene.</p>			



Hedmark University College

Title: An evaluation of the programmes in leadership development by KS (The Interest- and Employer Association of the Municipal Sector of Norway). Results from a participant survey			
Author: Sigrun Odde			
Number: 9	Year: 2008	Pages: 43	ISBN: 978-82-7671-672-6 ISSN: 1501-8555
Financed by:			
Keywords: Evaluation, Leadership development, Norwegian municipalities			
Summary: The participant survey is one of three investigations accomplished by Hedmark College during the spring 2008. The overall evaluation is presented in an own report. This is a quantitative survey, the response rate is 41 percent, 108 participants have answered the questionnaire. The purpose of the survey is to disclose the views of participants on the leadership development programmes, their experience, perceived benefit and results and effects in a broader context. Some results from the survey: The participants are satisfied with the programmes in leadership development. 86 percent are satisfied with the professional content of the programmes, 80 percent will recommend the programmes to others, and the majority experienced a good balance between theory and practice. The interplay between managers across departments in the individual municipality is essential in the contents of the leadership development programmes. The programmes of leadership development have provided beneficial results to develop skills in leadership of individual participants. The programs have fewer impacts on the municipality, but 33 percent reported that the programmes have meant changes in their organization, and a majority of respondents reported to have practiced something they learned in the programmes. The participants say the interplay between political and administrative leadership is the most important area of leadership development in the future.			

Innhold

Om undersøkelsen.....	9
Om presentasjonen.....	10
Hvilke program deltok du på?.....	12
Synspunkter på programmet/kurset.....	13
Hvor fornøyd var du med det faglige innholdet?.....	14
Vil du anbefale andre i samme stilling å delta på samme program?.....	15
I hvilken grad var samspill med følgende aktører fokusert i programmet/kurset?.....	16
I hvilken grad ble kommunal ledelse knyttet til følgende temaer?.....	17
Åpent spørsmål om hvilke temaer programmet fokuserte på.....	18
Svar fra deltakere på Krefter i bevegelse.....	18
Svar fra deltakere på Rådmentor.....	19
Svar fra deltakere på Jazz.....	20
Svar fra deltakere på Skreddersydd program.....	21
Betydning av programdeltakelsen for deltakerne.....	22
Betydning av programdeltakelsen for organisasjonen.....	23
Har din enhet vært kjennetegnet av endringene det siste året?.....	24
Har du praktisert noe av det du lærte?.....	25
Hvilke ledelsesområde man trente på i løpet av programmet?.....	26
Svar fra deltakere på Krefter i bevegelse.....	26
Svar fra deltakere på Rådmentor.....	26
Svar fra deltakere på Skreddersøm.....	27
Svar fra deltakere på Jazz.....	27
Hvilket metodisk opplegg vil du foretrekke for framtidig ledelsesutvikling?.....	28
Prioritert aktør for framtidig ledelsesutvikling i din kommune?.....	28
De viktigste områder for ledelsesutvikling i kommunene.....	29
Hvilke ledelsesområde man ønsker å utvikle seg innenfor.....	30
Hvor godt kjenner du KS' arbeidsgiverstrategi «AGS 2020, Stolt og unik»?.....	31

Hvor godt kjenner du KS' ledelsespolicy «Å lede i det skapende spenningsfeltet»?	32
Respondentenes alder	33
Kjønn	33
Stillingsbetegnelse	34
Antall år i kommunal lederstilling	34
Sektor man er ansatt i	35
Kommunens geografiske beliggenhet	36
Antall innbyggere i kommunen	36
Utfyllende kommentarer til undersøkelsen	37
Svar fra deltakere på Krefter i bevegelse	37
Svar fra deltakere på Rådmentor	38
Svar fra deltakere på Jazz	38
Svar fra deltakere på Skreddersydd kurs	39
 Noen nøkkelresultater	 40
 Vedlegg 1 Statistiske feilmarginer	 42

Om undersøkelsen

Oppdraget

Undersøkelsen er et oppdrag fra KS og utgjør en av tre delundersøkelser i en evaluering av KS' ledelsesutviklingsprogrammer. Oppdraget dokumenteres samlet i en felles rapport fra Høgskolen i Hedmarks rapportserie. Denne delundersøkelsens formål er å få fram deltakernes synspunkter på ledelsesutviklingsprogrammene.

Sentrale spørsmålstillinger

- Hvordan vurderer deltakerne programmet med hensyn til læring og utbytte?
- Hva var innholdet i programmene?
- Hvilken betydning har programmene hatt for deltakerne og for deres kommuner?
- Hvordan vurderer deltakerne framtidig behov for ledelsesutvikling?

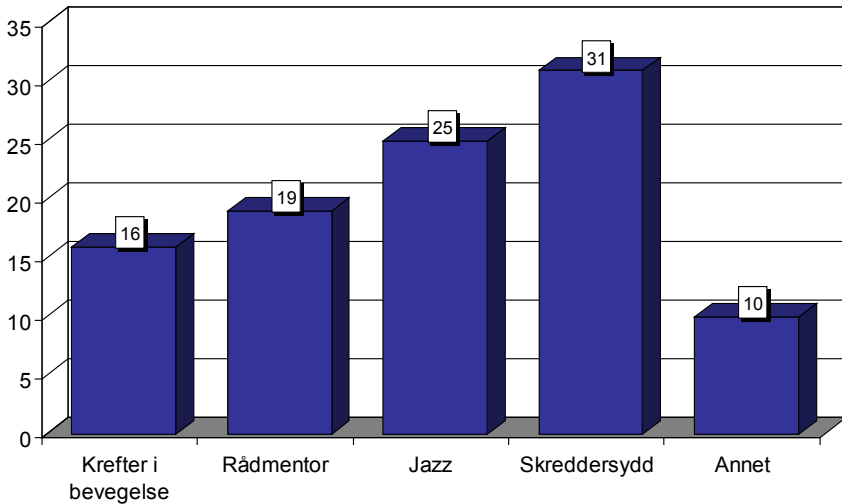
Gjennomføring og svarprosent

- Undersøkelsen ble gjennomført som en kvantitativ spørreundersøkelse ved hjelp av spørreprogrammet QuestBack i mars–april 2008.
- Resultatene baserer seg på svar fra 108 respondenter.
- Samlet har undersøkelsen en svarprosenten på 41 prosent. Resultatene kan ikke generaliseres i statistisk forstand, men de bygger på et bredt utvalg av deltakere og resultatene kan vektlegges, men prosentforskjeller må tolkes med forsiktighet.

Om presentasjonen

- Presentasjonen viser svarfordelinger (frekvenser) for alle spørsmål i spørreundersøkelsen, presentert som grafer/diagrammer.
- Alle svar presenteres i prosent, totaltallet kan avvike fra 100 % siden tallene presenteres uten desimaler, vanlige avrundingsregler er fulgt. Prosentueringsgrunnlaget er oppgitt ved diagrammene. Det kan variere noe fra spørsmål til spørsmål.
- Svar på åpne spørsmål vises sortert etter hvilke program/kurs respondentene deltok på.
- Datamaterialet er kontrollert for forskjeller mellom undergrupper (krysskjøringer). På grunn av totalt 108 respondenter er bakgrunnsvariablene dikotomisert (inndelt i to verdikategorier). Materialet er kontrollert for følgende variabler:
 - Hvilke program man deltok på: Rådmentor/Krefter i bevegelse – Skreddersydde kurs
 - Stillingskategori: Toppleder (rådmann, ass.rådmann) – Andre stillinger
 - Hvilken sektor man er ansatt i: Sentraladministrasjonen – Andre områder
 - Antall innbyggere i kommunen: Under 4000 – Over 4000
 - Alder: Under 50 år – Over 50 år
 - Kjønn: Kvinner – Menn
 - Kjennskap til AGS 2020: Ingenting – Noe/Godt/Svært godt
 - Kjennskap til lederpolicyen: Ingenting – Noe/Godt/Svært godt
 - Kommunens geografiske beliggenhet (3 verdier):
Nord-Norge/Trøndelag – Vestlandet/Sørlandet – Østlandet
- Der det er forskjeller mellom undergrupper som er statistisk signifikante er det oppgitt i teksten. Siden det er lavt antall respondenter i undergruppene, må prosentdifferansene være svært store for å være signifikante. (Se Vedlegg 1 Om statistiske feilmarginer.)

Hvilke program deltok du på? Svar i prosent (N=105)

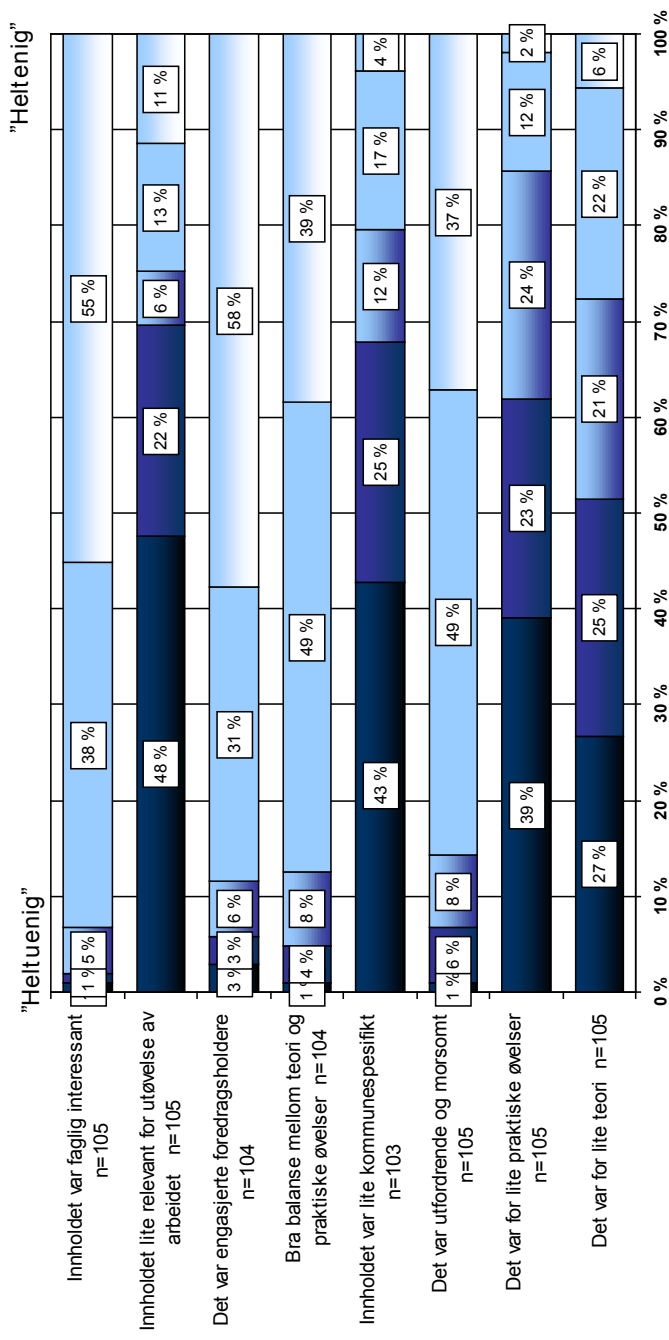
**Annet svar, spesifisert:**

- Klokstudiet
- Ledelsesopplæring, 2-nivå kommune
- Ledelsesutvikling
- Ledelsesutvikling: Endringsledelse
- Lederopplæring
- Lokal lederopplæring
- Mellomlederprogram
- Omdømmebygging
- Program for alle enhetsledere og styrere innenfor pleie og omsorg i kommunen
- Har ikke deltatt på kurs

Rådmentor/Krefter i bevegelse har klar topplederprofil, 74 % av respondenter som har topplederstilling deltok i disse to programmene.

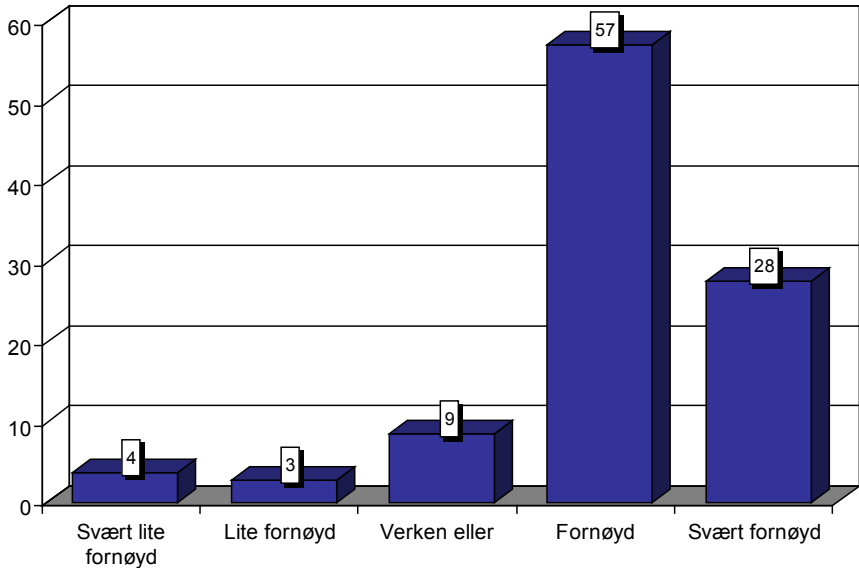
45 % av kvinnene deltok på skreddersydde kurs, 19 % av mennene (signifkant forskjell).

Synspunkter på programmet/kurset



49 % fra Rådmentor/Krefter i bevegelse er enig/helt enig i utsagnet «Det var for lite teori», noe som gjelder 18 % fra Skreddersydde kurs (signifikant forskjell).
Det er kun mindre forskjeller for de øvrige undergruppene.

Hvor fornøyd var du med det faglige innholdet? (N=105)



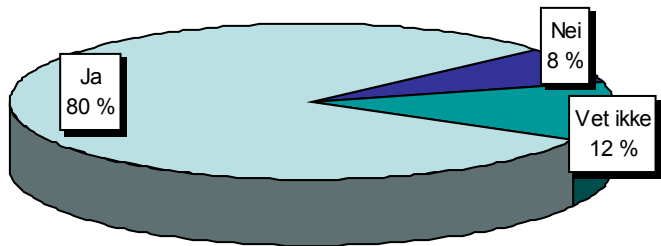
97 % av toppledere var fornøyd med det faglige innholdet, 79 % av andre respondenter (signifikant forskjell). Materialet viser tilsvarende forskjell for ansatte i sentraladministrasjonen vs. andre sektorer.

95 prosent av respondenter som hadde kjennskap til lederpolicyen er fornøyd/svært fornøyd med det faglige innholdet, mot 71 prosent av de som sier at de ikke hadde noe kjennskap til lederpolicyen (signifikant forskjell).

Kjennskap til AGS2020 viser samme tendens som kjennskap til lederpolicyen, men viser ikke signifikante forskjeller.

Det er ikke signifikante forskjeller mellom type program/kurs.

Vil du anbefale andre i samme stilling å delta på samme program? (N=105)



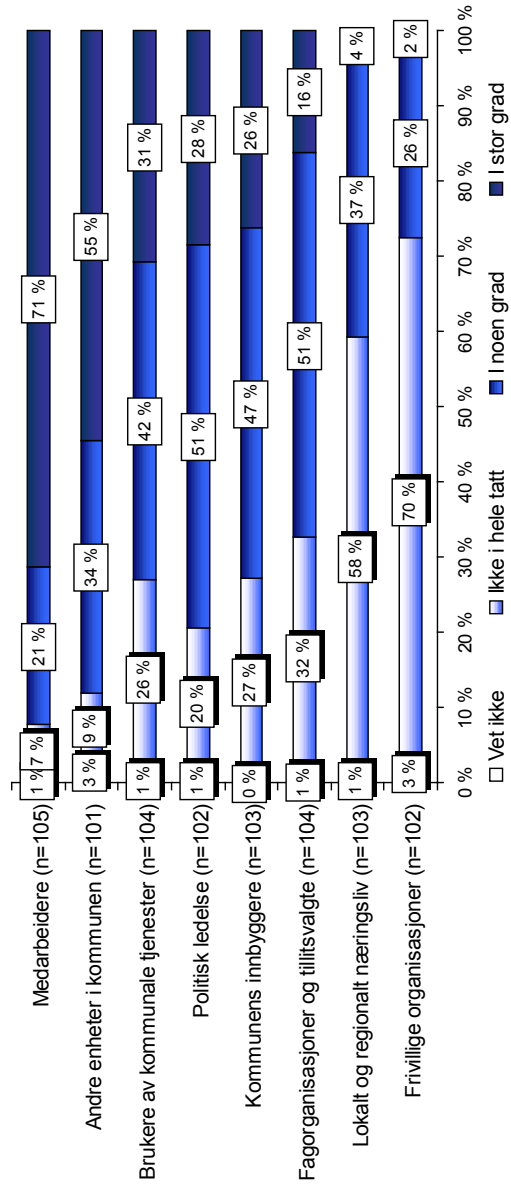
91% av toppledere vil anbefale andre å delta på samme program. Det gjelder 74% i andre stillinger (signifikant forskjell).

92 prosent av de som har kjennskap til ledelsespolicyen vil anbefale andre å delta på samme program, mot 65 prosent av de som ikke hadde noe kjennskap til ledelsespolicyen (signifikant forskjell).

Kjennskap til AGS2020 viser samme tendens som kjennskap til lederpolicyen, men viser ikke signifikante forskjeller.

Det er ikke signifikante forskjeller mellom type program/kurs.

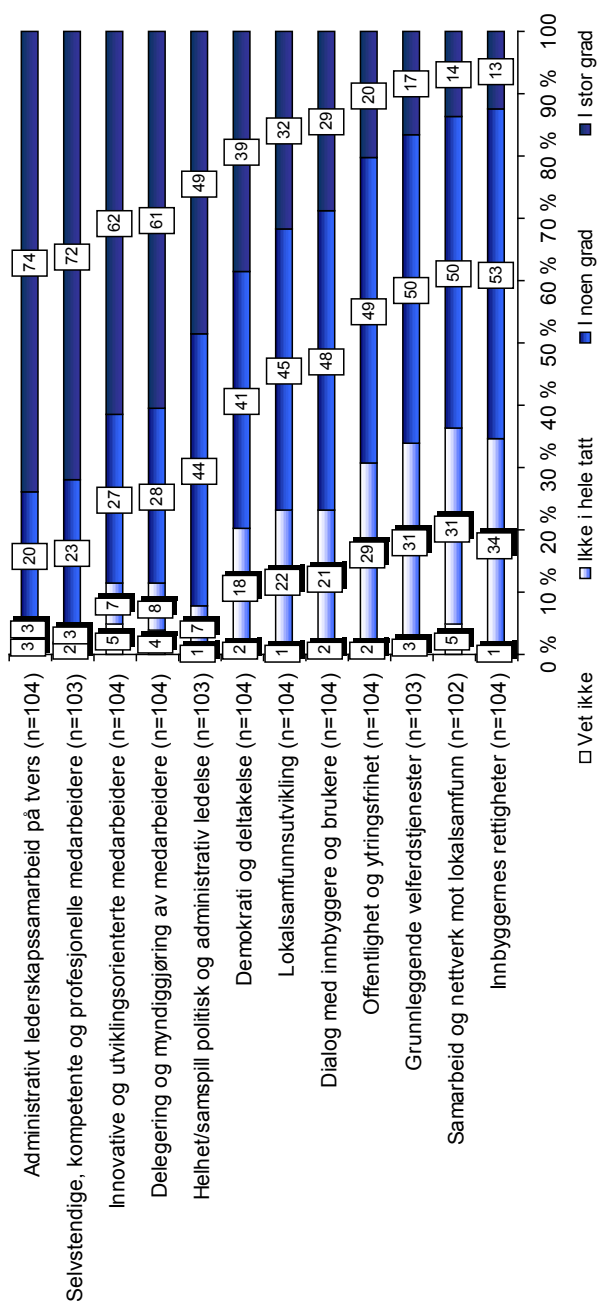
I hvilken grad var samspill med følgende aktører fokusert i programmet/kurset?



68 % av respondentene fra Skreddersydde program oppgir at samspill med andre enheter i kommunen var fokusert i stor grad, 37 % fra Rådmentor/Krefter i bevegelse oppgir det samme (signifikant forskjell).

Fra Nord-Norge/Trøndelag sier 45 % at Fagorganiserte/tillitsvalgte ikke var fokusert i det hele tatt, 19 % fra Vestlandet/Sørlandet sier det samme (signifikant forskjell). 89 % fra Vestlandet/Sørlandet sier at Frivillige organisasjoner ikke var fokusert i det hele tatt, 48 % av respondentene fra Østlandet sier det samme (signifikant forskjell). 86 % fra Vestlandet/Sørlandet sier at Lokalt/regionalt næringsliv ikke var fokusert i det hele tatt, 34 % av respondentene fra Østlandet sier det samme (signifikant forskjell)

I hvilken grad ble kommunal ledelse knyttet til følgende temaer?



Det er ingen signifikante forskjeller mellom undergrupper for disse spørsmålene.

Åpent spørsmål om hvilke temaer programmet fokuserte på.
Svar fra deltakere på Krefter i bevegelse

- Krefter og motkrefter (2 svar)
- Organisasjoner i endring
- Organisasjonskulturens betydning i endringsprosesser
- Krav til lederen ved endringstiltak
- Ledelse i endringsprosesser
- Dynamisk organisasjonsforståelse
- Handtering av dynamiske krefter i en organisasjon=Ledelse
- Arbeidsmåter/metode i utviklingsprosesser
- Håndtering av bevisste og ubevisste krefter
- Bevissthet om bevisste og ubevisste krefter i en organisasjon i endring
- Umedvitne prosessar
- Planlegge og lede
- Organisasjonsforståelse
- Parallellitet og struktur
- Behov for struktur
- Kor viktig struktur er i grupperelasjonar
- Oppgave og rollestrukturer
- Refleksjon og innsikt
- Dialog
- Refleksjon over egen og andres atferd
- Valg i situasjoner

Sentralt: Endringer og krefter i en organisasjon, men også struktur og oppgaver.

Åpent spørsmål om hvilke temaer programmet fokuserte på.
Svar fra deltakere på Rådmentor

- Coaching (10 svar)
- Mentortrening
- Veiledning
- Dyder og dødssynder (3 svar)
- Dantes dødssynder og dyder
- Dødssynder
- Dantes reise
- Kongstanker. Godt overførbart til en kommunal hverdag
- Kongstanker
- Egne kongstanker
- Personlige «kongstanker» (dvs. drivkrefter)
- Eigne mål for mitt leiarskap
- Selverkjennelse
- Selvinnsikt
- Bevissthet på egne mål
- Egne målsettinger
- Refleksjon og egenutvikling
- Eigenutvikling som leiar/leiing
- Personlig vekst i rollen som rådmann
- Rådmannsrollen
- Rådmannen si rolle i det politiske system
- Om å være proaktiv
- Ledelse
- Sterke og svake sider som leder
- Leiaradferd
- Leiarteoriane opp gjennom historia
- Relasjonsledelse (2)
- Endringsledelse
- Omdømme
- Omdømmebygging
- Faglig utvikling
- Tidsplanlegging
- Praktiske øvelser

Sentralt: Coaching, personlig utvikling som leder og Dante.

Åpent spørsmål om hvilke temaer programmet fokuserte på. Svar fra deltakere på Jazz

- Endringsledelse (5 svar)
- Utviklingsprosesser og visjonstenkning
- Ledelsesutvikling og organisasjon
- Omdømme (2 svar)
- Omdømmebygging og rolleavklaring
- Identitet- og omdømmebygging
- Samspill
- Samhandling
- Tverretatlig samarbeid
- Kommunen som helhetlig organisasjon,
- Teambuilding
- Jeg satt igjen med: Lederholdning + Kommunestolthet
- Ledelse
- Ledelse og hvordan være en god leder
- Overordna mål
- Klar ledelse
- Lederplattform
- Lederrollen
- Atferdskrav og lederkrav
- Arbeidet med adferds- og lederkrava og prosessen med og gjera dei kjente og aksepterte i eige tenesteområde.
- «Adferdskrav» og utfordringer med 2-nivå modellen
- Kommunikasjon
- Arbeidsmiljø og ledelse
- BMS (2 svar)
- Møt media og møt brukerne vha brukerundersøkelser
- Medarbeidere, tillitsvalgte
- Arbeidet og prosessen med innføring av balansert målstyring

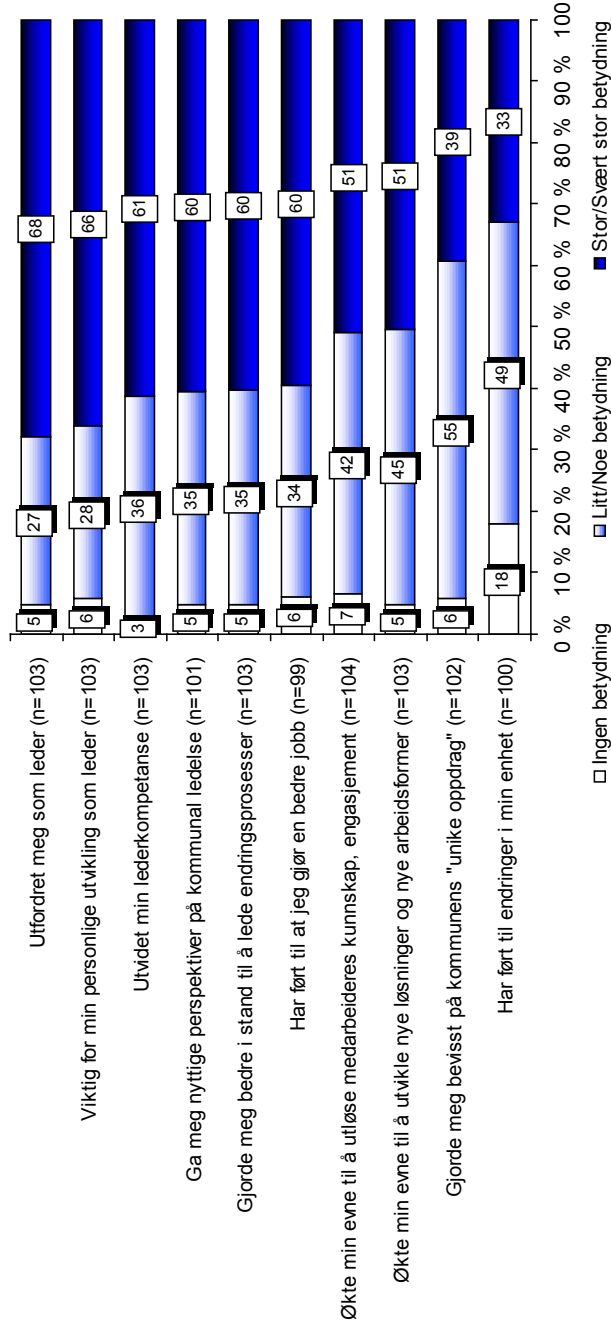
Sentralt: Endring, utvikling, omdømme, samhandling og lederkrav.

Åpent spørsmål om hvilke temaer programmet fokuserte på.
Svar fra deltakere på Skreddersydd program

- Skreddersydd
- Lederopplæring (2 svar)
- Lederutvikling i en vanskelig økonomisk situasjon
- Ledelsesutvikling
- Ledelsesutvikling, svært varierende temaer
- Lederrollen (2 svar)
- Lederrolle i øk.vanskelige tider
- Bygge intern lederplattform
- Lederplattform
- Å lede i det skapende fellesskapet
- Ledelse og coaching
- Ledelse og økonomi
- Utøvelse av ledelse
- Oppfølging av lederkrav
- Delegering og ledelse
- Delegering
- Endringsleiiing
- Nettverksgrupper
- Samhandling
- Kvalitet og samhold
- Kommunikasjon
- Kommunikasjon/dialog
- Konflikter og omdømme
- Omdømme (2 svar)
- Hva er omdømme
- Hvordan skape omdømme
- Omdømmebygging, rolleavklaring
- Omdømmebygging, teambygging
- Teamarbeid
- Arbeidsgiveransvar
- Prosjektarbeid
- Prosjekt og prosessplanlegging
- Tjenestekvalitet, brukerfokus
- Organisering (2. samling) og ledelse i økonomiske vanskelige tider
- Vi-tenking og strukturendring.
- Vi prøvde å få en mer felles forståelse av våre roller
- Atferdsverdier, endring av atferd
- Rådmannens ledergruppe og samspill politikk administrasjon
- Samhandling administrasjon/ politikere
- Utvikling av 2-nivåmodell
- Spesielt for kommunen sin organisasjonsmodell
- Omorganisering i kommunen

Sentralt: Lederutvikling, lederkrav, omdømme, kommunikasjon.

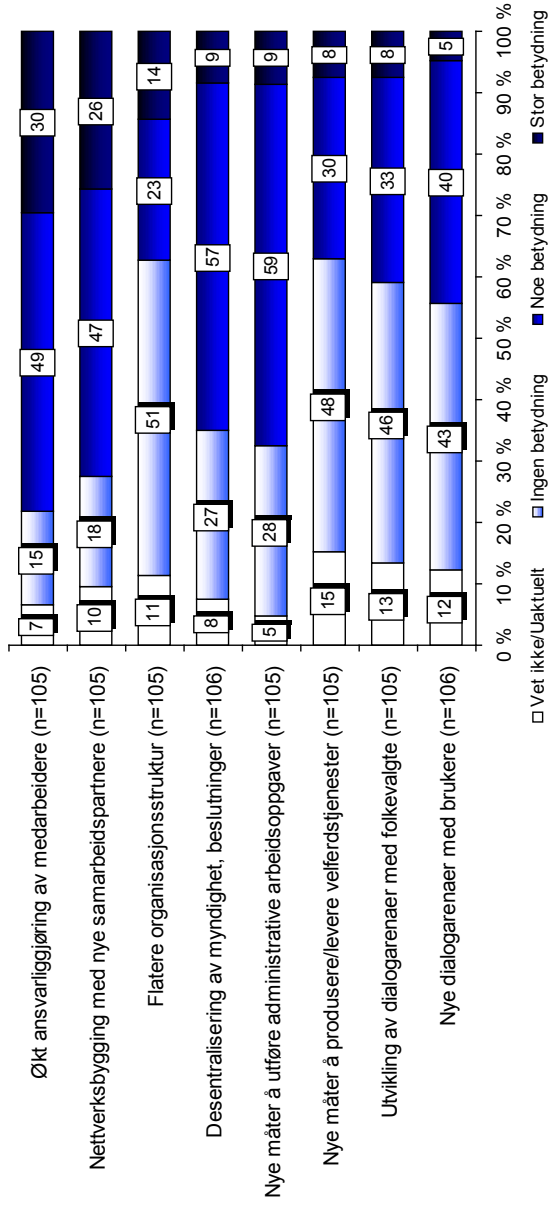
Betydning av programdeltakelsen for deltakerne



58 % av respondentene under 50 år tillegger programdeltakelsen stor/svært stor betydning for å bli bevisst kommunens «unike» oppdrag. Dette gjelder for 25 % av respondenter over 50 år (signifikant forskjell).

Det er signifikante forskjeller mellom stillingsnivå og vurdering av betydningen av programdeltakelse. Toppledere tillegger deltakelsen større betydning enn andre deltakere. Stor/svært stor betydning for «Utvidet min lederkompetanse» og «Viktig for min utvikling som leder», oppgis av 80 % av toppledere.

Betydning av programdeltakelsen for organisasjonen



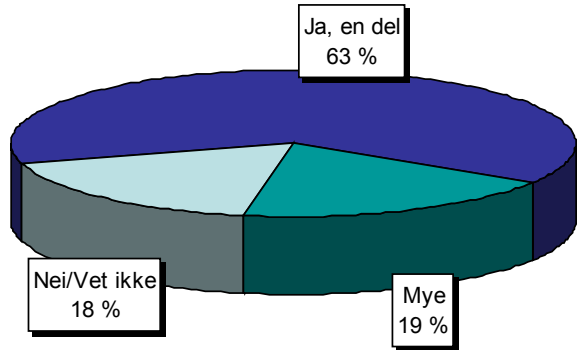
27 % av kvinnene svarer at programmene hadde ingen betydning for «nettverksbygging med nye samarbeidspartnere» mot 7% av mennene (signifikant forskjell).

Har din enhet vært kjennetegnet av endringene det siste året?

45 % av deltakerne svarer ja på spørsmålet og spesifiserer følgende endringer i åpent spørsmål:

- Administrative endringer/Strukturendringer (7 svar)
- Ansvarliggjøring av medarbeidere (6 svar)
- Flattere organisasjonsstruktur/Desentralisering av myndighet (5 svar)
- Samspill / dialog med politikerne (5 svar)
- Utvikling av dialogarenaer ellers (3 svar)
- Samarbeid på tvers i kommunen (3 svar)
- Nettverksbygging (3 svar)
- Utvikling av styringssystemer (2 svar)
- Nye måter å produsere/levere velferdstjenester
- Etablert et personlig rådmannsnettverk
- Iverksatt coachingprogram for alle leiarar i kommunen
- Lavere sykefravær. Fornøyde medarbeidere. Fornøyde brukere
- Enheten har de siste år jobbet med utviklings og endringsarbeid
- Vi jobber med flere sider av dette i egen kommune nå
- Omstillingsprosesser i kommunen
- Er relativt ny leder og flere av de nevnte endringene finner sted hele tida, men det siste KS-kurset for en uke siden var skreddersydd for en litt annen situasjon i kommunen, derfor litt «negative» besvarelser i forhold til spørsmålene
- Har sluttet som tjenesteleder, derfor har dette ikke betydd så mye i min deltjeneste

Har du praktisert noe av det du lærte? (N=106)



97 % av toppledere sier de har praktisert en del/mye av det de lærte, 74 % av andre respondenter (signifikant forskjell).

18 personer svarte på spørsmålet om hvorfor de ikke hadde praktisert noe av det de lærte. 10 av dem svarte at det ikke hadde vært aktuelt for deres jobbsituasjon, en hadde manglet motivasjon og en oppga at det hadde vært organisatoriske hindringer.

Hvilke ledelsesområde man trente på i løpet av programmet?
Svar på åpent spørsmål

Deltakere fra Krefter i bevegelse:

- Endrings- og utviklingsprosesser
- Endringsleiing
- Prosessledelse, konfliktløsning, oppgaveløsning
- Prosessuell ledelse, grenser og tid, oppgaveforståelse
- Personal- og organisatorisk
- Delegasjon – organisering – struktur/roller
- Teamarbeid
- Strukturer. Kommunikasjon. Designe prosesser.
- Kommunikasjon, Metoder for samhandling, konfliktåndtering, Presentasjon
- Oppgaveforståelse, mandat og prosess
- Toppleder
- Læringsmuligheter, myndighet og ansvar, analyser, grenser, formulere treningsbehov, lederrollen, hypoteser, forhandlinger, egen væremåte, samspill mellom individ, gruppe og organisasjon, maktstrukturer, reflekterende lederteam, dialogmetoder

Deltakere fra Rådmentor:

- Coaching (7 svar)
- Veiledning /coaching
- Adferd og coaching
- Personlig utvikling, coaching
- Relasjonsledelse, coaching
- Veiledning /coaching, endringsledelse, kvalitetsutvikling
- Relasjonell ledelse
- Samtaler
Relasjonsledelse, delegering, coaching
- Bevisstgjøring av personlige ambisjoner
- Bevissthet om egne kongstanker
- Ledelse sett fra ulike perspektiv, ledelse som relasjon, personlige eigenskapar

Hvilke ledelsesområde man trente på i løpet av programmet? Svar på åpent spørsmål

Deltakere fra Skreddersøm:

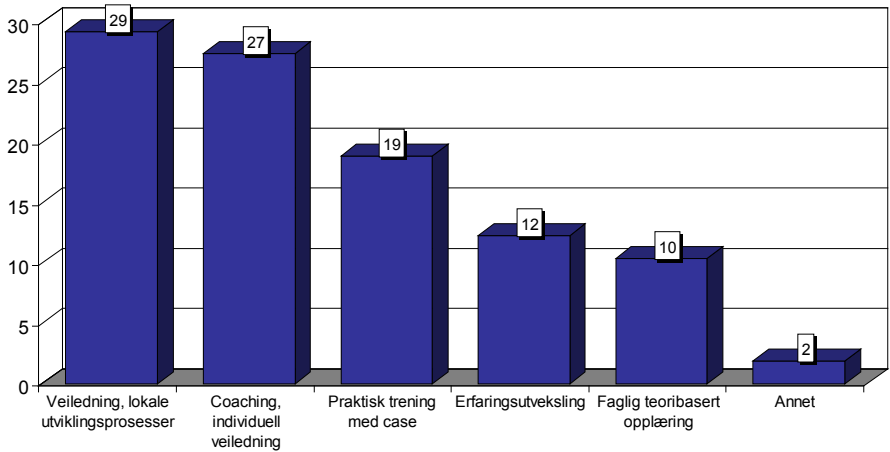
- Samarbeid på tvers (2 svar)
- Samarbeid (2 svar)
- Samarbeid og nettverk.
Administrativt lederskapssamarbeid på tvers.
- Samarbeid, informasjon, omdømme
- Arbeidsformer i rådmannens ledergruppe og samarbeidet med ordfører/politisk ledelse.
- Hvordan skape, beholde, videreutvikle VI-følelsen i særskilt økonomiske vanskelige tider/
Foreslå navn på Prosjektet, hvem er oppdragsgiver og bakgrunn for prosjektet
- Arbeidsgiverpolitikk, delegasjon, prosjekt metodikk, samhandling
- Omdømmeoppbygging og håndtering av pressen
- Kommunikasjon, veiledning
- Kommunikasjon
- Å fremføre synspunkter i plenum
- Ledelse, coaching
- Ledelse i vanskelig økonomisk situasjon
- Oppfølging av lederkrav
- Tilretteleggende ledelse, Team/lag, Myndiggjøeren
- Ledelse i 2 nivå kommuner, og spesifikt nivå 2

- Teambygging
- Fra å være til å gjøre
- Utviklingsarbeid
- De mest sentrale
- Verdier og kultur

Deltakere fra Jazz:

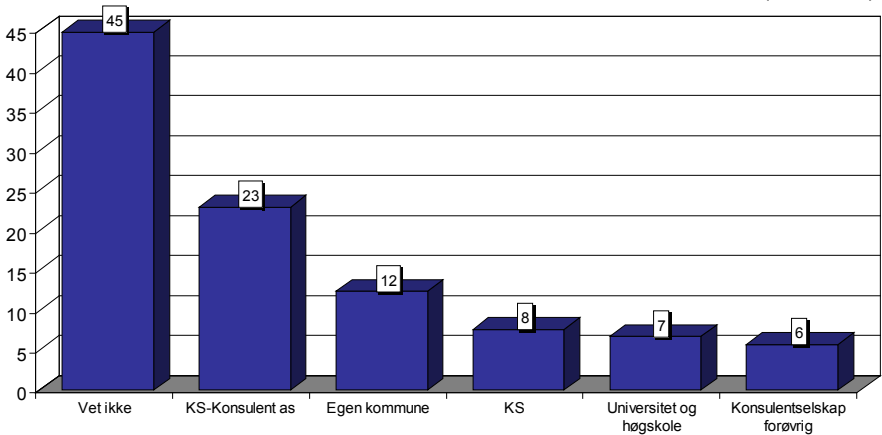
- Endringsledelse/omdømmebygging/visjoner og verdier/adferds- og lederkrav
- Ledelse på tvers av sektorer/tjenestoområder.
- Tverretattlig samarbeid
- Dette med å skape samhold i organisasjon på tvers av enheter, bygge omdømme, tydelige ledere
- Samarbeid og delegering
- Møtestruktur, delegering, ansvar og myndighet
- Lederrollen, strategisk og på avdeling, stab og støtte
- Prosjektarbeid, delegasjon, samhandling
- Medarbeidere brukere kvalitet økonomi
- Endring
- Prosjekt
- Prosjektarbeid mot forskjellige mål
- info, medarb
- Kommunikasjon
- Tjenestenivå
- Husker ikke

Hvilket metodisk opplegg vil du foretrekke for framtidig ledelsesutvikling? (N=106)



Det er ingen vesentlige forskjeller mellom undergrupper for dette spørsmålet.

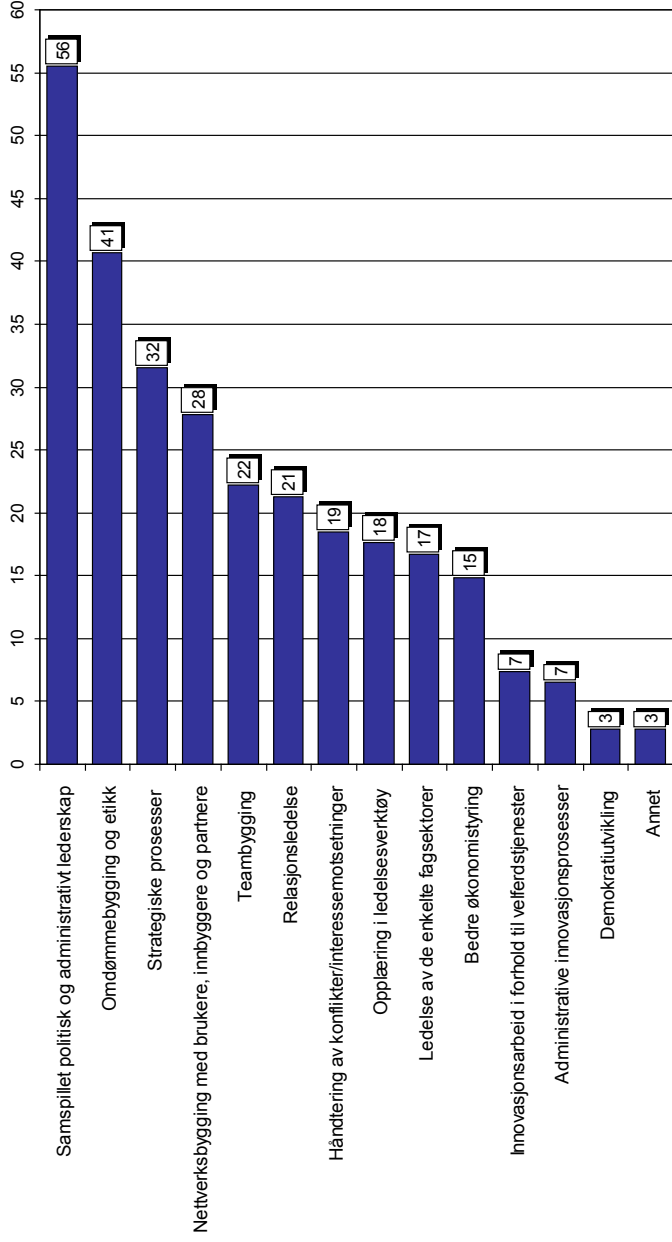
Prioritert aktør for framtidig ledelsesutvikling i din kommune? (N=105)



Det er ingen vesentlige forskjeller mellom undergrupper for dette spørsmålet.

De viktigste områder for ledelsesutvikling i kommunene. Svar i prosent (N=108)

Det var mulig å markere inntil tre alternativer.

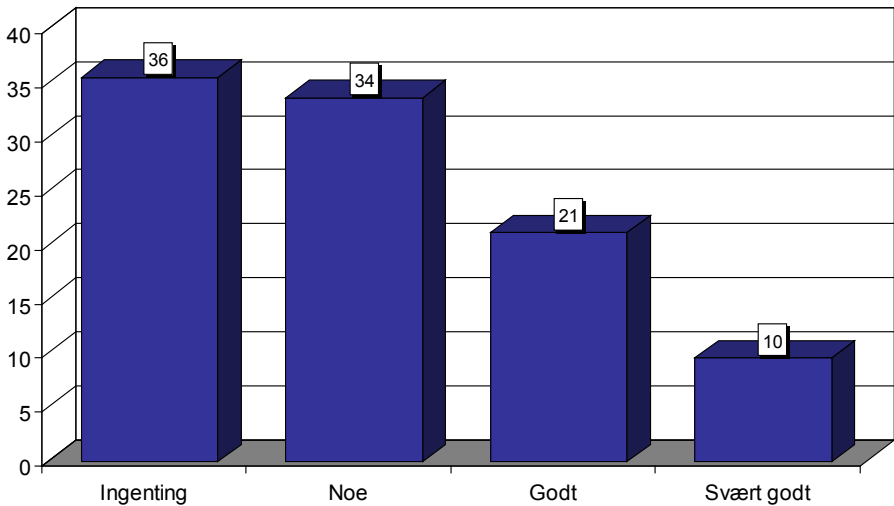


Relasjonsledelse oppgis av 38 % fra Rådmentor/Krefter i bevegelse og av 13 % fra Skreddersydde kurs (signifikant forskjell). Relasjonsledelse oppgis av 50 % av respondenter fra Vestlandet/Sørlandet, noe som er signifikant høyere enn for de andre landsdelene. «Annet svar» gikk på samspill mellom overordnet ledelse og mellomledere samt to svar om økonomiske begrensninger for ledelsesutvikling.

Hvilke ledelsesområde man ønsker å utvikle seg innenfor.
Svar på åpent spørsmål

- Strategisk ledelse, strategiske prosesser (9 svar)
- Samspillet mellom politisk og administrativt ledelse (7 svar)
- Teambygging (7 svar)
- Coaching (5 svar)
- Faglig ledelse, ledelse av fagsektor (4 svar)
- Konfliktåndtering (4 svar)
- Personalområdet (4 svar)
- Økonomistyring og ledelsesverktøy (4 svar)
- Endringsledelse, endringsprosesser (3 svar)
- Relasjonsledelse (3 svar)
- Omdømmebygging og etikk (3 svar)
- Administrative innovasjonsprosesser (2 svar)
- Nettverksbygging (2 svar)
- Toppledelse
- Prosjektutvikling
- Samfunnsutvikling
- Korleis gjera «leiarar» til leiarar..!?
- Frå teori til handling (frå fine ord i leiarplattform til handling)
- Uaktuelt (3 svar)

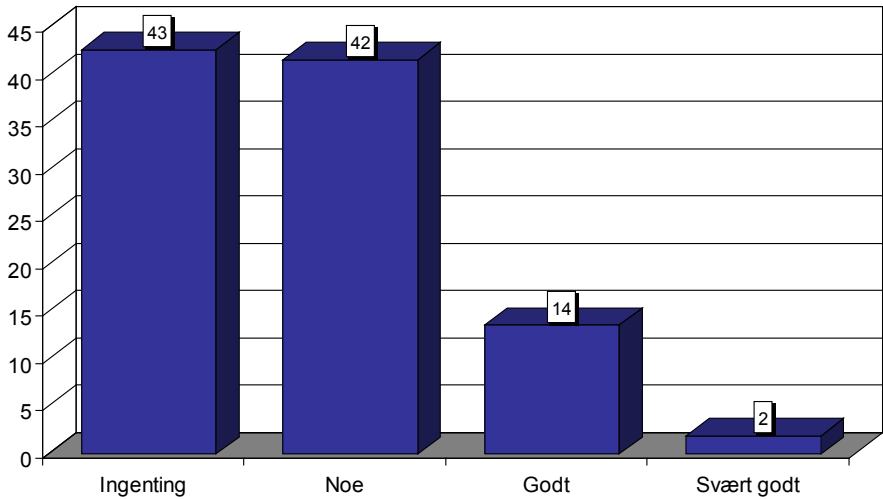
Hvor godt kjenner du KS' arbeidsgiverstrategi «AGS 2020, Stolt og unik»? Svar i prosent (N=104)



64 % av respondenter på Rådmentor/Krefter i bevegelse oppgir å kjenne AGS 2020 godt/svært godt, mot 13 % av respondentene på skreddersydde program (signifikant forskjell).

63 % av toppledere sier de kjenner AGS 2020 godt/svært godt, mot 14 % av de andre respondentene (signifikant forskjell).

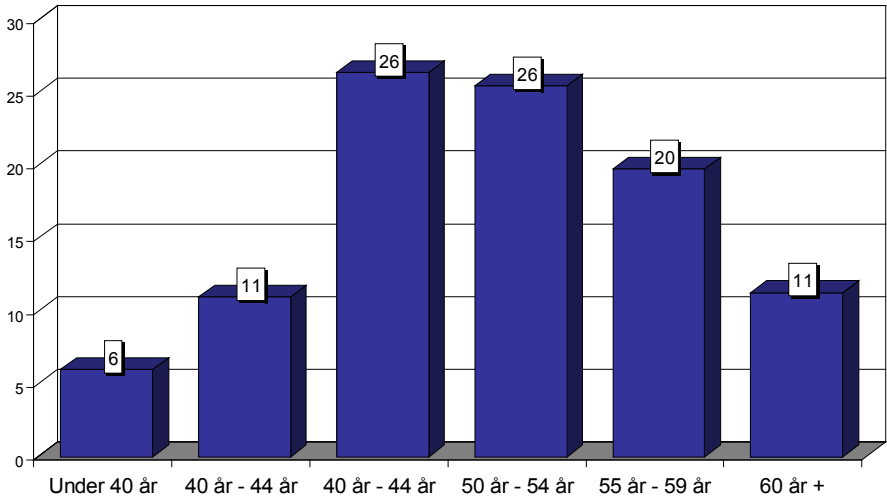
Hvor godt kjenner du KS' ledelsespolicy «Å lede i det skapende spenningsfeltet»? Svar i prosent (N=103)



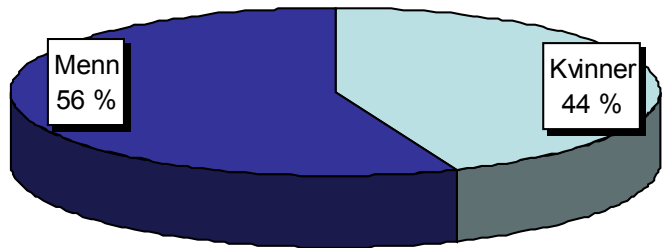
31 % av respondenter på Rådmentor/Krefter i bevegelse oppgir å kjenne ledelsespolicyen godt/svært godt, mot 8 % av respondentene på skreddersydde program (signifikant forskjell).

27 % av topledere oppgir å kjenne ledelsespolicyen godt/svært godt, mot 10 % av respondenter i andre stillingskategorier.

Respondentenes alder. Svar i prosent (N=106)



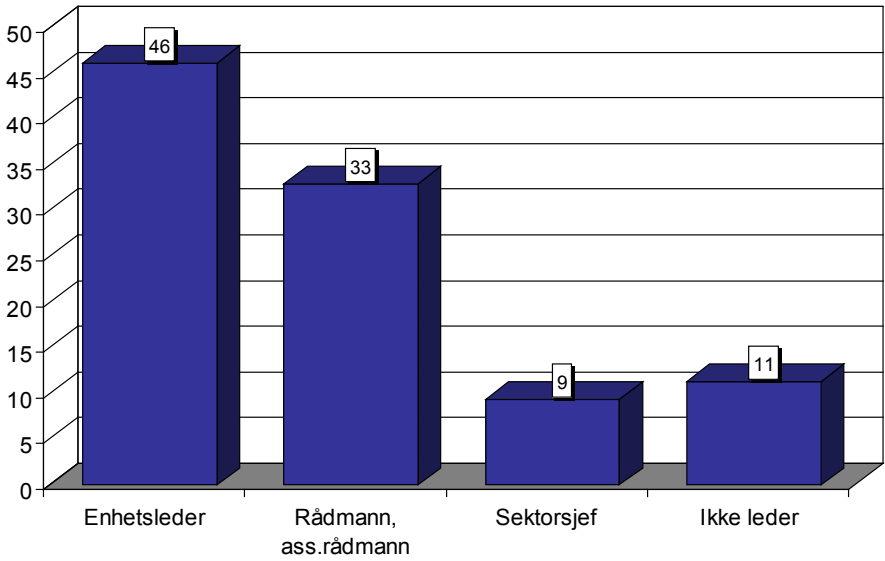
Kjønn (N=106)



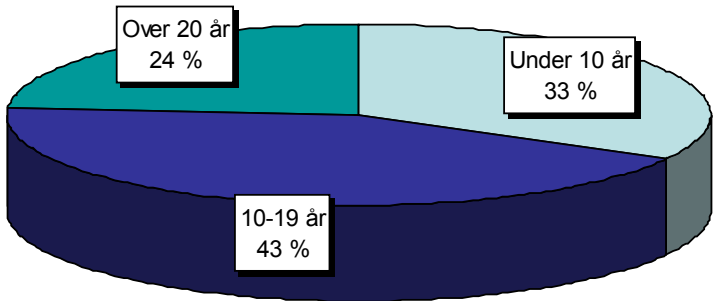
Materialet viser generelt lite forskjeller mellom kvinner og menn. Noen fordelinger for bakgrunnsvariablene som *ikke* er signifikante forskjeller:

- 57 % av kvinnene er under 50 år, 32 % av mennene.
- 42 % av mennene har topplederstilling, 21 % av kvinnene.
- 51 % av mennene er ansatt i sentraladministrasjonen, 30 % av kvinnene
- 71 % av kvinnene deltok på Skreddersydde kurs/Jazz, 59 % av mennene.
- 40 % av både kvinner og menn har vært ansatt i kommunal lederstilling i mer enn 15 år.

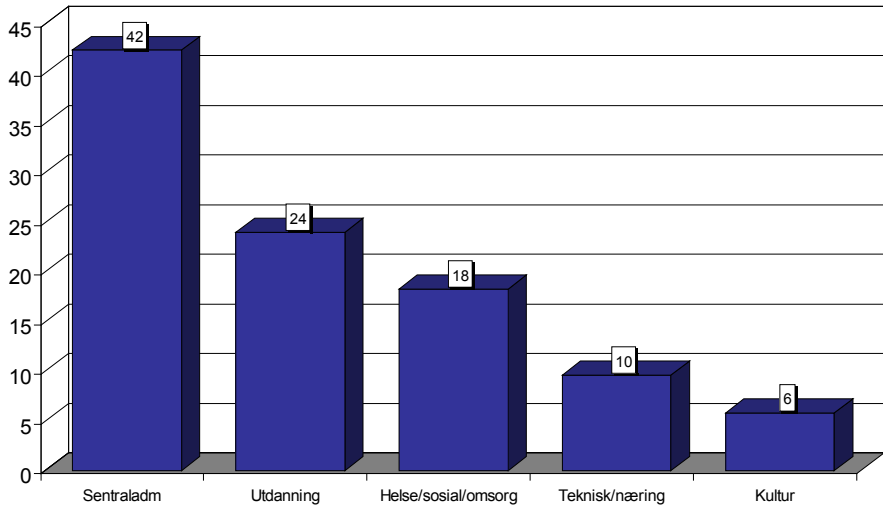
Stillingsbetegnelse. Svar i prosent (N=106)



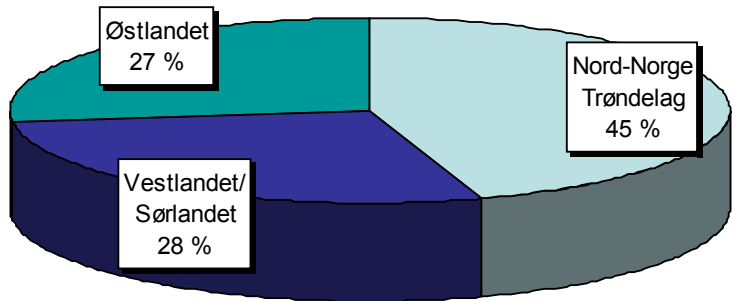
Antall år i kommunal lederstilling. Svar i prosent (N=100)



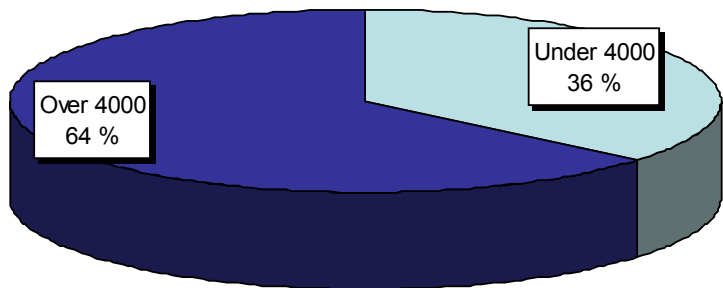
Sektor man er ansatt i. Svar i prosent (N=105)



Kommunens geografiske beliggenhet (N=106)



Antall innbyggere i kommunen (N=103)



I vårt materiale kommer respondenter fra Nord-Norge/Trøndelag i større grad fra kommuner med mer enn 4000 innbyggere, mens deltakerne fra Østlandet i større grad kommer fra kommuner med mindre enn 4000 innbyggere.

Utfyllende kommentarer til undersøkelsen. Åpent spørsmål

Svar fra deltakere på Krefter i bevegelse

- Krefter i bevegelse var veldig bra, men det kunne vært f eks 2 samlinger pr år i 2 år etter at programmet var ferdig. Det kan være viktig for at ny praksis skal etablere seg og utvikles videre. Ellers er det lett å falle tilbake i «gamle spor». Gjerne med mer personlig oppfølging.
- Det er mer enn 1 år siden jeg deltok på opplæringen. Derfor ikke like lett å besvare alle spørsmål. En del av spørsmålene synes dessuten mest rettet til rådmannen/øverste ledelse i kommunen. Mitt arbeidssted under lederutdanningen var Resultatenhetsleder i en 2-nivå modell.
- Dette utdanningstiltaket var veldig bra, tom blaserte jeg var veldig fornøyd. Ikke minst pga veldig dyktig og konsekvent kursledelse. Imidlertid la også dette kurset opp til at alle kommunalt ansatte er snille, dannede og i alle sammenhenger er kompetente mennesker. Realiteten er at en kommune i stor omstilling kan være en eneste årelang og sydende konflikt. I dette «landskapet» skal ledelsen ta seg videre og ta med seg organisasjonen inn i en gunstigere situasjon. Denne realiteten tar ingen ledelsesutdanning høyde for. Trolig kan denne mangelen på kunnskap og ferdigheter være grunnlag for at mange konsulentfirmaer har stor inntjening på denne type situasjoner.
- Å være deltaker på Krefter i bevegelse betrakter jeg som en reise i litt ulendt og uferdig terreng, på bakgrunn av at jeg var deltaker i det første programmet. Når det er sagt, så opplevde jeg formen som god, og jeg kan gjerne tenke meg å delta i denne type program igjen forutsatt at man makter å gi det en noe strammere form.

Svar fra deltakere på Rådmentor

- Coaching var et tema som fikk alt for sentral plass i rådmentorsamlingene, slik jeg ser det. Det var ikke i tilstrekkelig grad annonsert på forhånd. Jeg har nå en betydelig mer grunnfestet skepsis til coaching, noe som kanskje er greit nok, men neppe tilsiktet.
- Øvelser som gir selvinnsett som leder gav meg mye. Likevel kunne jeg tenkt meg noe mer undervisning på styringssiden.
- Behov for noe for topplederen og noe annet for topplederens leder-team. Spørsmålene i undersøkelsen er veldig relevante!
- Meget fornøyd
- Rådmentor var veldig bra! Lag gjerne oppfølgingssamlinger. Inviter gjerne til rådmannssamlinger med fokus på rådmannsrollen

Svar fra deltakere på Jazz

- Det er 3 år siden JAZZ ble gjennomført...
- Utvikling av enhetsledere i spenningsfeltet mellom tjenesteproduksjon, krav fra politikere og lojalitet til rådmann
- Spørreundersøkelsen kommer (alt) for seint i forhold til å vurdere kurset. Vil antagelig påvirke validiteten av svarene. Jeg husker kurset som en hyggelig sosial arena, og flere av lederne satte åpenbart pris på muligheten for tverrfaglig drøfting og filosofering om aspekter ved ledelse. Forpliktende gruppearbeid mellom kursøktene økte både det faglige og sosiale utbyttet. De materielle forutsetninger begrenser muligheten til gjennomgripende forandringer på kort sikt. Med mitt utgangspunkt som tillitsvalgt treffer mange av spørsmålene dårlig og gir lav skåre. Tror ikke spørsmålene er egnet til oss som er HTV.
- Det er blitt en nesten uoverkommelig oppgave å mestre alle utfordringer som ligger i lederjobben, kommunen er en 2-nivåkommune, med dårlig økonomi. Det er alt for mye usikkerheter i forhold til rammer og ressurser.
- Det var interessant, og nyttig, ikke minst at alle tjenesteledere deltok, det utviklet oss til en tryggere ledergruppe. med bedre innsikt å forståelse. Omdømme av tjenestene til innbyggerne i kommunen, ble et felles anliggende.

Svar fra deltakere på Skreddersydd kurs

- Kommunen kjører et ledelsesutviklingsprogram for sine enhetsledere med KS-K. De øvrige kursene har vært mer direkte rettet mot min rolle som leder. Siste kurset var litt spesialsnekret med tanke på omstilling i kommunen grunnet dårlig økonomi.
- For mange ulike temaer, som har blitt tatt opp på kort tid. Burde ha vært større grundighet og fokus på de temaene som blei tatt opp. Videre bør en slik opplæring også ta med seg vanskelige temaer som konflikthantering.
- Vi er stolte over at vi kanskje har passert 4000 innbyggere, men det meste av min tid her så har vi nok vært såvidt under 4000. Felles kurs for alle lederne er positivt i seg selv, uavhengig av tema. Dersom dette kurset skulle ha noen betydning ut over det, så måtte vi bli enige om noen konkrete endringer, og så følge det opp. Det er begrenset mulighet for et kurs til å skape slik endring. Selv om jeg ikke ser mye endring etter dette kurset, så betyr det ikke at kurset/opplegget er dårligere enn andre tilsvarende. Så gi ikke opp!
- Kurs er givande, men vel så viktig er kva vi klarar å overføre i det daglege. Her har vi ikkje vore flinke nok. Vi har fine visjonar, men faller lett tilbake til vante handlingsmønstre. Arbeid på tvers må forankrast frå toppen. Jo lenger tid det går frå vi var på kurs, jo meir er vi tilbake i tanken på å kun jobbe for eige avdeling. Samarbeid krevsar vilje, og den skoftar det på frå fleire avdelingar. Vi nyttar unnskyldingen om at vi ikkje har tid!
- Jeg er økonomirådgiver og ha ikke personalansvar/ansvar for noen enhet. På de spørsmål som har gått på «på din enhet» har jeg derfor generelt svart «vet ikke».

Noen nøkkelresultater

- Deltakerne er fornøyd med innhold og gjennomføring av programmene. 86 % er fornøyd/svært fornøyd med det faglige innholdet og 80 % vil anbefale programmet til andre.
- Innholdsmessig i programmene er ledelse ofte koblet til administrativt lederskapsamarbeid på tvers samt utvikling av medarbeidere. Medarbeidere og andre kommunale aktører er målgrupper som har hatt stort innholdsmessig fokus.
- Deltakerne gir uttrykk for at programmene har hatt stor betydning for deres utvikling som ledere og deres kompetanseutvikling. Det rapporteres generelt om lavere organisatorisk enn individuell betydning av programmene, men 33 % mener programmet har hatt stor betydning for endringer i deres organisasjon, og 63 % oppgir å ha praktisert noe av det de har lært.
- Samspillet mellom politikk og administrasjon peker seg ut som et område som oppleves som viktig for framtidig lederutvikling i kommunene.

Vedlegg 1
STATISTISKE FEILMARGINER

Antall respondenter	Observerte resultater (PROSENTER)													
	95/5	90/10	85/15	80/20	75/25	70/30	65/35	60/40	55/45	50				
25	8,6	12	14,2	16,0	17,4	18,3	19	19,6	19,9	20,0				
50	6,2	8,5	10,1	11,3	12,2	13,0	13,6	13,9	14,1	14,1				
75	5,0	6,9	8,2	9,2	10,0	10,6	11,0	11,3	11,5	11,5				
100	4,4	6,0	7,1	8,0	8,7	9,2	9,5	9,8	9,9	10,0				
150	3,6	4,9	5,8	6,5	7,1	7,5	7,8	8,0	8,1	8,2				
200	3,1	4,2	5,0	5,7	6,1	6,5	6,7	6,9	7,0	7,1				
250	2,8	3,8	4,5	5,1	5,5	5,8	6,0	6,2	6,3	6,3				
300	2,5	3,5	4,1	4,6	5,0	5,3	5,5	5,7	5,7	5,8				
400	2,2	3,0	3,6	4,0	4,3	4,6	4,8	4,9	5,0	5,0				
500	1,9	2,7	3,2	3,6	3,9	4,1	4,3	4,4	4,4	4,5				
600	1,8	2,5	2,9	3,3	3,5	3,7	3,8	4,0	4,1	4,1				
700	1,6	2,3	2,7	3,0	3,3	3,5	3,6	3,7	3,8	3,8				
800	1,5	2,1	2,5	2,8	3,1	3,2	3,4	3,5	3,5	3,5				
900	1,5	2,0	2,4	2,7	2,9	3,1	3,2	3,3	3,3	3,3				
1000	1,4	1,9	2,3	2,5	2,7	2,9	3,0	3,1	3,1	3,2				

Tabellen viser de statistiske feilmarginer ved ulikt antall respondenter. Man ser av tabellen at feilmarginene i en undersøkelse blir mindre jo større antall respondenter man har. Tallene i tabellen er basert på følgende formel: $(\sqrt{p(1-p)/N} * 1,96) * 100$

Eksempel på bruk av tabellen ved signifikanstesting av forskjeller mellom grupper:

Dersom man skal måle forskjeller i svar mellom to ulike grupper, må forskjellen være større enn feilmarginene i tabellen ovenfor. Vi har en undersøkelse med 100 respondenter, 50 kvinner og 50 menn. 30 % av kvinnene og 60 % av mennene har svart «Ja» på spørsmål om de vil delta på kurs. Vi går inn i tabellen på raden for 50 enheter og kolonnene for 70/30 og 60/40. Her finner vi at feilmarginene 13,0 og 13,9. Det betyr at 30 % av kvinnene +/- 13 %-poeng vil delta på kurs, mens 60 % av mennene +/- 13,9 vil delta på kurs. Det er da 95 % sikkert at mellom 17 % og 43 % av kvinnene, og at mellom 46,1 % og 73,9 % av mennene vil delta på kurs. Da de to intervallene ikke overlapper hverandre, kan vi også med 95 % sikkerhet konkludere med at det er flere menn enn kvinner som vil delta på kurs.