

Studieplan 2022/2023

Ledelse av prosesser (LEDPRO), del 2

Studiepoeng: 30

Bakgrunn for studiet

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

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.

Sammenlignet med del I legges det i del II særlig vekt på:

- at studentene får mulighet til å videreutvikle analytisk kompetanse, som grunnlag for å håndtere og lede komplekse prosesser. I disse prosessene blir balansen mellom motstridende krav og hensyn sentralt. Holdninger og dilemmaer drøftes i lys av etiske og verdimeslige perspektiver.
- forholdet mellom ledelse og læring, der lærings- og ledelsesprosesser sees som integrert i hverandre, basert på forholdet mellom refleksjon, analyse og handling.
- aksjonslæring og innovasjonsarbeid, både som tema og konkret arbeidsform. Studentene får gjennom dette trening i å skape forbindelser mellom refleksjon og handling når det gjelder utfordringer i egen lederrolle.

Studiet organiseres og gjennomføres som 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. 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 tilrettelagte endringsprosesser i kommunene/virksomhetene. Tilbudet kan gis til en enkeltkommune/virksomhet eller til flere i samarbeid.

Studiealternativ B tilbys som åpent studietilbud rettet mot enkeltsøkere fra hele landet eller en avgrenset region.

Læringsutbytte

Generell beskrivelse

Grunnlaget 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 de spesielle rammevilkårene for slike organisasjoner og hvordan disse kan møtes.

En grunnleggende tilnærming for dette studiet er at ledelse må forstås i et kontekstuellt perspektiv. Ulike kontekstnivåer representerer ulike rammevilkår. Samfunnskonteksten innebærer generelt en stadig større endringstakt og arbeidsoppgaver som krever spesialisert og sammensatt kompetanse. Dette fordrer ledelse som legger til rette for at endringsprosesser og samhandling blir integrerte elementer i løpende arbeidsprosesser.

Ledere må kunne lese, forstå og påvirke de mange ulike faglige, følelsesmessige og administrative/politiske prosesser som oppstår i organisasjonskonteksten, 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.

Ledere i offentlig sektor har behov for å forstå disse forholdene og sammenhengen mellom dem, men de har også behov for å utvikle ferdigheter og kompetanse til å arbeide konkret med egne utfordringer i lys av dette. Studiet er derfor lagt opp slik at studentene sammen med sine medledere identifiserer egne utfordringer i den lokale organisasjonskonteksten (egen arbeidsorganisasjon) og på dette grunnlaget planlegger og gjennomfører et konkret endringsarbeid (en aksjon). Et slikt endringsarbeid

innebærer utforsking, analyse, utprøving/testing, evaluering og implementering i egen arbeidsorganisasjon. På denne måten utvikles forståelse for og trening i gjennomføring av innovasjons- og aksjonslæringsprosesser. Alle deler av prosessen vil ikke alltid være mulig å gjennomføre innenfor studiets tidsramme, men arbeidet med en konkret innovasjons- og aksjonslæringsprosess vil likevel (alltid) gi konkret grunnlag for videre oppfølging i egen (arbeids)organisasjon.

Ut fra dette er studiets innhold og organisering delt i to innholdskomponenter (to «stolper»). Den ene er *innovasjons- og aksjonslæring*. Den andre er knyttet til *relevante ledertemaer*.

Innholdskomponenten *innovasjons- og aksjonslæring* skal både gi faglig innsikt og forståelse for denne tilnærmingen og konkret trening i å lede aksjonslærings- og innovasjonsprosesser. Aksjonslæring(sprosjekt) har mange faglige likhetstrekk med det å drive innovasjonsprosesser; og innovasjon kan ses å inneholde aksjonslæring. Krav til nytenkning, involvering, undersøkende tilnærming, refleksjon, læring og samskaping er kjente fellestrekk. For studentene vil sentrale elementer i arbeidet være å reflektere systematisk over egne erfaringer, gjøre analyser og utvikle nye antagelser som skal prøves ut, for så og evalueres. I dette arbeidet må de aktivt forholde seg til egne institusjonelle rammer, interne og eksterne samarbeidspartnere, særlig borgerne som tjenestemottakere. De må også søke å forstå og analysere egen kontekst og den eventuelle motstanden de kan møte gjennom lærings- og innovasjonsprosessen.

Den andre innholdskomponenten skal bidra til utdyping og videreføring av ledertemaer fra del I, samt gi mulighet for «dypdykk» i ledertemaer som er særlig relevante for den konkrete innovasjons- og aksjonslæringsprosessen studentene arbeider med.

Forventet læringsutbytte

En kandidat med fullført kvalifikasjon skal ha følgende totale læringsutbytte definert i kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse:

Kunnskap

Kandidaten

- har kunnskap om grunnlaget for integrering av ledelse, læringsprosesser og arbeidsprosesser.
- har kunnskap om betydningen av og forutsetningene for å utvikle læringskultur i en arbeidsorganisasjon.
- har kunnskap om hvordan erfaringslæring kan danne grunnlag for integrering av arbeidsprosesser og utviklingsprosesser, spesielt gjennom anvendelse av prinsippene bak aksjonslæring og innovasjonsmetodikk.
- har kunnskap om hvordan innovasjons- og aksjonslæringsprosesser gjennomføres og spres i en offentlig kontekst.

Ferdigheter

Kandidaten

- kan analysere relevante ledelsesutfordringer i lys av ulike faglige perspektiv.
- kan integrere lærings- og arbeidsprosesser i en arbeidsorganisasjon.
- kan mestre de sammensatte utfordringene knyttet til ledelse av kompliserte arbeidsprosesser.
- kan bruke ulike arbeidsmetoder i ledelse av arbeidsprosesser, herunder skape forbindelser mellom refleksjon og handling som en integrert del av arbeidsprosessen.
- kan mestre ledelse av planlegging, gjennomføring og implementering av større og mindre interne organisatoriske prosesser som sikter mot utvikling, nyskaping og endring. Studentene skal gjennomføre en konkret aksjonslærings- og innovasjonsprosess i egen arbeidsorganisasjon.

Generell kompetanse

Kandidaten

- kan utvikle egen faglig og personlig autoritet i lederrollen, basert på balansen mellom å skape tillit og opprettholde grenser.
- kan identifisere og håndtere de ulike krefter som spiller seg ut i organisasjoner i utvikling, omstilling og endring.
- kan lede integrerte læringsprosesser i en arbeidsorganisasjon.

Målgruppe

Den primære målgruppen for studiealternativ A er ledere i oppdragskommunene/virksomhetene. I tillegg kan stabsmedarbeidere, tillitsvalgte, og andre med relevante funksjoner 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.

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.

Relevans for arbeidsliv og videre studier

Studiets innhold tilfredsstillende kravene til mastergradsnivå og kan søkes godkjent som emne i relevante mastergradsstudier. Dette kan være ulike mastertilbud innen fagområdet organisasjon og ledelse. Det er opp til institusjonen som gjennomfører tilbudet å vurdere om emnet helt eller delvis kan inngå i en mastergrad.

Opptakskrav og rangering

Forkunnskaper/opptakskrav

Opptakskravet er 3-årig høyere utdanning/180 studiepoeng og minst 2 års arbeidserfaring, samt bestått eksamen i Ledelse av prosesser, del I. 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, gjennomfører programledelsen sammen med oppdragsgiver en felles vurdering og avklaring av oppdragsgivers behov og utfordringer som grunnlag for mer detaljert planlegging. De lokale behovene og rammene kan innebære alternative tilnærminger med tanke på utforskning og oppfølging av utfordringer i arbeidsorganisasjonen, men dette skal skje innenfor rammene som denne studieplanen setter for innhold, læringsformer og organisering. 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 det ønskede felles forståelsesgrunnlag, etableres *en midlertidig og tidsbegrenset læringsorganisasjon* som består av deltakerne og programledelsen. Denne organisasjonen blir etablert 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 deltaker 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. Den samlede studieaktiviteten er delt i to hoveddeler, den på samlingene og den mellom samlingene. Disse understøtter hverandre.

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 deltaker få føle utfordringer, spenninger og løsninger "på kroppen".

Mellom samlingene legges det opp til systematisk oppfølging etter samlingene og arbeid rettet mot framtidige samlinger. Ulike former for skriftlig arbeid er sentrale hjelpemidler for å skape forbindelser mellom samlingene og mellom den midlertidige læringsorganisasjonen og studentenes egen arbeidsorganisasjon.

For *studiealternativ A* vil dette gi mulighet for direkte kobling mellom arbeidet i studiet og utviklingsarbeid i oppdragsgiverens organisasjon. Det legges også opp til denne type oppfølging i egen arbeidsorganisasjonen for de som følger *studiealternativ B*.

Studiet legger altså vekt på å utfordre den enkelte på egen praksis, egen forståelse og egen adferd. Arbeidsprosessene søker å binde sammen både individ, gruppe- og organisasjonsperspektivet. En pedagogisk grunntanke er at kunnskap og erfaring kan avlede trening, som igjen avleder refleksjon som blir grunnlag for å arbeide med integrasjon av egne lærings- og arbeidsprosesser.

Arbeidet mellom samlingene skal altså binde sammen arbeidet på samlingene og egen virksomhet som leder i arbeidsorganisasjonen. For dette formålet etableres *aksjonsgrupper* som en egen struktur gjennom hele studiet. Aksjonsgruppene består normalt av 3-5 personer. Arbeidet i gruppene bygger på sentrale elementer i innovasjons- og aksjonslæring. Kjernepunktet her er refleksjon og analyse ut fra egne erfaringer og utfordringer, som danner grunnlag for antagelser om sammenhenger mellom ulike elementer, som igjen danner grunnlag for en utprøving (aksjon) av nye arbeidsformer og dermed utvikling av ny, kontekstbasert kunnskap. Aksjonen gir grunnlag for videre refleksjon og ny handling som grunnlag for implementering og spredning, og dermed nye innovasjonsprosesser. Erfaringene fra arbeidet i aksjonsgruppene deles og bearbeides systematisk på samlingene.

Aksjonsgruppene benytter også skriftlige refleksjoner, som utvikles til et sluttnotat fra aksjonsgruppa om grunnlaget for og gjennomføring av innovasjons- og aksjonslæringsprosessen. Notatet er et sluttprodukt som speiler arbeidet i

aksjonsgruppa og arbeidet med aksjonen i arbeidsorganisasjonen gjennom hele studiet. Det stilles krav om at sluttnotatet dokumenterer nødvendig faglig innsikt og analytisk bearbeiding. Sluttnotatet danner grunnlag for individuell, muntlig eksamen. Se også avsnittet om vurderingsformer.

Arbeidet i aksjonsgruppene kan 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 (normalt 3-5 personer) utvikler et sluttnotat om arbeidet i aksjonsgruppa og med aksjonen i arbeidsorganisasjonen som danner grunnlag for muntlig eksamen.

Eksamen

Muntlig, individuell eksamen basert på godkjent sluttnotat fra aksjonsgruppa og pensum.

Ved bedømmelse benyttes karakterene *bestått* eller *ikke bestått*.

Forskningsbasert undervisning

Studiet baseres på forskning av de faglige bidragsyterne og på annen relevant forskning nasjonalt og internasjonalt.

Dokumenterte erfaringer fra studiet kan bli brukt som grunnlag for videre forskning. Dette gjelder også innleverte studentarbeider.

Bruk av studentmateriale anonymiseres, slik at forskning på ingen måte skal føre til at enkeltstudenter blir identifisert. Det er også anledning til å be om at innleverte arbeider behandles konfidensielt i selve studieperioden og i forbindelse med vurdering.

Internasjonalisering

Det legges ikke opp til utenlandsopphold i dette studiet

Studiets oppbygging og innhold

Studiets faglige innhold er gruppert i forhold til de to innholdskomponentene, *innovasjons- og aksjonslæring og relevante ledertemaer*.

Innholdskomponent 1. Innovasjons- og aksjonslæring

Denne innholdskomponenten skal gi grunnlag for innsikt i og forståelse for denne tilnærmingen til endringsarbeid i organisasjoner. Den skal videre gi mulighet til trening for studenten i å lede aksjonslærings- og innovasjonsprosesser. Det siste elementet ivaretas gjennom løpende arbeid med egne utfordringer gjennom hele studiet, på grunnlag av felles arbeid med fagstoff som kan gi innsikt og forståelse. Hovedtemaer her er:

- Grunnlagsforståelse for aksjonslæring og offentlig innovasjon
- Kontekstforståelse og endringsprosesser
- Samhandling i og mellom kontekster - prosesser i og mellom praksisfellesskap
- Design av prosesser og strategier for håndtering av utvikling og endring
- Medarbeiderdrevet innovasjon
- Ulike metoder for arbeid i ulike faser i aksjonslæring og innovasjonsarbeid
- Forbindelser mellom refleksjon og handling
- Integrasjon av arbeids- og læringsprosesser - læringskultur som arbeidskultur
- Institusjonelle rammer for aksjonslæring og innovasjon

- Samhandling som kompetanseutvikling

- Kompetanseutvikling i organisasjoner
- Aksjonslæring som læringsforbindelse

- Innovasjoner - forankring, implementering og spredning

Innholdskomponent 2. Relevante ledertemaer

Denne komponenten er delt inn i fire hovedtemaer, med tilhørende undertemaer.

Studiets ulike temaer representerer en helhet som innebærer at temaene 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 og faglig nivå.

Temaene representerer fordypning og nye perspektiver i forhold til ledertemaer som er behandlet i 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

1.
 - Kultur, struktur og prosesser i offentlige organisasjoner
 - Forholdet mellom oppgaver, roller og strukturer
 - Dynamikken i organisasjoners ulike krefter

Nye undertemaer

1.
 - Læringsperspektiv på endring og utvikling i organisasjoner
 - Den åpne organisasjonen og tjenestedesign - delaktighet fra borgerne

Hovedtema 2. Ledelse av arbeidsprosesser

Undertemaer fra del I til fordypning

- Integrasjon av ledelse og læring
- Prosessledelse – strukturelle forutsetninger
- Felles forståelsesgrunnlag – perspektiver og håndtering
- Tillitsbasert ledelse

Nye undertemaer

- Lærende ledelse - ledelse av integrerte arbeids- og læringsprosesser
- Myndiggjørende ledelse
- Ledelse av ledergrupper
- 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
- Organisasjonskultur – bevisstgjøring og endring
- Grenser og grensesetting som felles forståelsesgrunnlag

Nye undertemaer

- Motstand som naturlig fenomen i integrering av arbeids- og læringsprosesser
- Håndtering av makt i arbeidsorganisasjoner

Hovedtema 4. Egen rolle og autoritet

Undertemaer fra del I til fordypning

- Arbeide med egen identitet og forståelsen av egne reaksjoner i rollen som leder
- Arbeide med prosesser som befinner seg under «overflaten», men som ofte er styrende for autoritet i lederrollen

Nye undertemaer

- Egen læring som leder og i lederrollen
- Meg selv som rollemodell

Kull

2022