

# Studieplan 2021/2022

## Ledelse av prosesser (LAP), del 2

Studiepoeng: 30

### Bakgrunn for studiet

Studiet er en fordypning av studiet «Ledelse av prosesser, del I». Avlagt eksamen i del I (30 stp) gir grunnlag for opptak til del II.

Studiet organiseres og gjennomføres i samarbeid med Lederskap AS og er en integrert del av et lederutviklingsprogram. Studiet er samlingsbasert, med minimum seks samlinger over ett år. Fem av samlingene går over to dager og en samling over tre dager. Studiet/programmet ledes av en programledelse på minimum to fagpersoner fra henholdsvis HINN og Lederskap AS. Programledelsen leder alle samlingene og har ansvar for helheten i tilbudet.

Studiet tilbys i to alternative former:

- *Studiealternativ A* tilbys som oppdrag til kommuner eller andre virksomheter i eller i tilknytning til offentlig sektor. Studiet organiseres i samarbeid med oppdragsgiver og inngår som del av kommunenes/virksomhetenes tilrettelagte leder- og organisasjonsutviklingsprosess. Tilbudet kan gis til en enkeltkommune/virksomhet eller til flere i samarbeid. Den primære målgruppen for studiealternativ A er ledere i oppdragskommunene/-virksomhetene. Stabsmedarbeidere, tillitsvalgte, og andre med relevante funksjoner kan også delta. Også andre enn de som har lederoppgaver kan delta. Dette avtales med oppdragsgiver. Samme tilbud kan rettes mot ledere og tillitsvalgte i hele kommunen/virksomheten eller mot et avgrenset organisasjonsledd.
- *Studiealternativ B* tilbys som åpent studietilbud rettet mot enkeltsøkere fra hele landet som tilfredsstillende opptakskravene. Den primære målgruppen for studiealternativ B er ledere, stabsmedarbeidere og tillitsvalgte i kommuner, fylkeskommuner og offentlig sektor for øvrig, samt ledere og konsulenter i organisasjoner med oppdrag for offentlig sektor. Studiet henvender seg også til andre som ønsker å utvikle kunnskaper om, ferdigheter i og holdninger til å lede arbeidsprosesser i ulike arbeidsgrupper, ledergrupper, prosjekter m.m.

## Læringsutbytte

Bakgrunnen for studiet er at ledere i folkevalgt styrte organisasjoner møter en rekke utfordringer og dilemmaer. Noen av disse gjelder i de fleste organisasjoner, men mange er spesielt knyttet til ledelse i offentlig sektor. Det er behov for dypere innsikt i hvilke vilkår de spesielle rammevilkårene i slike organisasjoner skaper og hvordan de kan møtes. Dette handler om forståelse av rollerelasjoner, grenser og ulike prosesser. Samhandling, delegering, autoritet og uformelle krefter representerer sentrale utfordringer for ledere i disse organisasjonene.

Moderne kompetanseorganisasjoner etterspør og krever i økende grad ledere som leder ved å etablere hensiktsmessige arbeidsstrukturer som team, arbeidsgrupper, midlertidige prosjekter m.m. Ledere må kunne lese, forstå og påvirke de mange ulike faglige, følelsesmessige og fagpolitiske prosesser som oppstår, og samtidig se seg selv som del av disse. Lederoppgavene blir ofte å sikre at gruppenes energi går til å arbeide med de formulerte arbeidsoppgavene. Studiet bygger på at personer som arbeider i og/eller med slike grupper kan ha nytte av å forstå og håndtere de mange ulike krefter som «drar energien» bort fra de rasjonelle arbeidsoppgavene og samtidig legge til rette for å anvende energien på de formulerte oppgavene.

Ledere i offentlig sektor har behov for å forstå disse elementene og sammenhengen mellom dem, men også for å utvikle ferdigheter og kompetanse til å arbeide konkret med egne utfordringer i lys av denne forståelsen. Studiet er derfor lagt opp slik at studentenes egne utfordringer identifiseres og analyseres, for så å danne grunnlag for individuell og felles trening og læring med sikte på endringer i studentenes organisasjon. Trening i studiet skal på denne måten gi grunnlag for håndtering i "hjemme-organisasjonen".

Ledelse av prosesser, del II bygger videre på hovedtemaene fra del I, men går dypere i noen av undertemaene og bringer inn flere nye undertemaer og perspektiver. Dette innebærer at planene for de to delene til dels er bygd over samme lest. Fordypning, nye perspektiver og ferdighetskrav i del II konkretiseres i punktene om forventet læringsutbytte og faglig oppbygging.

### Læringsutbytte

Målsettingen for studiet er å utvikle økt forståelse for og dypere innsikt i vilkår for ledelse i offentlige organisasjoner og utvikle evnen til å håndtere disse vilkårene i egen praksis. Spesielt vektlegges utvikling av innsikt i og håndtering av prosesser og samspill i grupper, team og organisasjonen som helhet.

I del II legges det i større grad vekt på at studentene får mulighet til å videreutvikle evnen til å analysere, som grunnlag for å håndtere og lede komplekse prosesser. I disse

prosessene blir balansen mellom motstridende hensyn sentrale perspektiver. Holdninger og dilemmaer drøftes i lys av etiske og verdimeslige perspektiver.

Et overordnet fokus i del II er forholdet mellom ledelse og læring, der lærings- og ledelsesprosesser sees som integrert i hverandre, basert på forholdet mellom refleksjon, analyse og handling. Dette fører også til vektlegging av kompetanseutvikling som del av lederutvikling i del II.

I del II blir også aksjonslæring sentralt, både som tema og konkret arbeidsform gjennom hele studiet, der studentene får trening i å skape forbindelser mellom refleksjon og handling i forhold til egen lederfunksjon.

Studiet har som målsetting å gi følgende læringsutbytte etter gjennomført studium:

Kunnskaper og forståelse:

- Fra del I: Utdype og videreutvikle kunnskaper og forståelser for:
  - organisatoriske prosesser i folkevalgt styrte organisasjoner og rammebetingelser for ledelse av slike organisasjoner
  - kompliserte prosesser av rasjonell og følelsesmessig karakter innad i grupper og delsystemer i offentlige organisasjoner og i deres samspill med omgivelsene
  - betingelser for gruppedanningsprosesser og utvikling av gruppeidentitet
- Nytt i del II: Kunnskaper om og forståelse for:
  - grunnlaget for integrering av ledelse, læringsprosesser og arbeidsprosesser
  - betydningen av og forutsetningene for å utvikle læringskultur i en arbeidsorganisasjon
  - hvordan erfaringslæring kan danne grunnlag for integrering av arbeidsprosesser og utviklingsprosesser, spesielt gjennom anvendelse av prinsippene bak aksjonslæring

Ferdigheter:

- Fra del I: Utdype og videreutvikle ferdigheter i å:
  - analysere organisatoriske prosesser
  - analysere organisatoriske og prosessuelle rammer for utøvelse av egen lederrolle
  - skape tydelighet og aksept for oppgaver og roller
  - identifisere og håndtere de ulike krefter som spiller seg ut i organisasjoner i utvikling, omstilling og endring
  - håndtere dilemmaer knyttet til ledelse og delegasjon i folkevalgt styrte organisasjoner i utvikling og endring

- håndtere dilemmaer knyttet til ledelse av prosesser i ulike grupper og team
- Nytt i del II: Ferdigheter i å:
  - analysere relevante ledelsesutfordringer i lys av ulike faglige perspektiv
  - integrere lærings- og arbeidsprosesser i en arbeidsorganisasjon
  - mestre de sammensatte utfordringene knyttet til ledelse av kompliserte arbeidsprosesser
  - mestre ledelse av planlegging, gjennomføring og implementering av større og mindre interne organisatoriske prosesser som sikter mot utvikling, nyskaping og endring
  - bruke ulike arbeidsmetoder i ledelse av arbeidsprosesser, herunder skape forbindelser mellom refleksjon og handling som en integrert del av arbeidsprosessen

### Generell kompetanse

- Fra del I: Utdype og videreutvikle generell kompetanse til å:
  - lede samarbeid på tvers av fag/profesjoner/tjenesteområder for å skape helhetlige tilbud til brukerne
  - videreutvikle grunnlaget for samhandling i folkevalgt styrte organisasjoner
  - mestre de sammensatte utfordringene i lederrollen
- Nytt del II: Generell kompetanse til å:
  - utvikle egen faglig og personlig autoritet i lederrollen, basert på balansen mellom å skape tillit og opprettholde grenser
  - identifisere og håndtere de ulike krefter som spiller seg ut i organisasjoner i utvikling, omstilling og endring
  - lede læringsprosesser i en organisasjon

### Studiets faglige oppbygging

Studiets faglige innhold er gruppert i fire hovedtemaer, med tilhørende undertemaer. Studiets ulike temaer representerer en helhet som innebærer at hovedtemaer og undertemaer har flere berøringspunkter med hverandre. Dette vil klargjøres gjennom studiet.

Undertemaene er veiledende og kan kombineres forskjellig og tillegges ulik vekt i hvert enkelt tilbud. For studiealternativ A vil oppdragsgivers behov og ønsker legge visse føringer for dette. Det forutsettes at de valg som gjøres på dette punkt skjer innenfor kravene til nødvendig bredde, helhet, faglig nivå og nye perspektiver i forhold til del I.

I oversikten under angis hvilke undertemaer som fordypes fra del I og hvilke undertemaer som er nye i del II.

## Hovedtema 1. Grunnleggende organisasjonsforståelse

Undertemaer fra del I til fordypning

- Kultur, struktur og prosesser i offentlige organisasjoner
- Profesjon, makt og rolleforståelse
- Dynamikken i organisasjoners ulike krefter

Nye undertemaer

- Læringsperspektiv på endring og utvikling i organisasjoner
- Integrasjon mellom læring og arbeid – læringskultur som arbeidskultur
- Kompetanseutvikling i organisasjoner
- Samhandling som kompetanseutvikling
- Den åpne organisasjonen - delaktighet fra borgerne

## Hovedtema 2. Ledelse av arbeidsprosesser

Undertemaer fra del I til fordypning

- Prosessledelse – strukturelle forutsetninger
- Etablering og ledelse av arbeidsgrupper/team/ledergrupper

Nye undertemaer

- Lojalitet i offentlig tjeneste – folkevalgt verdistyring og faglig forsvarlig ledelse
- Team og teamledelse
- Ledelse av ledergrupper
- Lederperspektiv på relasjoner mellom organisasjonsnivåer
- Myndiggjørende ledelse
- Innovasjon - design av prosesser og strategier for håndtering av utvikling og endring
- Medarbeiderdrevet innovasjon
  
- Aksjonslæring som verktøy for å skape forbindelse mellom refleksjon og handling
- Ledelse av integrerte arbeids- og læringsprosesser
- Kompetanseledelse
- Konsultasjon og ledelse

## Hovedtema 3. Underliggende prosesser – spenning – motstand

Undertemaer fra del I til fordypning

- Reformulering – avdekke underliggende prosesser og formulere åpne, akseptable

oppgaver

- Forutsetninger for utvikling av internt læringsmiljø
- Organisasjonskultur – bevisstgjøring og endring
- Grenser og grensesetting som felles forståelsesgrunnlag

Nye undertemaer

- Håndtering av makt i arbeidsorganisasjoner
- Når frykten styrer på arbeidsplassen

#### **Hovedtema 4. Egen rolle og autoritet**

Undertemaer fra del I til fordypning

- Arbeide med forståelsen av egne reaksjoner i rollen som leder
- Arbeide med prosesser som befinner seg under «overflaten», men som ofte er styrende

Nye undertemaer

- Videreutvikle autoritet i egen lederrolle
- Egen læring som leder og i lederrollen
- Meg selv som rollemodell

## **Målgruppe**

Et samarbeidsprosjekt mellom Lederskap AS og Høgskolen i Innlandet - Lillehammer. Studiet har 6 samlinger ila 2019.

## **Relevans for arbeidsliv og videre studier**

Studiets innhold tilfredsstillende kravene til mastergradsnivå og kan søkes godkjent som modul i relevante mastergradsstudier. Dette kan være ulike mastertilbud innen fagområdet «organisasjon og ledelse» eller ulike ledelsesstudier, som f. eks. «skoleledelse», «utdanningsledelse» og «helseledelse». Det er opp til institusjonen som gjennomfører tilbudet å vurdere om emnet/emnene helt eller delvis kan inngå i en mastergrad. HINN har foreløpig ingen master-tilbud der dette kan være aktuelt, men dette er under utvikling.

## **Opptakskrav og rangering**

Opptakskravet er 3-årig høyere utdanning/180 studiepoeng og minst 2 års

arbeidserfaring. Søkere med 2-årig høyere utdanning/120 studiepoeng og minst 5 års arbeidserfaring kan vurderes individuelt. De som ikke har gjennomført del I kan få godkjent tilsvarende studium. Dette vurderes individuelt i forbindelse med opptak.

- For studiealternativ A: Det er en forutsetning for opptak at man har arbeidsforhold i oppdragsgivers organisasjon. Deltakerne på studiet velges på dette grunnlaget ut i samarbeid med oppdragsgiver.
- For studiealternativ B: Det er en forutsetning for opptak at man har arbeidsforhold i relevant stilling for målgruppen. Det tas opp minimum 15 og maksimum 40 deltakere til hvert kull. Ved eventuell rangering har de med profesjonsrettet bachelorgrad fortrinn. Utover dette benyttes antall år med relevant arbeidserfaring som kriterium.

## Arbeids- og undervisningsformer

De to studiealternativene gir noe ulike rammer for valg av arbeidsformer, selv om grunntenkningen er den samme. Forskjellen består først og fremst i at det for studiealternativ A forutsettes nær dialog med oppdragsgiver før oppstart og underveis, med sikte på best mulig lokal tilpasning. Før programmet starter, gjennomføres en felles analyse av oppdragsgivers behov og utfordringer som grunnlag for mer detaljert planlegging. De lokale behovene og rammene ivaretas innenfor rammene som denne emneplanen setter for innhold, læringsformer og aktivitet. Dette følges opp gjennom løpende kontakt med oppdragsgiver og felles møter i forbindelse med samlingene.

For begge studiealternativene (A og B) gjelder en grunnleggende forutsetning: For å skape en ramme for å utvikle den ønskede felles fagforståelse, etableres en midlertidig og tidsbegrenset læringsorganisasjon som består av studentene og programledelsen. Denne organisasjonen blir skapt ved studiets start, gjennomlever et livsløp tilsvarende studiets varighet og avvikles ved studiets slutt.

Samlingene utgjør hovedrammen for den midlertidige læringsorganisasjonen. Hver samling har faglige hovedtema. For å gi både den enkelte student og ulike grupper muligheter til å arbeide med sine læringsbehov, etableres ulike delstrukturer i form av arenaer tilpasset de ulike læringsaktiviteter og -formål. I disse arbeides det både gjennom trening og refleksjon med ulike temaer og problemstillinger. Delstrukturene er gjennomgående for hele programperioden. Det legges stor vekt på å skape sammenheng mellom aktivitetene i de ulike strukturene, med tanke på å få til god progresjon i læringsprosessene

På samlingene benyttes ulike arbeidsformer som kunnskapsformidling, refleksjon, arbeid i styrte og selvledede grupper, deltagelse i storgruppearbeid, samt individuell

konsultasjon. Gjennom relevante strukturer, realistiske øvelser, trening og tilbakemeldinger vil den enkelte student få føle utfordringer, spenninger og løsninger "på kroppen". Studiet legger altså vekt på å utfordre den enkelte på egen praksis og egen adferd. Arbeidsprosessene søker å binde sammen både individ, gruppe- og organisasjonsperspektivet. En pedagogiske grunntanke er at kunnskap og erfaring avleder trening, som igjen avleder refleksjon over egen trening, som igjen blir grunnlag for å arbeide med integrasjon av egen læring.

Det legges opp til at arbeidet i den midlertidige læringsorganisasjonen følges opp i studentenes hjemme-organisasjon mellom samlingene. Forstudiealternativ Avil dette gi mulighet for direkte kobling mellom arbeidet i studiet og utviklingsarbeid i oppdragsgiverens organisasjon. Det legges også opp til denne type oppfølging i hjemme-organisasjonen for de som følger studiealternativ B.

Arbeidet mellom samlingene skal binde sammen arbeidet på samlingene og egen virksomhet som leder i hjemme-organisasjonen. For dette formål etableres aksjonsgrupper som en egen struktur gjennom hele studiet. Aksjonsgruppene består av 2-5 personer. Arbeidet i gruppene bygger på sentrale elementer i aksjonslæring, der kjernepunktet er refleksjon om egne erfaringer og utfordringer, som danner grunnlag for antagelser om sammenhenger mellom ulike elementer, som igjen danner grunnlag for en utprøving (aksjon) i egen organisasjon. Aksjonen gir grunnlag for videre refleksjon og ny handling. Erfaringene fra arbeidet i aksjonsgruppene deles og bearbeides på samlingene.

Aksjonsgruppene benytter også skriftlige refleksjoner, som utvikles til et notat fra aksjonsgruppa om egne utprøvinger. Notatet danner grunnlag for muntlig eksamen. Se også avsnittet om vurderingsformer.

Arbeidet i aksjonsgruppene vil ha noe ulike rammer i de to studiealternativene, men tilnærmingen vil være den samme. Det gjøres nødvendige tilpasninger i forhold til de konkrete rammebetingelsene.

## Vurderingsformer

### Arbeidskrav

Følgende arbeidskrav må være godkjent før man kan framstille seg til avsluttende eksamen:

- Deltakelse i 80 % av den totale samlingstiden. Det kan gis unntak ved særlige omstendigheter. Da avtales andre tiltak som kompensasjon.
- Aktiv deltakelse i aksjonsgruppe mellom samlingene, der felles refleksjon, formulering av antagelser, utprøving (aksjon) og ny refleksjon er sentrale



elementer. Aksjonsgruppene (2-5 personer) utvikler et fagnotat om arbeidet i aksjonsgruppa som danner grunnlag for muntlig eksamen.

### **Eksamen**

Muntlig, individuell eksamen basert på notatet fra aksjonsgruppa og pensum.

Ved bedømmelse benyttes karakterene bestått/ikke bestått.

### **Internasjonalisering**

Ikke aktuelt

### **Godkjenning**

Det er studieavgift på studiet, som faktureres den enkelte student

### **Kull**

2021